



2007

N° 13

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

EUROSAI

VII Kongres Kraków 2008

VII^e Congrès de l'EUROSAI
Cracovie (Pologne), 2-5 juin 2008



I^{ère} Conférence conjointe
EUROSAI-ARABOSAI
Tunis, 1^{er}-2 décembre 2006



V^e Conférence
EUROSAI-OLACEFS
Lisbonne (Portugal), 10-12 mai 2007

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 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, Président de la Cour des comptes d'Espagne et Secrétaire général de l'EUROSAI, ainsi que par Mme María José de la Fuente, Directrice du Secrétariat de l'EUROSAI, Mme Pilar García, M. Fernando Rodríguez, M. Jerónimo Hernández et Mme Teresa García. Les traductions sont réalisées par les sociétés *Auctoritas, S.L.* et *Guerman & Guinzbourg, intérpretes jurados, S.L.* Elle est conçue et produite par *DiScript, S.L.* et imprimée par *Star Press*.

La Revue EUROSAI est imprimée sur papier écologique sans chlore (EFC) 110 gsm, biodégradable et recyclable.

Printed in Spain – Imprimé en Espagne.

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.

Sommaire

| | |
|------------------------|---|
| ÉDITORIAL | 3 |
|------------------------|---|

INFORMATION : NOUVELLES DE L'EUROSAI

| | |
|--|----|
| Procès-verbal de la XXXI ^e réunion du Comité directeur de l'EUROSAI (11 septembre 2006) | 4 |
| Résumé des décisions de la XXXII ^e réunion du Comité directeur de l'EUROSAI (13 septembre 2006) | 12 |
| Compte-rendu de la XIV ^e réunion du Comité de formation de l'EUROSAI (29 et 30 juin 2006) | 13 |
| Résumé des débats et des décisions de la XV ^e réunion du Comité de formation de l'EUROSAI (8 et 9 mars 2007) | 26 |
| Compte-rendu sur la première Conférence conjointe EUROSAI-ARABOSAI et la Rencontre entre les Comités directeurs des deux Organisations (du 30 novembre au 2 décembre 2006) | 28 |
| Conclusions et recommandations de la V ^e Conférence conjointe EUROSAI-OLACEFS (du 10 au 12 mai 2007) | 29 |
| Le contrôle coordonné des avantages fiscaux – rapport provisoire de l'ISC d'Allemagne | 32 |
| Ateliers organisés par la Présidence de l'EUROSAI | 34 |
| VI ^e Séminaire de formation de l'EUROSAI sur le contrôle des aides et des subventions publiques | 37 |
| Compte-rendu sur séminaire de l'EUROSAI sur la qualité de l'audit | 40 |
| Activités de l'EUROSAI en 2006 | 44 |
| Activités de l'EUROSAI en 2007 | 44 |
| Programme d'activités de l'EUROSAI 2008 | 45 |
| Nouvelles des membres de l'EUROSAI 2007 | 46 |

INFORMATION : UNION EUROPÉENNE

| | |
|--|----|
| La conscience financière de l'Union européenne : les 30 ans de la Cour des comptes européenne | 47 |
| L'auto-évaluation et contrôle d'institutions homologues | 47 |
| Rapport annuel 2005 | 47 |
| Autres rapports et avis publiés par la Cour des comptes européenne | 48 |
| Nouveaux membres de la Cour des comptes européenne | 49 |
| Remarques concernant la réunion des Chefs des Institutions supérieures de contrôle de l'Union européenne à Varsovie (11 et 12 décembre 2006) | 49 |

RAPPORTS ET ÉTUDES

| | |
|---|----|
| VII^e CONGRÈS DE L'EUROSAI – PMF | 52 |
| ISC de Pologne. | |
| MODÈLE ET STRATÉGIE – LE BON POSITIONNEMENT, FACTEUR DE SUCCÈS POUR LA COUR DES COMPTES D'AUTRICHE | 53 |
| Dr. Josef Moser, Président de la Cour des comptes d'Autriche et Secrétaire général de l'INTOSAI. | |
| L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL AU SEIN DE L'ISC DE LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE | 56 |
| Dr. František Dohnal, Président du Bureau supérieur d'audit de la République tchèque. | |
| L'ENGAGEMENT DE L'OFFICE NATIONAL D'AUDIT DE L'ANCIENNE RÉPUBLIQUE YOUGOSLAVE DE MACÉDOINE EN FAVEUR DU CHANGEMENT | 57 |
| Dr. Dragoljub Arsovski, Auditeur général de l'État de l'Office national d'audit de l'ancienne République yougoslave de Macédoine. | |
| MÉTHODES ACTUELLES DE CONTRÔLE DES COMPTES ANNUELS DU BUDGET DE L'ÉTAT MISES EN ŒUVRE PAR L'OFFICE NATIONAL D'AUDIT DE HONGRIE | 62 |
| Dr. Árpád Kovács, Président de l'Office national d'audit de Hongrie et Président du Comité directeur de l'INTOSAI. | |
| LA COMMISSION SUPÉRIEURE DES COMPTES DE LA PRINCIPAUTÉ DE MONACO | 65 |
| James Charrier, Président de l'ISC de Monaco. | |
| L'ANALYSE DE LA STABILITÉ BUDGÉTAIRE PAR LES ISC | 69 |
| Manuel Núñez Pérez, Membre de la Cour des comptes d'Espagne et Président de la Section de contrôle de la Cour des comptes d'Espagne. | |

| | |
|---|-----|
| LA COUR DES COMPTES D'ESPAGNE. | 77 |
| Javier Medina Guijarro, Membre de la Cour des comptes d'Espagne. | |
| LA COMMISSION DES NORMES PROFESSIONNELLES DE L'INTOSAI. | 87 |
| Ane Elmoose, Conseillère auprès de l'ISC du Danemark. | |
| L'ISC D'ALBANIE FACE AUX DÉFIS DE L'INTÉGRATION. | 90 |
| Service de la méthodologie de contrôle et des relations publiques et extérieures de l'ISC d'Albanie. | |
| RÉSULTATS ENCOURAGEANTS DE L'AUDIT RÉALISÉ AUPRÈS DU CONTRÔLE FÉDÉRAL DES FINANCES DE SUISSE PAR UNE ISC HOMOLOGUE. | 91 |
| ISC d'Allemagne. | |
| LES PRIORITÉS DE L'OFFICE NATIONAL D'AUDIT DE LA RÉPUBLIQUE DE LETTONIE EN 2006 : FORMATION DU PERSONNEL ET ENGAGEMENT DE NOUVEAUX PROFESSIONNELS. | 92 |
| Office national d'audit de la République de Lettonie. | |
| LA COUR DES COMPTES DE LA RÉPUBLIQUE DE MOLDAVIE : UN PILIER DE LA RESPONSABILITÉ COMPTABLE PUBLIQUE. | 99 |
| Gheorghe Cojocari, Membre de l'ISC de Moldavie. | |
| EXPÉRIENCE ET CONNAISSANCES ACQUISES DANS LE CADRE DU CONTRÔLE DE L'ÉLABORATION DE BUDGETS PROGRAMMATIQUES EN RÉPUBLIQUE SLOVAQUE. | 102 |
| Marián Palkovič et Július Tuš Membres de l'Office supérieur d'audit de la République slovaque. | |

Éditorial

Chers membres de l'EUROSAI,

Nous sommes au dernier tiers du mandat donné par le VI^e Congrès de l'EUROSAI, tenu à Bonn (Allemagne) en 2005, au cours duquel avait été pris l'engagement ferme de promouvoir la coopération à tous les niveaux.

Après avoir créé ses structures, jeté les bases de son organisation et s'être dotée de ses principaux outils de communication, l'EUROSAI est aujourd'hui une organisation en pleine maturité dont le nombre de membres a considérablement augmenté, qui cherche à s'ouvrir à de nouveaux horizons dans une démarche progressive menant sur des voies à double sens. Elle prétend en effet contribuer, d'une part, à une implication accrue et un engagement réciproque entre ses membres et atteindre, d'autre part, des objectifs situés au-delà de sa propre sphère, en vue de s'intégrer à son environnement et d'accroître par là même la valeur ajoutée de ses actions tout en s'enrichissant des valeurs partagées.

Les missions confiées par le VI^e Congrès au Comité directeur, au Comité de formation et aux groupes de travail de l'EUROSAI, ainsi que les initiatives communes adoptées au cours de ce même congrès, comme la réalisation d'un audit coordonné sur les avantages fiscaux et l'exécution de plusieurs études comparatives sur différents aspects liés au contrôle des recettes publiques, témoignent de la volonté qui est la nôtre de promouvoir les actions conjointes, d'échanger des informations et des expériences, de partager des documents et des rapports et de contribuer au renforcement des stratégies internes de chacune des ISC dans le respect le plus strict de leur indépendance.

La mise en commun de ces différentes actions, la définition, l'analyse et la proposition d'alternatives pour faire face aux nouveaux défis, la prise en compte de l'écologie en tant qu'élément crucial du développement, le débat sur des problèmes communs, la recherche de solutions visant à adopter de bonnes pratiques et à avancer dans la mise en œuvre de procédures et de réglementations homogènes, sont autant d'éléments qui contribuent sans l'ombre d'un doute au renforcement de l'Organisation et de ses membres et témoignent du profond attachement de ces derniers à la bonne gestion, à la transparence, à l'efficacité et à la bonne gouvernance.

Entre 2005 et 2007, l'EUROSAI a déployé d'innombrables efforts dans ses différents domaines d'action. De multiples activités et événements ont en effet été organisés, et la plupart d'entre eux en application de sa politique de formation. Ses groupes de travail ont eux aussi pris part à ce formidable élan, renforcé par la coopération avec l'INTOSAI, ses groupes de travail et ses groupes régionaux, essentiellement l'OLACEFS et l'ARABOSAI, mais aussi l'IDI, contribuant ainsi à la réalisation d'un projet commun sous l'égide du Plan stratégique de l'INTOSAI 2005-2010.

La mise en œuvre du plan opérationnel pour l'exécution de la Stratégie de formation de l'EUROSAI s'est traduite par diverses actions tout au long de cette période. C'est ainsi qu'est né, au sein de l'EUROSAI, un réseau capable d'exécuter ses propres activités, de canaliser la collaboration avec d'autres institutions et organisations ayant des initiatives et des intérêts communs, et de tirer parti des synergies découlant de toute activité susceptible d'altérer son environnement.

Pour renforcer ses actions, l'EUROSAI s'efforce de promouvoir des activités sous des perspectives plus opérationnelles, de mettre en œuvre de nouvelles initiatives visant un plus grand nombre de destinataires tout en réduisant les coûts, et de garantir les meilleurs standards de qualité et la recherche de moyens de financement privilégiant la qualité dans le respect le plus strict de ses priorités et de ses objectifs stratégiques. L'EUROSAI est en outre déterminée à accroître son engagement financier et technique et à perfectionner l'application des technologies de l'information.

L'exécution des mandats donnés par un congrès porte en soi le germe d'une nouvelle éclosion : un autre congrès pour consolider ce qui a d'ores et déjà été accompli et relever de nouveaux défis dans cette évolution ascendante. Le VII^e Congrès de l'EUROSAI, qui se tiendra en juin 2008 à Cracovie (Pologne), prendra donc le relais du VI^e Congrès, un relais préalablement reçu et sagement administré dans ce processus constant de construction et de mise à jour, qui constitue la véritable colonne vertébrale de notre Organisation. Parmi les sujets-cadres que nous aborderons au cours de notre VII^e Congrès, désormais très proche dans le temps, figurent des thèmes aussi intéressants que l'établissement de systèmes de contrôle de qualité de l'audit et le contrôle des programmes sociaux dans les domaines de l'éducation et de l'insertion des handicapés.

Je souhaite profiter de cette occasion pour témoigner très sincèrement toute ma gratitude aux auteurs qui ont généreusement contribué à la parution de ce nouveau numéro de la Revue de l'EUROSAI. Je tiens également à offrir cette tribune, qui a essentiellement pour vocation de jouer le rôle de véhicule de communication et de coopération entre les membres de notre Organisation, à tous ceux qui souhaitent contribuer à cette œuvre commune.

Ubaldo Nieto de Alba
Président de la Cour des comptes d'Espagne,
Secrétaire Général de l'EUROSAI

Le 29 octobre 2007



Nouvelles de l'EUROSAI

PROCES-VERBAL DE LA XXXI^{ème} REUNION DU COMITE DIRECTEUR DE L'EUROSAI

Reykjavik (Islande) – 11 septembre 2006

Le Comité directeur de l'EUROSAI a tenu sa XXXI^{ème} réunion à Reykjavik (Islande) le 11 septembre 2006, en présence des membres, observateurs et invités dont la liste figure à l'annexe 1, sous la direction du Dr. Dieter Engels, Président de l'ISC d'Allemagne, Président de l'EUROSAI.

Le Dr. Engels ouvre la séance et remercie l'hôte pour son hospitalité et le Secrétaire Général de l'EUROSAI pour le travail accompli dans la préparation de cette réunion. Il souhaite la bienvenue aux participants, et salue particulièrement la présence des Chefs des ISC qui participent pour la première fois à une réunion du Comité directeur, ainsi que le Président de l'ISC du Portugal et le Vérificateur Général de la Norvège.

M. Thordarson, Vérificateur Général de l'Islande, hôte de cette réunion, souhaite la bienvenue aux participants et exprime sa satisfaction de l'accueillir, en soulignant l'importance de travailler sur la base de la coopération.

Le Dr. Engels prend la parole pour amorcer la discussion des points de l'ordre du jour.

1. Adoption de l'ordre du jour de la XXXI^{ème} réunion

L'ordre du jour de la XXXI^{ème} réunion est adopté conforme.

2. Adoption des procès-verbaux des XXIX^{ème} et XXX^{ème} réunions

Les procès-verbaux de la XXIX^{ème} réunion (Bonn, Allemagne, le 30 mai 2005) et de la XXX^{ème} réunion (Bonn, Allemagne, 2 juin 2005) du Comité directeur de l'EUROSAI sont adoptés. Ils seront adressés par le Secrétaire Général de l'EUROSAI à tous les membres de l'Organisation.

3. Rapport d'activités de l'EUROSAI relatif à la période 2005-2006.

M. Nieto de Alba, Président de la Cour des comptes d'Espagne, Secrétaire Général de l'EUROSAI, commence son intervention en remerciant M. Thordarson de son hospitalité et en souhaitant la bienvenue aux participants, particulièrement au Président de l'ISC du Portugal et au Vérificateur Général de la Norvège. Ensuite, il présente le rapport d'activités de l'Organisation portant sur la période 2005-2006. Ce rapport retrace les actions menées par l'EUROSAI depuis la dernière réunion de son Comité directeur afin, notamment, de mettre en oeuvre les Décisions prises au VI^e Congrès de l'EUROSAI, d'exécuter la politique de formation et de développer la coopération avec les organisations régionales de l'INTOSAI. En outre, est décrit l'état d'avancement des projets ainsi que la programmation d'activités et d'événements restant à effectuer en 2006. Il est fait état des demandes d'attribution de la qualité de membres de l'EUROSAI ayant été reçues d'Israël et du Monténégro, des publications (Revue et Bulletins) faites par le Secrétariat Général au cours de la période indiquée, et des mises à jour du site internet de l'Organisation.

Ce rapport n'appelle pas de commentaires du Comité directeur.

4. Présentation des comptes, du rapport financier et du rapport des vérificateurs des comptes relatifs à l'exercice 2005

M. Nieto présente les comptes et le rapport financier de l'EUROSAI relatifs à l'exercice 2005, et rappelle qu'il s'agit de la dernière année à laquelle le Budget triennal approuvé au V^e Congrès (2002) est applicable. Il fait une mention particu-



lière de la justification apportée par l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) de l'utilisation de l'enveloppe correspondant à 2005 (30.000 euros) au titre de la subvention accordée par l'EUROSAI pour l'exécution de la II^e Phase du Programme régional de formation à long terme (PRFLT). Il est également fait référence à l'aide de 3.560 euros octroyée à l'ISC de Lituanie pour le financement partiel de la deuxième édition du Séminaire « Le rôle des ISC dans le contrôle des technologies de l'information », ainsi qu'au reversement par l'ISC précitée de la somme de 828 euros, les fonds n'ayant pas été utilisés dans leur totalité.

Le Secrétaire Général indique en outre que les Vérificateurs des comptes de l'EUROSAI ont procédé aux vérifications sur place, au siège du Secrétariat de l'Organisation, des comptes mentionnés et des états financiers afférents et qu'ils ont émis un rapport constatant, sans réserves, que les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière de l'EUROSAI ainsi que des recettes et des dépenses relatives à l'exercice en question. M. Nieto de Alba met l'accent sur la recommandation des Vérificateurs selon laquelle les décisions du Comité directeur relatives à l'octroi de subventions devraient inclure des dispositions spécifiques visant à la justification par le bénéficiaire desdites subventions, et sur le fait que les Vérificateurs rappellent de même la nécessité d'effectuer les virements bancaires des cotisations de l'EUROSAI sans frais à payer par l'Organisation.

Le Comité directeur prend acte des comptes, du rapport financier et du rapport des Vérificateurs de l'EUROSAI, qui n'appellent pas de commentaires ou de propositions dudit comité.

5. Adoption d'une procédure simplifiée pour la soumission de consultations au Comité directeur de l'EUROSAI

Le Secrétaire Général de l'EUROSAI soumet à l'approbation du Comité directeur une Proposition d'un système simplifié de consultation dudit Comité, lorsque les circonstances y obligeraient pour des raisons de célérité. Ce système serait applicable exclusivement à des questions de simple formalité, ou ayant trait au déroulement ordinaire de l'activité de l'EUROSAI,

à l'organisation et à la représentation, c.-à-d. des questions n'allant pas à l'encontre soit des contenus des statuts ou des normes régissant l'Organisation, soit des Décisions du Congrès ou du Comité Directeur, soit des critères et principes essentiels de l'EUROSAI. Ce système simplifié autoriserait le Président et le Secrétaire Général à soumettre au Comité, d'un commun accord, une proposition initiale écrite sur la question faisant l'objet de la résolution, ce qui ne porterait pas atteinte aux compétences du Comité en matière de propositions et de prise de décisions, car ce sera toujours au Comité de statuer selon son critère exclusif.

Le Président de l'EUROSAI soumet la Proposition à l'approbation du Comité directeur. La Proposition est approuvée par le Comité directeur à l'unanimité.

6. Présentation du rapport d'activités du Comité de formation de l'EUROSAI 2005-2006

M. Nieto de Alba, qui exerce la coprésidence du Comité de formation de l'EUROSAI (CFE), présente le rapport d'activités de ce dernier et apporte des informations sur les actions menées pour la mise en œuvre des travaux qui ont été confiés à ce comité par le VI^e Congrès d'exécution de la Stratégie de formation commune adoptée. Il fait également une brève allusion aux initiatives que le CFE est en train de prendre dans plusieurs domaines ayant trait à sa propre organisation intérieure, sa propre structure et la distribution des fonctions et des responsabilités en vue de rendre son fonctionnement



Photo de groupe des participants à la XXXI^e réunion du Comité directeur de l'EUROSAI. Reykjavik (Islande), le 11 septembre 2006.

plus agile et efficace. Il souligne la coopération et l'engagement effectif de l'EUROSAI et de ses membres comme élément clé pour la mise en œuvre efficace de la Stratégie de formation.

Mme Lamarque, ISC de France et coprésidente du CFE, rend compte de l'action menée par celui-ci dans le but de favoriser la connaissance de la Stratégie de formation de l'EUROSAI parmi les membres de cette Organisation et hors de celle-ci, d'améliorer l'efficacité des activités de formation, et d'identifier les moyens et les formules pour mettre en œuvre celles-ci.

Le Comité directeur prend acte de ces interventions et félicite le CFE pour le travail accompli.

7. Présentation des Séminaires et des Ateliers de travail organisés par la Présidence de l'EUROSAI pour la période 2006-2008

Le Dr. Engels présente au Comité directeur l'Initiative de formation que son ISC développera, en tant que Présidence de l'EUROSAI, pendant la période 2006-2008. Cette Initiative, qui sera mise en œuvre avec la coopération technique et financière de l'Académie de Législation Européenne de Trèves et des Organisations allemandes de Coopération Technique Internationale (GTZ) ainsi que de la Formation Continue (InWEnt), a pour objectif de renforcer les Objectifs stratégiques de formation identifiés par l'EUROSAI. Le Dr. Engels énumère les événements formatifs à mettre en œuvre pour l'exécution de chaque objectif.

Le Comité directeur félicite la Présidence de l'EUROSAI pour cette Initiative.

8. Proposition pour décider de l'attribution de la qualité de membres du Comité de formation de l'EUROSAI aux ISC de Lituanie et de Hongrie

Considérant la demande déposée par la Vérificatrice Générale de l'ISC de Lituanie, Mme Budbergyté, et le Président de l'ISC de Hongrie, Dr. Kóvacs, et eu égard à la suggestion faite par le CFE, le Secrétaire Général de l'EUROSAI présente une Proposition visant à prendre en considération le bien-fondé d'attribuer la qualité de membres

du CFE aux ISC mentionnées, lesquelles ont déjà, comme étape préalable, le statut formel d'Observateur auprès dudit comité. Cette attribution s'effectuerait sur la base de leur appartenance au Comité directeur de l'EUROSAI, ce dernier étant un organe dont le CFE est une entité de soutien, et leur engagement actif dans le développement de la formation, la contribution matérielle à celle-ci et la disponibilité pour faciliter les travaux du CFE lui-même, par l'organisation et l'accueil des réunions. Le Secrétaire Général indique que, en cas d'acceptation de cette Proposition, il conviendrait de déterminer le statut qui doit correspondre aux membres nouvellement intégrés au CFE; et il propose, parmi d'autres, les alternatives suivantes: soit de les nommer avec le même caractère permanent que les membres originaires, soit de leur accorder un mandat temporaire qui serait subordonné à la durée d'appartenance de l'ISC au Comité directeur.

M. Nieto de Alba, à la demande du Directeur de l'ISC de Suisse, M. Grüter, explique qu'il existe un critère ouvert pour l'admission de nouveaux membres au CFE à condition que, en même temps, soit assuré le maintien d'une structure limitée permettant de le rendre opérationnel, conformément à la Résolution relative à la mise en place du CFE, et qu'à cet effet le consentement explicite du Comité directeur est requis.

Le Président de l'EUROSAI soumet cette Proposition au Comité directeur. La proposition est soutenue par le Comité directeur. Il décide d'accorder la qualité de membres du CFE aux ISC de Hongrie et de Lituanie en d'attribuant aux membres du CFE nouvellement intégrés le même statut qui est reconnu aux membres originaires.

9. Analyse et prise en considération des propositions relatives aux demandes d'octroi de contributions financières payées sur le budget de l'EUROSAI

9.1. Demande présentée par l'ISC de la République tchèque

Le Secrétaire Général de l'EUROSAI présente une demande de subvention formulée par l'ISC de la République tchèque d'un montant de 9.600 euros, à verser dans le cadre de l'enveloppe budgétaire correspondante à 2006, pour l'organisation d'un Séminaire sur « Le contrôle des subventions et des aides publiques



» à tenir à Prague du 6 au 8 novembre 2006. Cette aide est destinée au financement de la participation d'un expert extérieur et de l'équipe technique nécessaire pour cet événement. M. Nieto informe que la demande répond aux conditions prévues par les articles 5.2 et 14.3 des Normes de Procédure de l'EUROSAI, et aux Critères et Normes d'octroi de subventions pour le financement d'événements de formation approuvés par le V^e Congrès. Il indique que le CFE s'est prononcé favorablement sur cette demande, lors de sa 14^{ème} réunion (Cour des comptes européenne, Luxembourg, 29/30 juin 2006), quant à la pertinence et le montant de la subvention.

Le Président de l'EUROSAI soumet au Comité directeur la demande de financement présentée par l'ISC de la République tchèque. La demande est approuvée par le Comité directeur à l'unanimité.

9.2. Demande présentée par l'ISC de Hongrie

Le Secrétaire Général de l'EUROSAI présente une demande d'aide financière produite par l'ISC de Hongrie d'un montant de 7.500 euros, à verser dans le cadre de l'enveloppe budgétaire correspondante à 2007, en vue de l'organisation d'un Séminaire portant sur « La qualité de l'audit » à tenir à Budapest le 1^{er} et le 2 mars 2007. Cette aide serait affectée aux frais de voyage et de logement découlant de la participation de plusieurs experts provenant d'autres Entités, dont l'intervention est jugée de grand intérêt pour le séminaire. M. Nieto informe que cette demande est aussi conforme aux conditions prévues par les Normes de l'EUROSAI et qu'elle est de même favorablement accueillie par le CFE (XIV^e réunion, 2006).

Le Président de l'EUROSAI soumet au Comité directeur la demande de subvention. Elle est approuvée par le Comité directeur à l'unanimité. Le Dr. Kovacs fait une brève présentation du séminaire et exprime ses remerciements pour le soutien de l'EUROSAI.

9.3. Demande présentée par l'IDI

Le Secrétaire Général de l'EUROSAI présente la demande d'aide financière formulée par l'IDI, d'un montant de 40.000 euros, à verser dans le cadre de l'enveloppe budgétaire correspondante à 2006, pour

le financement partiel d'un Projet sur "Le contrôle de la dette publique", qui est en cours dans les pays de la Communauté des États Indépendants (CEI) et en Mongolie. M Nieto de Alba indique que cette demande est conforme aux Normes de l'EUROSAI, qu'elle suit le précédent de l'aide accordée à l'IDI par le Comité directeur en 2003 pour financer la II^{ème} phase du Programme de formation régional à long terme (PFRLT) et qu'elle a obtenu l'accord du CFE (14^{ème} réunion, 2006). Le Secrétaire Général propose d'inclure dans la Résolution d'octroi de la subvention, en cas d'approbation de celle-ci, une procédure spécifique de justification, tel qu'il a été fait pour l'aide mentionnée précédemment, accordée en 2003. Cette procédure consistant en la présentation au Comité directeur de l'EUROSAI, par le biais du Secrétariat, d'un bilan annuel de comptes relatif à l'utilisation de la contribution économique.

M. Kosmo prend la parole pour présenter brièvement le Projet de l'IDI. Le Dr. Engels soumet au Comité directeur la demande de financement déposée par l'IDI. La demande est approuvée à l'unanimité dans les termes proposés par le Secrétaire Général.

Le Président de l'EUROSAI sollicite à l'IDI, en vue du XIX^e INCOSAI en 2007, de remettre de la documentation supplémentaire relative à l'exécution du programme.

10. Compte rendu sur les résultats des 4^{èmes} Journées EUROSAI-OLACEFS

M. Nieto de Alba rend compte sur les principaux résultats des 4^{èmes} Journées de l'EUROSAI-OLACEFS, qui se sont tenues à Lima (Pérou) les 17 et 18 novembre 2005. Il fait mention particulière des Conclusions et Recommandations issues de ces Journées, qui sont incluses dans le numéro 12 de la Revue EUROSAI et dans le site Internet de l'Organisation.

11. Information sur l'organisation des 5^{èmes} Journées EUROSAI-OLACEFS

M. D'Oliveira Martins, Président de l'ISC du Portugal, donne des informations sur les 5^{èmes} Journées EUROSAI-OLACEFS, qui se tiendront à Lisbonne les 10 et 11 mai 2007. Le thème retenu, intitulé « Durabilité finan-



cière, présentation des comptes et responsabilités » se déroulera en trois séances de travail avec pour sous-thèmes : « La durabilité financière dans l'État moderne », « La contribution des ISC, particulièrement de leurs recommandations, à la durabilité financière des secteurs sociaux » et « La présentation des comptes et la responsabilité ». M. D'Oliveira présente un programme provisoire et certains détails sur les événements organisés en vue de cette rencontre. Il annonce l'élaboration d'un site Web ainsi que la mise en place d'un groupe de travail, formé de représentants des ISC du Portugal et des présidences et secrétariats de l'EUROSAI et de l'OLACEFS, pour soutenir l'organisation.

MM. Stépashine et Grüter expriment leurs remerciements à l'ISC du Portugal et manifestent leur intérêt à contribuer aux Sous-thèmes 2 et 3, respectivement.

Ces offres sont approuvées à l'unanimité. Le Président et le Secrétaire Général de l'EUROSAI adhèrent à cette reconnaissance et offrent leur soutien à l'hôte.



8

12. Information sur l'organisation des 1^{ères} Journées EUROSAI-ARABOSAI et de la Rencontre des Comités directeurs des deux organisations

M. Nieto de Alba présente un rapport sur les 1^{ères} Journées EUROSAI-ARABOSAI, qui se tiendront à Tunis le 1^{er} et le 2 décembre 2006, dans le cadre de la coopération entre ces deux organisations régionales approuvée par le VI^e Congrès de l'EUROSAI (2005). Le thème retenu pour ces journées, intitulé « Les privatisations et leur impact sur la gestion des services publics » sera traité sous diverses perspectives théoriques et pratiques. Il ajoute que ces journées seront précédées d'une rencontre entre les Comités directeurs des deux Organisations, à laquelle participeront aussi les Présidents des Comités de l'INTOSAI appartenant à l'EUROSAI et à l'ARABOSAI, cette rencontre ayant pour objet d'encourager le rapprochement et d'échanger des critères sur des formules visant à rendre la coopération effective. Le Secrétaire Général de l'EUROSAI annonce qu'il a été sollicité au Secrétariat de l'ARABOSAI l'interprétation dans les cinq langues officielles de l'Organisation au cours de la réunion entre les comités, à l'instar des réunions ordinaires de

l'EUROSAI, et ce afin de faciliter le débat et d'encourager la participation. Il indique que c'est au Comité directeur de l'EUROSAI d'approuver les termes proposés et de désigner les ISC de l'EUROSAI participant aux Journées en tant que rapporteurs.

Le Dr. Engels soumet les propositions au Comité directeur, qui marque son accord et appuie la demande relative à l'interprétation dans les langues officielles de l'EUROSAI. Le Comité directeur décide de désigner comme Rapporteurs de l'EUROSAI pour les Sous-thèmes 2 et 3 les ISC de Suisse et de la Fédération de Russie, et que la présentation des cas d'étude sera faite par les ISC d'Allemagne, de Hongrie, de Pologne et d'Espagne. L'ISC du Royaume-Uni sera Rapporteur pour l'EUROSAI, dans le cadre du Groupe de travail de l'INTOSAI sur les Privatisations.

Le Secrétaire Général de l'EUROSAI souligne l'importance de la collaboration entre les Organisations régionales de l'INTOSAI; cela dit, il déclare que la périodicité de leurs rencontres doit être compatible avec le déroulement normal des activités ordinaires des ISC et avec la participation à d'autres événements et activités internationaux. Dans ce sens, il propose de prendre en considération la possibilité de tenir les conférences EUROSAI-ARABOSAI tous les trois ans. L'ISC de France, comme suite à l'offre qu'elle avait déjà faite lors de la XXX^{ème} réunion du Comité directeur et en réponse à la suggestion du Secrétaire Général, propose d'accueillir la Deuxième Rencontre conjointe à Paris en 2009.

Le Comité directeur décide de soumettre à l'ARABOSAI les propositions mentionnées, lors de la Réunion entre les deux Comités directeurs.

13. Information sur les préparatifs du VII^e Congrès de l'EUROSAI, qui se tiendra à Cracovie en 2008. Proposition de participation d'observateurs, confirmation des sujets retenus, et présentation des rapporteurs et des coordinateurs

M. Górný, ISC de Pologne, présente les progrès des préparatifs du VII^e Congrès de l'EUROSAI, qui aura lieu à Cracovie du 2 au 5 juin 2008. Il demande confirmation des Thèmes retenus (la qualité dans le processus de l'audit, et le contrôle des programmes sociaux sur l'éducation et l'inté-

gration professionnelle des personnes handicapées), présente les présidents des séances thématiques (ISC de Hongrie, du Portugal et du Royaume-Uni) et propose de créer un groupe de travail pour la préparation du Congrès (formé de représentants de l'ISC hôte, de la Présidence et du Secrétariat de l'EUROSAI, et des ISC présidents des Thèmes).

Le Dr. Kovacs rend compte des travaux déjà faits sur le Thème "La qualité dans le processus d'audit", et le calendrier qui a été programmé.

Le Comité directeur marque son accord avec les propositions présentées.

14. Rapport sur la coopération EUROSAI-IDI

M. Kosmo, Président du Conseil de l'IDI, fait une présentation générale du rapport d'activités de l'IDI relatif à l'exercice 2005 ainsi que des actions menées en coopération avec l'EUROSAI.

M. Borge, Directeur Général de l'IDI, rend compte des résultats finals de la mise en œuvre de la II^{ème} phase du Programme régional de formation à long terme (PRFLT). Il fait référence aux programmes de l'IDI qui sont en cours; particulièrement, au Projet sur « Le contrôle de la dette publique » dans les pays de la CEI et en Mongolie, pour lequel le Comité directeur de l'EUROSAI a approuvé une contribution de 40.000 euros en 2006 (voir point 9.3). Il remercie l'EUROSAI, au nom de l'IDI, pour cette contribution. Il précise que les membres de l'EUROSAI seront seuls bénéficiaires de la contribution financière de l'Organisation. Le programme est en cours d'évaluation, et ses résultats seront rendus fin 2006.

M. Borge souligne la collaboration avec le CFE ainsi que les activités formatives « e-learning » en ligne ; et en outre il donne des informations sur le nouveau Plan 2007-2011.

M. Engels remercie l'IDI pour ses informations et souligne la valeur de son travail.

15. Rapport sur les activités du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'Audit d'environnement

El Sr. Sekula, Presidente de la EFS de Polonia y del Grupo de Trabajo de

EUROSAI de Auditoría Medioambiental, facilita información sobre las principales actividades de éste en ejecución del Plan de Trabajo 2005-2007 aprobado por el VI Congreso. Facilita detalles sobre las actividades fiscalizadoras desarrolladas (auditorías paralelas en materia medioambiental); los eventos de formación organizados y programados; y sobre la creación de un Subgrupo sobre la fiscalización de las consecuencias de los desastres naturales y causados por la mano del hombre y la eliminación de residuos radioactivos, para llevar a cabo una auditoría paralela sobre el empleo de los fondos donados a Ucrania para eliminar las consecuencias del desastre de Chernobyl y para elaborar líneas directrices para este tipo de controles. El Sr. Sekula anuncia que la EFS de Polonia dejará la Presidencia de este Grupo de Trabajo a partir del VII Congreso, en 2008.

El Sr. Grüter manifiesta su interés en unirse a la auditoría sobre los desastres de Chernobyl.

El Comité Directivo toma nota del Informe presentado y felicita al Grupo de Trabajo.

16. Rapport sur les activités du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information

Mme Stuiveling, Présidente de l'ISC de Hollande et du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information, présente les activités mises en œuvre dans plusieurs domaines de travail de ce Groupe dans le cadre du Plan approuvé par le VI^e Congrès de l'Organisation. Elle présente un rapport sur l'état des projets déjà commencés pendant la période précédente (l'autoévaluation par les ISC dans le domaine des technologies de l'information, et l'élaboration d'un cadre pour le contrôle du « gouvernement électronique ») et sur les nouveaux projets en cours (études sur l'importance des technologies de l'information dans les contrôles de la fraude affectant les recettes du secteur public, et les investissements dans les technologies de l'information et la sécurité de l'information). Mme Stuiveling annonce que ce mandat sera le dernier pour l'ISC de Hollande en tant que président de ce Groupe de travail. Elle propose, pour son implication dans ce domaine, l'ISC de



Suisse comme candidate à la présidence du groupe en 2008.

Le Comité directeur prend acte de ces informations et félicite le Groupe de travail.

17. Rapport sur les activités du Groupe de travail de l'EUROSAI sur le contrôle coordonné des avantages fiscaux

Le Dr. Engels, Président du Groupe de travail de l'EUROSAI sur le Contrôle coordonné des avantages fiscaux informe de la composition actuelle (18 ISC) de ce groupe ainsi que des réunions tenues et des actions menées par celui-ci depuis sa mise en place lors du VI^e Congrès, pour exécuter le mandat qui lui a été confié. Il décrit les lignes d'action de chacun des Sous-groupes créés à l'intérieur du Groupe, sur les domaines suivants : « La taxe à la valeur ajoutée », « L'impôt sur les sociétés » et « Transparence et rapport sur les avantages fiscaux ». Il indique que le rapport du Groupe de travail sera présenté lors du VII^e Congrès de l'EUROSAI et remercie les ISC y participant pour leur contribution.

Le Comité directeur prend acte de l'information et félicite le Groupe de travail.

18. Rapport concernant les activités du Groupe d'étude de l'EUROSAI sur les Critères d'évaluation des coûts et la gestion des recettes publiques

M. Grogan, ISC du Royaume-Uni et Président du Groupe d'étude sur les Critères d'évaluation des coûts et de la gestion des recettes publiques, présente les travaux réalisés par ce groupe, avec lequel collaborent les ISC de Finlande, de France, de Pologne, de Hollande et de Suède. Il indique que le Groupe s'est réuni à deux reprises jusqu'à présent afin d'échanger des informations et d'identifier des procédures pour effectuer l'analyse mandatée par le VI^e Congrès. Le Groupe envisage d'élaborer un questionnaire qui facilitera les évaluations. Un premier projet de rapport sera soumis au Comité directeur en 2007 et le rapport définitif sera soumis lors du VII^e Congrès.

Mme Stuiveling suggère, au nom du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information, de faire un travail conjoint dans ce domaine.

Le Comité directeur prend acte de l'information et félicite le Groupe d'étude.

19. Décision sur la représentation de l'EUROSAI au sein du Comité directeur de l'INTOSAI

Le Dr. Engels rappelle que les ISC de la Fédération de Russie, du Royaume-Uni et d'Italie ont présenté leur candidature auprès du Comité directeur de l'EUROSAI afin d'être élus représentants de l'Organisation au sein du Comité directeur de l'INTOSAI à partir du XIX^e Congrès (México, 2007), du fait qu'à la date précitée prend fin le mandat des ISC désignées en 2001 (ISC du Portugal et du Royaume-Uni). Il précise que l'ISC d'Italie a décidé volontiers finalement de retirer sa candidature au profit des deux autres ISC qui se sont proposées.

Le Président de l'EUROSAI soumet au Comité directeur les candidatures des ISC du Royaume-Uni et de la Fédération de Russie. Ces candidatures sont appuyées à l'unanimité en tant que prochains membres du Comité directeur de l'INTOSAI pour l'EUROSAI, et remercie l'ISC d'Italie pour sa disponibilité au service de l'Organisation ainsi que pour sa gentillesse.

20. VIII^e Congrès de l'EUROSAI : présentation et prise en considération de la candidature de l'ISC du Portugal

M. D'Oliveira présente la candidature de l'ISC du Portugal comme organisatrice du VIII^e Congrès de l'EUROSAI, en 2011.

Le Dr. Engels soumet la Proposition au Comité directeur. Elle est appuyée à l'unanimité. M. Nieto de Alba félicite le Président de l'ISC du Portugal et lui offre la disponibilité du Secrétariat de l'EUROSAI pour soutenir l'organisation du Congrès. M. D'Oliveira remercie le Comité directeur pour sa confiance.

21. Prochaine réunion du Comité directeur de l'EUROSAI

M. Grüter propose d'accueillir à Berne la XXXII^{ème} réunion du Comité directeur de l'EUROSAI dans la deuxième semaine de septembre 2007. La date sera fixée ul-



térieurement, le cas échéant, selon les convenances des participants.

M. Nieto de Alba remercie M. Grüter pour son offre et manifeste son appui à cette proposition. Il exprime également la disponibilité du Secrétariat de l'EUROSAI. La Proposition est approuvée à l'unanimité par le Comité directeur.

22. Divers:

22.1. Information sur l'exécution du Plan Stratégique de l'INTOSAI 2005-2010

Le Dr. Kovacs, Président de l'INTOSAI, présente un rapport sur l'exécution du Plan stratégique de l'INTOSAI 2005-2010, adopté lors du XVIII^e INCOSAI (2004), qui a été mis en œuvre à partir de la réunion extraordinaire du Comité directeur en mars 2005. Après avoir rappelé les antécédents de la préparation et de l'approbation du Plan, les buts de celui-ci, l'organisation de l'INTOSAI découlant de la nouvelle structure et la désignation des responsables de chaque travail, il explique l'état actuel de ce Plan.

Le Comité directeur de l'EUROSAI prend acte de ces informations.

Le Président de l'EUROSAI remercie M. Thordarson, Vérificateur Général de l'Islande et hôte de la réunion, et ses collaborateurs ; le Secrétariat de l'EUROSAI; les membres et observateurs du Comité directeur et les ISC invitées pour leur participation. M. Engels déclare close la réunion annuelle du Comité directeur 2006 et lève la séance.

ANNEXE I

LISTE DES PARTICIPANTS

XXXI^{ème} REUNION DU COMITE DIRECTEUR DE L'EUROSAI

Reykjavik (Islande) – 11 septembre 2006

I. Membres

Allemagne:

M. Dieter Engels
Mme Beate Korbmacher
M. Jan Eickenboom
Mme Martina Hampel

Pologne:

M. Mirosław Sekula
M. Józef Górny
Mme Alexandra Kukula

Lituanie:

Mme Rasa Budbergytė
Mme Dainora Venckevičienė

Espagne:

M. Ubaldo Nieto de Alba
M. Manuel Núñez Pérez
Mme María José de la Fuente y de la Calle
M. Jerónimo Hernández Casares

Italie:

M. Francesco Staderini
M. Ennio Colasanti

Islande:

M. Sigurdur Thordarson
M. Grétar B. Gudjónsson

Suisse:

M. Kurt H. Grüter
M. Arthur Taugwalder

Fédération de Russie:

M. Sergey V. Stepashin
M. Nikolay Paruzin
M. Fyodor Shelyuto

II. Observateurs:

Autriche:

M. Wolfgang Wiklicky
Mme Sabine Teufl-Märzinger

Hongrie:

Dr. Arpad Kovacs
M. Zsigmond Bihary

Norvège:

M. Jorgen Kosmo
M. Magnus Borge (IDI)
Mme Ola Hoem

Portugal:

M. Guilherme P. D' Oliveira Martins
M. José F. Tavares

Royaume-Uni:

Sir John Bourn
Frank Grogan
Dean Parker

III. Invités:

France:

Mme Danièle Lamarque

Hollande:

Saskia Stuiveling



RÉSUMÉ DES DÉCISIONS DE LA XXXII^e RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI

Berne (Suisse), le 13 septembre 2007

Le 13 septembre 2007 s'est tenu à Berne (Suisse), sous la houlette du Dr Dieter Engels, Président de l'ISC d'Allemagne et de l'EUROSAI, la XXXII^e réunion du Comité directeur de l'EUROSAI. Le procès-verbal de séance sera soumis à l'approbation du Comité au cours de sa prochaine réunion, puis distribué à tous les membres de l'Organisation. Il a toutefois été jugé bon de faire le point sans plus attendre sur les principaux résultats de cette réunion :

1. Approbation du procès-verbal de la XXXI^e réunion du Comité directeur (tenu à Reykjavik, en Islande, le 11 septembre 2006). Le Secrétaire général a en outre présenté le rapport d'activités 2006-2007 de l'Organisation, ainsi que les comptes, le rapport financier et le rapport élaboré par les Vérificateurs des comptes de l'EUROSAI, relatifs à l'exercice 2006.

2. La coprésidence du Comité de formation de l'EUROSAI a présenté le rapport d'activités de ce comité se rapportant à la période 2006-2007. Ce rapport fait état dans les grandes lignes des actions mises en œuvre en application de la Stratégie de formation 2005-2008, ainsi que des travaux relatifs à l'organisation et à la structure interne du Comité, et des travaux réalisés dans l'optique du VII^e Congrès de l'EUROSAI.

Le point a été fait sur l'*Initiative de formation* lancée par la présidence de l'EUROSAI et mise en œuvre au cours de

la période 2006-2008, en collaboration avec l'Académie européenne de législation de Trèves et l'Agence allemande GTZ, en complément des activités mises en œuvre par le Comité de formation.

Le Comité directeur a approuvé la proposition du Comité de formation concernant le maintien d'un seul site Internet de l'EUROSAI, géré par le Secrétariat, site qui englobera à l'avenir les contenus se rapportant à la formation ; le matériel concernant ce domaine sera centralisé et élaboré par l'ISC de France, qui l'enverra ensuite au Secrétariat de l'EUROSAI en vue de sa publication sur le site Internet.

Le Comité directeur a décidé d'accorder à l'ISC de Lituanie la subvention demandée par cette dernière pour organiser un séminaire sur les « Normes d'audit financier », qui se tiendra en 2008. Cette subvention sera issue du budget de l'EUROSAI.

Il a en outre été convenu d'accorder le statut de membre du Comité de formation de l'EUROSAI à l'ISC de la Fédération de Russie, eu égard à l'important travail qu'elle a réalisé dans ce domaine, à l'élan qu'elle a su lui imprimer et à sa disponibilité à prendre part aux travaux du Comité de formation en organisant et accueillant ses réunions.

L'ISC de Norvège a présenté le rapport d'activités de l'IDI, qui fait état de l'affectation des subventions qui lui ont été accordées sur le budget de l'EUROSAI 2005-2006, dans le but de financer la II^e Phase du Programme de formation régionale à long terme (LTRTP) et le projet de « Contrôle de la dette publique » mis en œuvre en 2006 dans les pays de la Communauté des États indépendants (CEI). Ce rapport fait également le point sur les projets actuellement en cours et les perspectives d'avenir, notamment en ce qui concerne les nouvelles stratégies et les programmes de « e-learning ».

3. Le point a été fait sur la coopération entre l'EUROSAI et d'autres groupes régionaux de l'INTOSAI, et en particulier sur les résultats des Ve Journées EUROSAI-OLACEFS (Lisbonne, Portugal, mai 2007). À ce propos, il a été annoncé que les VI^e



12



Photo de groupe des participants à la XXXII^e réunion du Comité directeur de l'EUROSAI. Berne (Suisse), le 13 septembre 2007.

Journées conjointes se tiendraient au Venezuela en 2009.

Il a en outre été question des décisions prises au cours de la réunion entre le Comité directeur de l'EUROSAI et le Conseil exécutif de l'ARABOSAI (Tunis, novembre 2006), parmi lesquelles on peut citer les suivantes : approbation du procès-verbal de cette rencontre et des résultats des Ières Journées EUROSAI-ARABOSAI (Tunis, novembre 2006). Les Ie Journées conjointes se tiendront en France en 2009. Le thème proposé à l'ARABOSAI pour cette deuxième rencontre s'intitule « Le rôle des ISC dans la modernisation de l'État ». D'autres rencontres pourraient éventuellement être organisées à l'avenir dans le cadre de cette coopération.

4. Les Groupes de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information (ISC de Hollande), sur l'audit d'environnement (ISC de Pologne), sur l'audit coordonné des avantages fiscaux (ISC d'Allemagne) et le Groupe d'étude pour l'analyse des critères d'évaluation des coûts et de la gestion des recettes publiques (ISC du Royaume-Uni), ont présenté les activités mises en œuvre en application de leur mandat et fait le point sur la situation des rapports devant être présentés au VII^e Congrès de l'EUROSAI. Le Comité directeur a apporté son soutien à l'initiative des Groupes de travail sur l'audit d'environnement et sur les technologies de l'information,

qui consiste à proposer au VII^e Congrès de nommer à la présidence de ces groupes les ISC de Norvège et de Suisse, respectivement.

5. Le Comité directeur a approuvé la demande d'adhésion de l'ISC d'Israël à l'EUROSAI.

6. Le point a été fait sur les candidatures présentées jusqu'à ce jour (ISC d'Ukraine et la Cour des comptes européenne) en vue de l'élection, au cours du VII^e Congrès, des nouveaux membres du Comité directeur de l'EUROSAI. La proposition soumise à cet effet au Congrès par le Comité directeur sera examinée au cours de la XXXIII^e réunion du Comité directeur (juin 2008).

7. L'ISC de Pologne, organisatrice du VII^e Congrès de l'EUROSAI, a présenté un compte-rendu sur les préparatifs de ce congrès et présenté son projet de Normes de procédure, qui a obtenu le soutien du Comité directeur.

8. Les XXXIII^e et XXXIV^e Comités directeurs se tiendront à Cracovie le 2 et le 5 juin 2008, respectivement, juste avant et après le VII^e Congrès.

9. Le Président de l'INTOSAI a fait le point sur la situation actuelle de l'exécution du Plan stratégique de l'INTOSAI 2005-2010, ainsi que sur la préparation du XIX^e INCOSAI (Mexico, novembre 2007).



COMPTE-RENDU DE LA XIV^e RÉUNION DU COMITÉ DE FORMATION DE L'EUROSAI

Luxembourg, les 29 et 30 juin 2006

La XIV^e réunion du Comité de formation de l'EUROSAI (CFE), qui compte huit membres, en l'occurrence les ISC de la République tchèque, du Danemark, de France, d'Allemagne, de Pologne, du Portugal, d'Espagne et du Royaume-Uni, s'est tenue à Luxembourg les 29 et 30 juin 2006, sous la coprésidence des ISC de France et d'Espagne.

Cette réunion a été organisée par la Cour des comptes européenne (CCE). Conformément aux résolutions du Comité directeur de l'EUROSAI de 2002 et 2005, respectivement, les ISC de Lituanie et de Hongrie ont assisté à cette réunion en qualité d'observateurs. Compte tenu des questions qui figuraient à l'ordre du jour, ont

également participé à cette réunion des représentants de l'IDI, du SIGMA-OCDE et de l'ISC du Maroc.

Mme Danièle Lamarque, représentante de l'ISC de France, a souhaité la bienvenue aux participants au nom de la coprésidence du CFE, et a remercié la Cour des comptes européenne d'avoir organisé la réunion. Elle a en outre salué la présence de l'ISC du Maroc en tant que représentant de la présidence de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI, soulignant à ce propos l'importance du développement des relations entre les ISC de l'EUROSAI et du renforcement de la coopération dans divers domaines professionnels avec l'ARABOSAI et l'INTOSAI.

1. Approbation du projet d'ordre du jour

Mme María José de la Fuente, représentante de l'ISC d'Espagne, a présenté le projet d'ordre du jour de la XIV^e réunion du CFE, projet qui a été approuvé à l'unanimité avec pour seule modification le changement d'ordre de présentation de certaines des questions à traiter, à la demande des participants, pour des raisons d'ordre pratique.

2. Approbation du projet de compte-rendu de la XIII^e réunion du CFE, tenue à Budapest

Mme María José de la Fuente a présenté le projet de compte-rendu de la XIII^e réunion du CFE tenue à Budapest les 22 et 23 septembre 2005. Ce projet de compte-rendu a été approuvé à l'unanimité.

Mme Danièle Lamarque a fait savoir au représentant de la CCE que les commentaires formulés par cette institution en ce qui concerne le projet de compte-rendu de la XI^e réunion du CFE, tenue en novembre 2004, allaient être inclus dans la dernière version du compte-rendu.

3. Plan opérationnel

3.1. Développement d'un plan opérationnel

Mme Danièle Lamarque a rappelé aux participants les décisions prises au cours du

VI^e Congrès, à savoir l'approbation de la stratégie et du plan opérationnel se rapportant à la période 2005-2008 et le renouvellement et la confirmation du mandat du CFE, outre la nécessité d'appliquer les mesures prises tel qu'elles ont été conçues et d'informer le Comité directeur des activités du CFE.

Mme Lamarque a en outre présenté le plan opérationnel et ses principaux temps forts, objectif par objectif, après quoi elle en a conclu que bon nombre des besoins des ISC avaient été satisfaits, mais pas tous, et qu'il fallait donc à présent procéder à une mise à jour de la liste des priorités de formation en actualisant soit le questionnaire, soit les informations collectées par l'ISC d'Allemagne lors de la dernière diffusion du questionnaire en 2005. Mme Lamarque a en outre insisté sur le fait que pour garantir l'efficacité de la stratégie de formation, il fallait évaluer tous les aspects des activités, ajoutant que dès lors que les objectifs de formation avaient été arrêtés par le Comité de formation, il appartenait désormais à ce dernier de se pencher sur les questions suivantes :

- Quel est le degré d'efficacité, jusqu'à présent, de l'exécution de la stratégie de formation ?
- Comment le CFE mesure-t-il l'efficacité de la formation dispensée au sein de l'EUROSAI ?
- Quels sont les mécanismes de collecte de commentaires utilisés par le CFE pour évaluer l'efficacité de la formation ?



Photo de groupe des participants à la XIV^e réunion du Comité de formation de l'EUROSAI, (29-30 juin 2006).

• *Mise à jour du questionnaire et collecte d'information*

D'après M. Jan Eickenboom, représentant de l'ISC d'Allemagne, 22 ISC ont répondu au questionnaire de 2005, les priorités retenues à l'issue de ce dernier étant le contrôle de performance et le contrôle informatique. Répondant à une question de Mme Helena Abreu Lopes, représentante de l'ISC du Portugal, M. Eickenboom a fait savoir au Comité de formation qu'il était en mesure de mettre à la disposition de tous les membres du CFE l'analyse complète du questionnaire de 2005, si ce dernier le souhaitait.

• *Évaluation*

Mme Lisbeth Sørensen, représentante de l'ISC du Danemark, et Mme Helena Abreu Lopes, ont fait savoir que leurs deux ISC avaient fait l'objet d'une évaluation portant sur les stages de formation de l'EUROSAI et qu'elles étaient prêtes à mettre les documents correspondants à la disposition de tous les membres du CFE. Mme María José de la Fuente a en outre souligné qu'il était important de dispenser une formation de grande qualité et que pour garantir un tel niveau de qualité, il fallait assurer le suivi des résultats des activités de formation de l'EUROSAI et tirer le plus grand parti de chacune d'entre elles.

Tous les membres du CFE se sont dits favorables à l'élaboration d'un questionnaire commun d'évaluation concernant les activités du CFE. Ils ont par ailleurs apporté leur soutien à la proposition de Mme Danièle Lamarque d'organiser un débat sur l'évaluation dans le cadre de l'une des prochaines réunions du CFE, estimant qu'il s'agissait là d'une question complexe qui devait être abordée sous la perspective de la qualité et en tenant compte du point de vue des assistants, certes, mais aussi de celui des organisateurs.

• *Éviter les redondances*

Mme Helene Morpeth, représentante de l'ISC du Royaume-Uni, a soulevé la question des mesures que devrait prendre le CFE pour éviter les redondances en ce qui concerne les activités de formation, rappelant à cet égard que, dans certains do-

maines, comme en matière de contrôle informatique par exemple, il est parfois nécessaire de dispenser plusieurs fois la même formation. Étant tout à fait d'accord avec Mme Helene Morpeth sur ce point, Mme Danièle Lamarque a proposé de mettre à la disposition du plus grand nombre possible d'organisations (ARABOSAI, INTOSAI, etc.) toute sorte d'informations concernant les activités des CFE, sachant que la divulgation d'informations est à son sens le meilleur moyen d'éviter les redondances en ce qui concerne les activités de formation.

Mme Elisabeth Türk, représentante de la CCE, a quant à elle proposé de préparer une liste des stages qui pourrait être présentée à la réunion annuelle du CFE, afin d'éviter la répétition de certaines activités de formation.

• *Élaboration d'un document concernant la stratégie de formation de l'EUROSAI : la publicité de la stratégie de formation du CFE*

Mme María José de la Fuente a rappelé une suggestion qui avait été faite au cours d'une précédente réunion du CFE, soulignant que, compte tenu du fait que la stratégie de formation de l'EUROSAI et les plans opérationnels avaient été approuvés par le VI^e Congrès, il serait bon de présenter un document d'information résumant les éléments clés de la stratégie de formation, document qui pourrait par la suite être diffusé au sein de l'EUROSAI et de l'INTOSAI, voire auprès d'autres groupes régionaux. Ce même document pourrait également être publié sur le site Internet de l'EUROSAI.

Les membres du CFE se sont dits favorables à cette suggestion : la meilleure façon de diffuser la stratégie du CFE est à leur sens de procéder à une synthèse de tous les documents actuels qui s'y rapportent, une synthèse suffisamment précise et contenant toutes les questions principales pouvant être utiles au secrétaire général ou aux directeurs de formation des ISC, par exemple, mais suffisamment courte pour capter l'attention des lecteurs potentiels.

À l'issue de la discussion, Mme Danièle LAMARQUE a tenu à insister sur le fait que cette synthèse ne devait en aucun cas se traduire par la présentation d'une nouvelle résolution au Comité directeur. Elle a donc proposé que le coprésident (le repré-



sentant français assisté du représentant espagnol) se charge de préparer un projet de document qui sera distribué à tous les membres avant d'être présenté à la prochaine réunion du CFE.

- *Dispositions concernant la structure, l'organisation et le fonctionnement du CFE*

Conformément à la décision prise à l'issue des délibérations portant sur le premier point de l'ordre du jour, la discussion sur cette question a été reportée à la deuxième journée de la réunion. Ce faisant, étant donné qu'il ne restait que très peu de temps avant de clore la réunion, Mme María José de la Fuente a proposé aux membres du CFE d'aborder cette question au cours de la prochaine réunion.

3.2. Développement d'un plan opérationnel - 1er Objectif : Dispenser une formation consistant en des séminaires et des stages

Lors de l'introduction de cette question, Mme María José de la Fuente a rappelé qu'en raison de la modification de l'ordre de présentation de certains points de l'ordre du jour, la question des demandes de financement des ISC (point 5) serait analysée après le compte-rendu sur les stages de formation et les programmes (points 3.2 et 3.3). Il a donc été convenu de discuter de chacun de ces aspects financiers à l'issue des présentations.

- *Séminaire sur le « Contrôle des marchés publics ». Danemark, octobre 2005*

Mme Lisbeth Sørensen, représentante de l'ISC du Danemark, a fait le point sur le séminaire organisé à Copenhague (Danemark) du 13 au 14 octobre 2005, sur le thème du « Contrôle des marchés publics », après avoir brièvement rappelé le contenu de ce séminaire, auquel ont assisté 31 personnes de 21 pays différents. Les débats ont été introduits par des conférenciers issus de différentes ISC (dont les ISC du Danemark, de Slovénie, de Pologne, du Royaume-Uni...) et du monde de l'enseignement. Ce séminaire s'est avéré très fructueux dans la mesure où il a permis

d'aborder de nombreuses questions liées au contrôle des marchés publics et de mettre en évidence l'existence d'un intérêt croissant à l'égard des nouvelles tendances dans ce domaine. Mme Lisbeth Sørensen a indiqué que des informations plus détaillées étaient disponibles à ce sujet sur le site Internet du *Rigsrevisionen*.

- *Informations concernant l'atelier se rapportant aux stages sur la qualité de l'audit. Lituanie, mai 2006*

M. Rimantas Bruzgulis, représentant de l'ISC de Lituanie, a fait le point sur l'atelier intitulé « Réalisation de stages sur la qualité de l'audit », organisé à Vilnius du 15 au 17 mai 2006 par l'ISC de Lituanie sous les auspices du Groupe d'experts des ISC de l'Union européenne sur la qualité de l'audit, en collaboration avec le SIGMA. 19 pays ont assisté à ce séminaire, parmi lesquels plusieurs pays candidats, ainsi qu'un représentant de l'ASOSAI (ISC d'Inde).

Mme María José de la Fuente a laissé entendre qu'il serait utile que le matériel et les documents préparés pour ce stage de formation ou pour d'autres stages sur la qualité de l'audit, puissent être utilisés dans



le cadre des stages qui seront organisés à l'avenir sur le même sujet, et notamment le séminaire prévu en Hongrie en 2007 dans le cadre de l'EUROSAI. Cette initiative permettrait d'atteindre l'objectif de la stratégie de formation de l'EUROSAI de tirer parti de toutes les synergies possibles en matière de formation, à différents niveaux.

- *Informations concernant le programme de formation mis en œuvre par la présidence de l'EUROSAI pour la période 2006-2008*

Mme Beate Korbmacher, représentante de l'ISC d'Allemagne, a présenté les différents forums et ateliers que cette ISC avait l'intention d'organiser au cours de la période 2006-2008, en sa qualité de présidente de l'EUROSAI. Elle a expliqué que l'ISC d'Allemagne avait pris contact avec plusieurs universités et organismes de formation, dont l'Académie européenne de droit de Trèves et deux entreprises allemandes spécialisées dans la coopération internationale (GTZ) et la formation continue (InWEnt), dans le but de collaborer avec elles à la réalisation de ces projets. L'ISC d'Allemagne a également envisagé d'obtenir le soutien d'experts techniques, comme le SIGMA.

Ce projet, mis en œuvre conformément à la stratégie du CFE, est fondé sur 3 objectifs : renforcer la coopération technique (dans les domaines des impôts, de l'informatique et des audits d'environnement), contribuer à un meilleur niveau de développement (en ce qui concerne la façon d'aborder les réformes budgétaires et la gestion des ISC) et renforcer la collaboration avec d'autres organisations régionales (en vue de permettre aux participants de l'ARABOSAI et de l'OLACEFS de suivre

le stage de formation proposé par l'Académie européenne de droit sur la structure et la fonction de l'UE).

Sur les six stages de formation projetés, un a d'ores et déjà été réalisé, en l'occurrence l'atelier sur l'« Audit coordonné des avantages fiscaux », organisé à Bonn en février 2006. Trois autres stages seront organisés d'ici la fin de l'année et 2 autres sont prévus pour 2007.

En ce qui concerne le forum de débat sur la « Gestion des ISC », Mme Beate Korbmacher a précisé que l'objectif du Dr. Engels était de parler aux présidents et aux directeurs de haut niveau des ISC de l'EUROSAI pour leur offrir la possibilité de partager des informations sur la gestion de leurs différentes institutions. Ce forum devrait durer deux jours : la première journée sera consacrée à un débat informel sur des questions internes entre les présidents des ISC, et la deuxième aux présentations.

Mme Beate Korbmacher a également indiqué qu'une assistance linguistique serait disponible durant les séminaires, mais que les ateliers se dérouleraient en anglais uniquement.

Mme Lisbeth Sørensen a demandé des précisions concernant la façon dont avaient été fixés les objectifs. M. Jan Eickenboom a expliqué que ces priorités avaient été choisies conformément aux priorités de formation déterminées et approuvées par le Congrès de l'EUROSAI. Il a en outre précisé que bien que certains sujets avaient déjà fait l'objet de stages de formation ou de groupes de travail préalables, ils allaient être abordés sous une perspective différente, essentiellement d'ordre légal. Pour ce qui est du séminaire sur la « Gestion des ISC », il a précisé qu'il s'agissait là d'une idée personnelle du Dr. Engels.



| Année | Stages | Coût |
|-------|---|----------|
| 2006 | • Atelier sur l'audit des avantages fiscaux (Bonn, février 2006) | 6 600 € |
| | • Séminaire sur la méthodologie de contrôle (Berlin, octobre 2006) | 19 000 € |
| | • Atelier du groupe de travail sur les technologies de l'information (Trèves, novembre 2006). | 19 000 € |
| | • Atelier sur l'audit d'environnement (Trèves, décembre 2006) | 41 000 € |
| 2007 | • Forum de débat sur la « Gestion des ISC » (Berlin, mai/juin 2007) | 61 000 € |
| | • Atelier interrégional intitulé « Structure et fonctions de l'UE » (Trèves, en cours). | |

M. Jacek Jezierski, représentant de l'ISC de Pologne, a confirmé qu'il avait pris contact avec le groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement à des fins de coordination, et que la proximité des deux événements dans le temps (ils sont tous deux prévus pour l'automne 2006) ne posait aucun problème dans la mesure où leurs objectifs sont différents.

- *Conférence sur le rôle des ISC dans le domaine de la « Lutte contre la fraude et la corruption ». Ukraine, septembre 2006*

Mme María José de la Fuente a rappelé que le Président de l'ISC d'Ukraine avait envoyé une lettre au secrétaire général de l'EUROSAI pour lui proposer d'organiser un stage de formation sur le rôle des ISC dans la lutte contre la fraude et la corruption, à Kiev, du 19 au 21 septembre 2006. Les sous-thèmes retenus pour cette conférence étaient initialement au nombre de trois : le rôle des ISC dans ce domaine, la coopération des ISC avec les organismes chargés de faire respecter la loi en vue de mettre au jour et de prévenir la fraude et la corruption, et les pratiques mises en œuvre par les ISC pour garantir la transparence et la publicité dans ce domaine. Ce stage se déroulera en trois langues : l'anglais, le russe et l'ukrainien. Outre le Comité directeur de l'EUROSAI et le CFE, ont été invités à participer à cet événement les ISC d'Europe centrale et de l'est qui s'intéressent plus particulièrement à cette question, ainsi que des représentants du Parlement et du gouvernement ukrainiens et d'organisations internationales impliquées dans la lutte contre la fraude et la corruption. À ce jour, 19 ISC ont confirmé leur assistance à cette conférence.

Mme María José de la Fuente a précisé que l'ISC d'Ukraine n'allait pas demander d'aide financière au CFE pour organiser cette conférence car le financement de cet événement était prévu depuis le début.

- *Séminaire sur le contrôle des aides et des subventions publiques. République tchèque, novembre 2006*

Mme Zuzana Houloubkova, représentante de la République tchèque, a présenté une proposition du Président de l'ISC tchèque concernant l'organisation en novembre 2006, dans le cadre de l'EUROSAI, d'un séminaire sur

le thème du « Contrôle des aides et des subventions publiques ». À ce jour, 18 ISC ont d'ores et déjà confirmé leur assistance à ce séminaire et 45 à 60 personnes de plus sont attendues. Cet événement sera organisé en collaboration avec le SIGMA, qui s'est engagé à recruter pour l'occasion des conférenciers de renom. Il a contacté à cet effet un membre du GAO (Office général des comptes) du Canada, dont la participation pourrait être particulièrement intéressante étant donné que le GAO du Canada ne fait partie d'aucun groupe régional. En outre, un conférencier de la CCE s'est porté volontaire pour présenter un exposé sur les aides et les subventions publiques de l'UE.

L'ISC tchèque a demandé à l'EUROSAI une aide financière d'un montant de 9 600 € pour couvrir les frais de déplacement et de participation de l'expert canadien (1 700 €) ainsi que les frais de location de la salle et de l'équipement technique (7 900 €).

- *Stage de formation sur le contrôle de performance. CCE, Luxembourg 2007*

Mme Elisabeth Türk a présenté aux assistants un compte-rendu sur les dernières nouveautés en matière de contrôle de performance au sein de la CCE. L'unité de formation de la CCE a organisé 4 séminaires sur le contrôle de la gestion financière, ainsi que différents ateliers, auxquels ont participé tous les groupes de contrôle de la CCE ainsi que l'ADAR (secteur chargé du développement de l'audit et des rapports de la CCE). Ces stages de formation ont permis de créer un manuel détaillé sur le contrôle de performance, manuel qui sera adopté fin 2006. Après ces cours internes de formation, la CCE envisage d'organiser un séminaire international fin 2007 pour partager des connaissances et développer encore davantage le contrôle de la bonne gestion financière dans le secteur public.

- *Séminaire sur la qualité de l'audit. Hongrie, mars 2007*

Le représentant de l'ISC de Hongrie a présenté le séminaire sur la qualité de l'audit, qui se tiendra le 1er et le 2 mars 2007 à Budapest, à l'Office national d'audit de Hongrie. Ce séminaire a entre autres pour objet de présenter les lignes directrices sur la qualité de l'audit élaborées par le groupe d'experts des ISC de l'UE sur la quali-



té de l'audit. Les pays concernés par ce séminaire sont les pays d'Europe de l'est et les pays de la CEI de la région des Balkans qui font partie de l'EUROSAI mais qui n'ont pas participé à l'atelier de Vilnius sur la « Mise en œuvre de pratiques de qualité dans le domaine de l'audit » organisé en mai 2006. Ce séminaire se déroulera en anglais et en russe. L'ISC de Hongrie a demandé une aide financière de 7 500 € pour couvrir les frais de déplacement et de participation des conférenciers étrangers.

Le représentant de l'ISC de Hongrie a en outre demandé au Comité de formation de se prononcer sur une éventuelle invitation de l'Institution de contrôle du Monténégro, qui n'est pas encore membre de l'INTOSAI, mais qui a présenté une demande d'adhésion à l'Organisation qui pourrait être examinée par le Comité directeur avant la fin de l'année 2006.

Les membres du CFE ont répondu qu'ils ne voyaient aucun inconvénient à ce que l'Institution supérieure de contrôle du Monténégro participe à ce séminaire, à condition de préciser qu'elle a été invitée par le pays amphitryon.

- *Stage de formation sur les normes de contrôle financier. Lituanie, 2008*

M. Rimantas Bruzgulis, représentant de l'ISC de Lituanie, a fait le point sur le séminaire sur les normes de contrôle financier qui se tiendra à Vilnius en 2008. Ce séminaire, qui sera organisé dans le cadre de l'EUROSAI en collaboration avec l'INTOSAI et l'IPSAS, a pour objet de commencer à réfléchir à l'application des normes de contrôle financier.

Mme Lisbeth Sørensen a indiqué que le Danemark, en sa qualité de président du PSC, allait apporter son soutien à la proposition de l'ISC de Lituanie. Mme María José de la Fuente a quant à elle suggéré à l'ISC de Lituanie de prendre contact avec les ISC du Danemark et d'Italie, respectivement président et représentant de l'EUROSAI au sein du PSC.

- *Autres stages de formation pouvant être organisés compte tenu des priorités retenues*

M. Jan Eickenboom a pris la parole pour indiquer que bien qu'il y ait d'ores et

déjà des volontaires pour organiser certains des futurs stages de formation, il fallait tout d'abord répondre aux priorités qui ont été retenues, dont deux particulièrement importantes, à savoir le contrôle de la sécurité sociale et le contrôle de performance.

3.3. Développement d'un plan opérationnel - 2^e Objectif : Soutien aux activités de l'EUROSAI-IDI

Mme Archana SHIRSAT, représentante de l'IDI, a présenté le programme IDI-EUROSAI intitulé « Le contrôle de la dette publique », qui a commencé en août 2005 avec une première réunion de planification à Oslo suivie d'une enquête d'évaluation, d'un séminaire et d'une réunion de définition en Azerbaïdjan, en février 2006, puis d'un atelier de contrôle de la dette publique organisé en mai 2006 au Kazakhstan. Ce programme a pour but d'améliorer la capacité de contrôle de la dette publique des pays de la CEI (soit 11 pays impliqués). Une équipe d'instructeurs comprenant des experts dans différents domaines et des spécialistes de la formation, a été désignée à cet effet. Cette formation a été dispensée en russe. Le budget du programme s'élève à 220 000 €. L'IDI a demandé à l'EUROSAI une aide financière de 40 000 € étant donné qu'il était impossible d'obtenir des contributions financières des pays participants en raison de leurs faibles ressources. À noter que l'IDI a également demandé l'aide financière d'autres donateurs (INTOSAI, ARABOSAI).

Mme Shirsat a en outre rappelé que ce programme avait été engagé avec le soutien d'un ancien président de l'EUROSAI (ISC de Russie) en collaboration avec l'EUROSAI, et que le contrôle de la dette publique est considéré comme une priorité par les ISC auxquelles s'adresse ce programme.

Mme Archana Shirsat a également présenté le Plan stratégique de l'IDI pour la période 2007-2012, plan contenu dans une brochure qui avait été diffusée auprès des membres du CFE. Elle a expliqué à ce propos que le plan de l'IDI était le fruit d'un long processus s'étendant de novembre 2004 à avril 2007, et qu'en concevant ce plan stratégique, l'IDI entendait surtout passer de simples activités de formation à un engagement permanent envers le renforcement des capacités, sans pour autant



empiéter sur les activités de formation de l'INTOSAI.

Mme María José de la Fuente a rappelé aux représentants de l'IDI que cette dernière devait fournir au Comité directeur de l'EUROSAI, par l'entremise du secrétaire général, des justificatifs de l'aide financière accordée en 2005 par l'EUROSAI pour financer la deuxième phase du Programme régional de formation à long terme. Mme Archana SHIRSAT a répondu que cette aide financière serait dûment justifiée, comme au cours des années précédentes, dans le rapport annuel de l'IDI, qui sera envoyé sous peu au secrétariat de l'EUROSAI.

Mme María José de la Fuente a par ailleurs informé le CFE de la décision prise par le Comité directeur de l'EUROSAI, à la demande de l'IDI, au sujet de l'utilisation des documents de travail du VI^e Congrès de l'EUROSAI, précisant que l'IDI avait été autorisée à utiliser ces documents dans le cadre d'un programme de coopération IDI-ASOSAI pour la formation au sein des ISC des nouveaux pays asiatiques.



20

3.4. Développement d'un plan opérationnel - 3^e Objectif : Répondre aux besoins des groupes de travail et des groupes régionaux

- *Coopération avec le groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information*

Mme Helena Abreu Lopes a fait le point sur les buts et les objectifs de ce groupe de travail : le groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information a développé une méthodologie qui permet aux ISC d'évaluer leur propre système informatique. Il est en outre à l'origine d'un projet d'auto-évaluation qui a d'ores et déjà été réalisé dans 21 pays de l'EUROSAI. Mme Abreu a en outre fait référence au premier et au second séminaires sur « Le rôle des ISC dans le contrôle des technologies de l'information », organisés en 2004 et 2005, auxquels ont participé 66 personnes de 28 ISC de l'EUROSAI.

Il y a cependant plusieurs ISC qui n'ont pas encore pu participer à ces séminaires d'introduction. C'est pourquoi il a été jugé nécessaire d'organiser un suivi des expériences préalables des ISC partici-

pantes et de prévoir un troisième séminaire, qui se tiendra à Luxembourg (organisé par la CCE) en avril 2007. Un service de traduction depuis et vers le russe est prévu.

Mme Helena Abreu Lopes a présenté un compte-rendu sur le séminaire CFE/Groupe de travail sur les technologies de l'information intitulé « Gérer et contrôler des projets de gestion de fichiers électroniques (ERM) », organisé à Berne en mai 2006. Elle a rappelé les antécédents de ce séminaire, ainsi que ses objectifs et son dessein. 36 personnes issues de 21 ISC membres de l'EUROSAI y ont participé. Trois personnes du NAO (*Office national d'audit*) du Royaume-Uni, de la CCE et d'autres ISC de l'EUROSAI y ont présenté différents exposés. La plupart des participants pensent que ce séminaire s'est avéré très utile et a été une réussite.

Mme Helena Abreu Lopes a tenu à préciser que ce séminaire avait abordé la question du financement sous un jour différent : pour pouvoir organiser le séminaire de Berne, il a été demandé aux participants de payer 180 € par personne, de façon à pouvoir financer les frais d'organisation, de location des salles et d'hébergement des formateurs. Dans l'hypothèse où un nouveau séminaire serait organisé à l'avenir, il s'adressera essentiellement aux ISC des pays de l'est, qui ne seront vraisemblablement pas en mesure de contribuer financièrement à l'organisation (c'est-à-dire aux frais de déplacement et d'hébergement des participants).

Mme Abreu a enfin annoncé que, conformément au plan initial, un autre séminaire allait être organisé en 2008 sur la question des technologies de l'information, et que l'ISC d'Estonie s'était portée volontaire pour l'organiser.

Mme María José de la Fuente a remercié Mme Helena Abreu Lopes pour sa présentation et a demandé au CFE de se prononcer sur un éventuel financement, sur le budget de l'EUROSAI, des frais d'hébergement des participants.

M. Jacek Jezierski a indiqué que cette possibilité existe mais qu'elle est difficile à mettre en oeuvre dans la mesure où elle pose la question de savoir sur quels critères on peut aider un pays. Mme Danièle Lamarque, qui est d'accord sur le fait qu'il est difficile d'établir des critères, a rappelé que certains pays avaient d'ores et déjà obtenu un financement pour la formation et

qu'ils devaient donc être capables de faire face à ces frais. Mme Lisbeth Sørensen a estimé elle aussi que les frais de travail devaient être pris en charge par les ISC.

Mme Danièle Lamarque a rappelé aux membres du CFE sa précédente proposition, qui consistait à préparer un projet de lignes directrices sur les principes de financement et de choix des projets, et a insisté sur le fait qu'il était bon, à son sens, d'informer le Comité directeur de toutes ces questions.

Mme María José de la Fuente et Mme Helene Morpeth ont apporté leur soutien à cette proposition et à la suggestion d'informer le Comité directeur des lignes directrices générales que pourrait approuver le CFE en ce qui concerne son fonctionnement interne.

• *Coopération avec le groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement (GTAE)*

M. Jacek Jezierski a fait le point sur les activités et les travaux réalisés par le GTAE en 2005-2006, et plus précisément sur la réunion organisée à Vienne en 2005 sur le thème intitulé « Déchets, pollution de l'air et énergies renouvelables », à laquelle ont assisté 27 ISC de l'EUROSAI, les ISC du Canada (groupe de travail de l'INTOSAI), de Chine (groupe de travail de l'ASOSAI) et du Brésil (groupe de travail de l'OLACEFS).

Il a en outre brièvement présenté le programme approuvé par le GTAE pour la période suivante, en précisant que sa prochaine réunion se tiendrait à Luxembourg en novembre 2006 et qu'elle porterait sur les thèmes suivants : programme 2000 NATURA, biodiversité, contrôle de la protection contre les inondations et méthodologie de l'audit d'environnement.

M. Jezierski a en outre fait référence au séminaire qui sera organisé par l'ISC d'Allemagne en décembre 2006, à Trèves, sur la législation environnementale de l'UE et les dispositions de ses traités, des thèmes que le GTAE considère comme importants et complémentaires de ses propres activités. Pour finir, il a fait allusion au stage de formation environnementale de l'IDI prévu pour le mois de novembre prochain à Moscou.

• *Informations concernant le groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit coordonné des avantages fiscaux*

M. Jan Eickenboom a rappelé qu'au cours du précédent Congrès de l'EUROSAI organisé à Bonn, il avait été convenu de procéder à la réalisation d'un audit coordonné sur les avantages fiscaux ouvert à tous les membres de l'EUROSAI. Le Comité directeur avait demandé à l'Allemagne de présider le groupe de travail spécialement créé pour aborder cette question.

L'idée générale de cet audit coordonné est de faire en sorte que toutes les ISC participantes puissent examiner cette question dans leur pays. Les conclusions qui en seront tirées seront tout d'abord analysées puis comparées. Ce groupe de travail se subdivise en trois sous-groupes : TVA, impôts sur les sociétés et transparence.

Les membres du groupe de travail présents à la réunion étaient les suivants : Chypre, Danemark, Finlande, Allemagne, Hongrie, Islande, Italie, Lituanie, Lettonie, Pologne, Roumanie, Fédération de Russie, Suède, Suisse, Slovaquie et Royaume-Uni ; les Pays-Bas y ont également participé en tant qu'observateur.

Les groupes de travail ont organisé un séminaire sur les avantages fiscaux à Bonn les 21 et 22 février 2006. Les conférenciers étaient issus de l'université de Cologne, de l'OCDE, de l'ISC de Hollande et de la GTZ allemande (entreprise de coopération internationale pour le développement durable qui opère dans le monde entier).

• *Informations concernant la coopération EUROSAI-OLACEFS*

Mme María José de la Fuente a rendu compte de la IVe Conférence EUROSAI-OLACEFS organisée à Lima au mois de novembre 2005, en insistant notamment sur les conclusions et les recommandations formulées à l'issue de cette conférence. Elle a en outre indiqué que ces dernières seraient prochainement mises à la disposition des personnes intéressées (sur le site Internet de l'EUROSAI et dans la revue de l'EUROSAI).

Mme Helena Abreu Lopes avait annoncé au préalable que la Ve Conférence EUROSAI-OLACEFS se tiendrait au mois de mai 2007 au Portugal, sur le thème de la « Durabilité financière, la reddition de comptes et la res-



ponsabilité », et qu'elle serait inaugurée par le Président de la République portugaise.

- *Informations concernant la coopération EUROSAT-ARABOSAI*

M. Jan Eickenboom a fait le point sur la première Conférence conjointe EUROSAT-ARABOSAI, qui sera organisée en 2006 par l'ISC de Tunisie, en sa qualité de Secrétaire général de l'ARABOSAI. Le thème initialement retenu pour cette conférence s'intitule « La privatisation et ses effets sur la gestion des services publics ». Chaque ISC pourra y être représentée par deux participants (le président de l'ISC et un spécialiste). M. Eickenboom a en outre tenu à insister sur le fait que l'agenda de cette conférence n'était pas encore définitif.

Mme María José de la Fuente a annoncé que juste avant la première Conférence EUROSAT-ARABOSAI se tiendrait une réunion entre les Comités directeurs des deux organisations régionales, afin de renforcer leurs liens et d'envisager de nouvelles voies de communication.

Mme Danièle Lamarque a confirmé que la Cour des comptes était prête à organiser la prochaine conférence conjointe en 2009.

- *Autres événements régionaux prévus dans différents cercles*

M. Nicolas Treen a présenté les activités récentes du SIGMA, et notamment les ateliers sur les manuels et les méthodes de contrôle organisés en 2006. Il a en outre mis à la disposition du CFE tout le matériel élaboré pour ces activités, afin qu'il puisse être utilisé, si nécessaire, dans le cadre d'autres séminaires. Il a enfin rappelé que les rapports et le matériel des ateliers actuels et futurs étaient disponibles sur le site Internet du SIGMA.

3.5. Développement d'un plan opérationnel – 4e Objectif : Étendre l'utilisation des sites Internet

- *Informations concernant le site Internet de formation de l'EUROSAT*

Mme Danièle Lamarque a livré diverses informations concernant le site Internet de

formation de l'EUROSAT, qui est actuellement hébergé par l'ISC de France. Elle a précisé à ce propos que l'ISC de France était actuellement en train de procéder à une révision de son système (changement d'hébergement du site, moteur de recherche...) et que le site Internet de formation ne pourrait donc pas être actualisé tant que ce processus de révision n'aura pas touché à sa fin.

Elle a en outre mis l'accent sur le fait que la mise à jour du site Internet a posé la question de savoir quel devait être le rapport entre les objectifs de formation et le type d'informations utiles qu'il convenait de publier sur le site. C'est le cas par exemple des contenus des programmes de formation annuels des ISC, dont la mise à jour est difficile à réaliser et qui ne sont pas vraiment indispensables.

3.6. Développement d'un plan opérationnel - 5e Objectif : Élargir la coopération avec les universités

Mme Helena Lopes a présenté un exposé sur la coopération entre l'ISC du Portugal et plusieurs universités.

Mme Danièle Lamarque a proposé d'entreprendre une étude sur la coopération actuelle entre les ISC et les universités.

Les représentants des ISC d'Allemagne, de France, du Royaume-Uni et d'Espagne ont déclaré que leurs ISC collaboraient actuellement avec différentes universités.

4. Examen d'autres questions

4.1. Qualification certifiée d'auditeur du secteur public européen

Afin de recueillir des informations sur les diplômes qui existent à l'heure actuelle dans le domaine du contrôle des finances publiques, il a été proposé que la CCE se charge de collecter des informations sur cette question. Mme Elisabeth Türk a annoncé qu'un questionnaire serait envoyé à tous les membres de l'EUROSAT.

4.2. Formation essentielle disponible sur Internet

L'IDI a présenté un compte-rendu sur cette question. Cf. point 3.3.



4.3. Lignes directrices concernant la gestion de la formation au sein des ISC

- *Documents nationaux fournis et discussion sur le bien-fondé de la préparation de lignes directrices d'orientation sur la formation*

Mme María José de la Fuente a fait remarquer qu'il s'agissait là d'une question récurrente : il y a du matériel, des documents nationaux qui contiennent des stratégies ou des méthodes de formation fournies par différentes ISC, mais ils ne sont pas exploités. Mme de la Fuente a en outre souligné que l'étude pourrait permettre d'obtenir des informations, d'échanger des expériences, d'apprendre les uns des autres et de disposer d'un ensemble de « pratiques » communes sur la formation. Elle a donc proposé aux assistants d'engager une discussion sur l'éventuelle préparation de « bonnes pratiques » d'orientation en matière de formation fondées sur les points communs des stratégies nationales de formation qui ont donné de bons résultats.

Mme Danièle Lamarque a quant à elle proposé de vérifier les informations disponibles avec l'aide de l'ISC espagnole, afin d'étudier cette question au cours de la prochaine réunion. M. Jan Eickenboom a rappelé que le questionnaire diffusé en 2005 contenait un point consacré aux lignes directrices sur la stratégie de formation.

- *Les réseaux de formation de l'administration publique européenne (FAPE)*

Mme Elisabeth TÜRK a présenté les activités de l'École européenne d'administration publique (EEAP), et plus précisément la conférence organisée à Luxembourg au début du mois de juin 2006.

5. Débat sur les demandes de financement

Tel qu'il est indiqué auparavant, un débat général a été organisé sur les demandes de financement : Mme María José de la Fuente a fait une introduction sur les principales dispositions de l'EUROSAI en ce qui concerne les aides et les contributions

financières qu'elle accorde sur le budget de l'organisation. Elle a notamment fait référence aux principes et aux critères approuvés à ce sujet par le Ve Congrès de l'EUROSAI. Elle a en outre rappelé que les demandes de financement formelles devaient être présentées au Comité directeur de l'EUROSAI par l'entremise du secrétariat et accompagnées d'un rapport faisant état du montant précis demandé, de la destination des fonds et d'une justification de la demande. Elle a également rappelé que lorsque les demandes de financement portaient sur des activités de formation, le CFE était tenu d'émettre, à l'adresse du Comité directeur, un avis dans lequel il doit analyser si la demande de financement et la somme demandée sont acceptables. Elle a tenu à insister sur le fait que les dispositions de l'EUROSAI ne contenaient aucune restriction quant au coût des stages de formation qui peuvent être financés sur son budget, mais uniquement en ce qui concerne les coûts de traduction et d'interprétation.

Un certain nombre de questions ont alors été posées dans le cadre de ce débat, sur les critères à appliquer dans ce domaine : par exemple, si les frais de déplacement des participants ou des conférenciers, ou même les frais de traduction, devaient être pris en charge automatiquement.

Il a également été question du paiement des honoraires professionnels des experts techniques : M. Nicolas Treen, représentant du SIGMA, a indiqué que dans certains cas, il fallait payer les honoraires professionnels et les frais de déplacement des experts, même lorsqu'il s'agissait d'experts issus d'institutions membres de l'EUROSAI. Mme Helena Abreu Lopes a affirmé pour sa part que la prise en charge des honoraires et des frais découlant de la participation des membres des ISC de l'EUROSAI à tel ou tel stage de formation, devrait être considérée comme une question de principes.

Il a été proposé de préparer des orientations générales afin de permettre au CFE d'analyser les demandes de financement qui lui seront présentées à l'avenir et d'émettre à l'adresse du Comité directeur un avis quant à leur bien-fondé et au montant de la somme demandée. Les ISC du Royaume-Uni et du Portugal ont apporté leur soutien à cette initiative.

Mme Danièle Lamarque a suggéré au Comité de se montrer plus souple et ouvert



dans ce domaine, sans pour autant aller jusqu'à financer certains frais spécifiques, comme des événements sociaux, estimant que le financement ou non de ces frais était une décision qui devait être prise au cas par cas, selon le thème de la formation. Elle a proposé de considérer les propositions allemandes comme un programme global, au même titre que le programme de l'IDI.

El CEF acordó que, en relación con su acEn ce qui concerne le bien-fondé et le montant de la somme demandée, le CFE a estimé qu'il serait bon de soutenir auprès du Comité directeur les demandes de financement présentées par les ISC de la République tchèque et de Hongrie et par l'IDI, concernant les séminaires et les programmes visés aux points 3.2 et 3.3 de l'ordre du jour. Mme María José de la Fuente a quant à elle affirmé, au nom du secrétariat de l'EUROSAI, que compte tenu du fait qu'une somme d'argent importante avait déjà été demandée à l'EUROSAI en 2006 pour financer la formation, et que d'autres demandes de financement allaient être reçues, il se pourrait qu'il soit impossible d'accepter toutes les demandes de financement eu égard au budget annuel de l'EUROSAI pour 2006. Elle a donc proposé, dans l'hypothèse où cette situation viendrait à se produire, de payer partiellement en 2007 la demande de financement de l'IDI (la plus importante). Le CFE a accepté cette proposition.

Le CFE a également convenu qu'une petite équipe de travail comprenant notamment l'ISC d'Espagne, en sa qualité de représentante du secrétariat de l'EUROSAI, prépare des « normes de financement » que le CFE appliquera à l'avenir lorsqu'il aura à rendre un avis sur les demandes de financement qui lui seront présentées. Le représentant de l'ISC polonaise s'est porté volontaire pour faire partie de cette équipe de travail.

Le CFE a également envisagé une éventuelle demande de financement de la présidence de l'EUROSAI pour la mise en oeuvre de l'initiative de formation pour la période 2006-2008, dont il a été question au point 3.2 de l'ordre du jour.

M. Jan Eickenboom a précisé que l'ISC d'Allemagne ne prévoyait pas pour le moment de présenter une demande d'aide financière et qu'il n'y était pas favorable compte tenu des différentes réactions qu'a suscitées la proposition allemande au sein

du CFE. Une réflexion interne ultérieure pourrait permettre à l'Allemagne de prendre une décision en temps voulu sur l'éventuelle présentation d'une demande de financement au cours de la prochaine réunion du Comité directeur. Pour faciliter techniquement l'obtention de fonds, il suffirait de rebaptiser les différents séminaires de formation sous le nom de « programme ». Cela ne dissiperait cependant pas les doutes que nourrissent plusieurs ISC à l'égard de ces initiatives de formation en général.

Mme María José de la Fuente a ensuite résumé le débat, qu'elle a qualifié de très fructueux, soulignant que les problèmes et les nouveaux besoins avaient été abordés d'une nouvelle façon. Elle a en outre remercié les représentants pour leurs intéressantes propositions, estimant pour sa part que les initiatives visant à faire en sorte que le CFE puisse émettre un avis sur les demandes de financement présentées à l'EUROSAI, allaient dans le bon sens.

Mme Helene Morpeth a approuvé les propos de Mme María José de la FUENTE en ce qui concerne la nécessité de préparer des normes visant à définir exactement les différents types de frais qui peuvent être financés par le CFE.

6. Demandes d'adhésion au CFE des ISC de Lituanie et de Hongrie

Mme María José de la Fuente a présenté les demandes d'adhésion au CFE des ISC de Lituanie et de Hongrie. Elle a tenu à rappeler à ce propos que suite à la demande d'adhésion à l'EUROSAI présentée par l'ISC de Lituanie, le Comité directeur avait décidé en 2002 d'accorder à cette ISC le statut d'observateur, en raison de son énorme contribution à la formation au sein de l'EUROSAI, une formule qui permettait à l'Organisation de respecter ses principes d'ouverture tout en maintenant une structure efficace et de petite taille. Ces mêmes critères avaient à nouveau été appliqués en 2005 par le Comité directeur lorsqu'il avait décidé d'accorder le statut d'observateur à l'ISC de Hongrie suite à la présentation par cette dernière d'une demande d'adhésion.

Mme María José de la Fuente a en outre précisé que le statut de membre et d'observateur du Comité directeur de l'EUROSAI dont jouissent respectivement les ISC de



Lituanie et de Hongrie, lui semblait être une condition essentielle pour pouvoir faire partie du CFE, d'autant que ce dernier est un organe complémentaire du Comité Directeur. Elle a également tenu à souligner les mérites des ISC de Lituanie et de Hongrie, qui se sont distinguées à maintes reprises pour leur engagement, leur encouragement et leur implication à l'égard de la formation au sein de l'EUROSAI.

Un débat général a été engagé sur cette question. Différentes formules ont été envisagées en ce qui concerne le statut des membres du CFE qui ont adhéré à ce dernier après la création de l'organe, en 2000. Parmi ces formules, il y en a une qui permettrait à ces ISC de siéger temporairement au sein du CFE tant qu'elles resteront membres/observateurs du Comité directeur, ou de se voir reconnaître le même statut permanent que les membres fondateurs du CFE. Il a finalement été convenu de proposer au Comité directeur d'accorder aux ISC de Lituanie et de Hongrie le statut de membres de plein droit du CFE. En ce qui concerne le statut des nouveaux membres du CFE, ce dernier n'a adopté aucune décision et a convenu de ne soumettre aucune proposition à ce sujet au Comité directeur.

7. Dates et lieux des prochaines réunions du CFE

La date et le lieu des prochaines réunions seront fixés en fonction des propositions présentées à ce sujet au cours de la XIV^e réunion du CFE.

Comme l'a rappelé Mme María José de la FUENTE, les réunions du CFE pourraient être organisées à tour de rôle par les ISC membres.

À l'issue de la réunion, l'ISC d'Allemagne s'est portée volontaire pour organiser la réunion prévue pour le printemps 2007.

8. Questions diverses

- *Présentation du « Guide des bonnes pratiques de coopération en matière de contrôle »*

M. Nick Treen a présenté le « Guide des bonnes pratiques de coopération en matière

de contrôle » préparé par le groupe de travail conjoint des ISC de l'UE et des pays candidats sur les activités de contrôle : sommaire, valeurs du guide, avantages des activités de contrôle et futures actions.

- *Informations concernant la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI*

M. Mohamed Kamal Daoudi, représentant de l'ISC du Maroc, a présenté, en sa qualité de Président de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI, un exposé sur cette commission : création de la commission dans le cadre du plan stratégique de l'INTOSAI pour la période 2005-2010, objectifs (former et développer les compétences professionnelles des ISC à travers la formation, l'assistance technique et d'autres activités de développement), stratégies et structure (commission principale, commission de pilotage et trois sous-commissions chargées de la mise en œuvre du plan de travail de la CRC). M. Kamal a en outre présenté différentes propositions de coopération avec le CFE ayant essentiellement pour but de partager des connaissances et des expériences avec les ISC n'appartenant pas à l'EUROSAI. Pour conclure, il a invité les ISC qui le souhaitent à se joindre aux sous-commissions spécialisées de la CRC et à enrichir leurs activités.

Mme Helene Morpeth a brièvement fait référence à la première réunion de la Commission organisée à Londres au mois de janvier 2006 par le NAO du Royaume-Uni, réunion à laquelle ont assisté 70 délégués (dont 12 auditeurs généraux) de 30 pays et qui a été une véritable réussite.

Mme María José de la Fuente et Mme Danièle Lamarque ont remercié la CCE, et plus particulièrement Mme Elisabeth Türk et ses collègues, Mme Annick Van Damme et Mme Lucie Prazakova, pour leur organisation si efficace et la gentillesse dont elles ont fait preuve tout au long de cette XIV^e réunion du CFE. Elles ont également tenu à remercier les participants pour leurs contributions et leur participation à ces fructueux débats.



RÉSUMÉ DES DÉBATS ET DES DÉCISIONS DE LA XV^e RÉUNION DU COMITÉ DE FORMATION DE L'EUROSAI

Bonn (Allemagne), les 8 et 9 mars 2007

La XV^e réunion du Comité de formation de l'EUROSAI s'est tenue à Bonn (Allemagne), les 8 et 9 mars 2007. À cette réunion, organisée par l'ISC d'Allemagne, qui assure aussi la présidence de l'EUROSAI, ont assisté, outre les membres du Comité, des représentants de la Cour des comptes européenne, de l'ISC d'Autriche, de l'IDI et de la présidence de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI. Cette réunion témoigne donc de la collaboration effective qui existe à l'heure actuelle entre les différents comités chargés d'encourager la formation au sein des deux organisations.

Le procès-verbal de séance sera soumis à l'approbation du Comité de formation au cours de sa prochaine réunion, qui se tiendra à Moscou (Fédération de Russie) au printemps 2008. Il a toutefois été jugé bon de fournir dès à présent des informations préliminaires concernant les principaux sujets abordés et les décisions adoptées au cours de cette réunion :

1. Le Comité de formation a organisé un débat sur son triple domaine d'action : la mise en œuvre de la Stratégie de forma-

tion commune 2005-2008, les travaux se rapportant à ses propres organisation et structure interne, et les propositions à préparer dans l'optique du VII^e Congrès de l'EUROSAI (juin 2008).

2. Le point a été fait sur les travaux, les activités et les événements organisés et programmés dans le cadre du plan opérationnel de mise en œuvre de la Stratégie de formation approuvée par le VI^e Congrès, ainsi que sur l'exécution de l'Initiative de formation complémentaire lancée par la présidence de l'EUROSAI en collaboration avec l'Académie européenne de Droit de Trèves et l'Agence allemande GTZ.

L'accent a été mis sur la nécessité de promouvoir une formation de qualité axée sur le respect des objectifs stratégiques, visant à compléter la formation dispensée par chaque ISC de l'EUROSAI et fondée sur le renforcement des différentes stratégies internes, dans le respect le plus strict de l'indépendance de ces stratégies quant à leur conception et leur application. Dans cette optique, il a été convenu de distribuer régulièrement des questionnaires visant à actualiser les priorités et les besoins de forma-



26



Photo de groupe des participants à la XV^e réunion du Comité de formation de l'EUROSAI (8-9 mars 2007).

tion des membres de l'EUROSAI, et d'élaborer des enquêtes permettant d'évaluer la qualité de la formation dispensée et ses répercussions positives sur les participants et leurs ISC, de façon à rétro-alimenter le système. Il a en outre été envisagé d'élaborer des lignes directrices facultatives destinées à faciliter l'organisation de stages de formation au sein de l'EUROSAI.

3. En complément de la formation qui est actuellement dispensée, l'accent a été mis sur l'importance de la coopération avec les groupes de travail de l'Organisation, avec l'INTOSAI et ses organisations régionales (essentiellement avec l'OLACEFS et l'ARABOSAI), et avec d'autres institutions ayant des intérêts communs dans ce domaine, comme l'IDI, le SIGMA ou encore les universités. Enfin, il a été jugé intéressant de créer des réseaux de communication entre experts afin d'encourager l'échange d'expériences et d'informations.

4. Le débat a également porté sur d'autres questions qui sont actuellement à l'étude au sein du Comité de formation, parmi lesquelles on peut citer les suivantes : titre de commissaire aux comptes du secteur public européen ; mise en œuvre d'initiatives de formation plus novatrices et recherche de nouvelles formules de financement de la formation afin de compléter les contributions des organisateurs de stages de formation ; formation par Internet et intensification de l'utilisation des technologies de l'information pour augmenter le nombre de bénéficiaires et réduire les coûts ; et utilisation du site Internet et des publications de l'EUROSAI en tant que véhicules de formation.

5. En ce qui concerne son organisation et sa structure interne, le Comité de formation a concentré ses efforts sur la conception de systèmes garantissant un dispositif efficace et une bonne répartition des fonctions et des responsabilités. Il a en outre poursuivi les travaux visant à homogénéiser les critères d'adoption des décisions concernant les différentes matières relatives à la formation, domaine dans lequel il assiste le Comité directeur de l'EUROSAI.

6. Le Comité de formation a également orienté le débat sur les propositions qui doivent être formulées en la matière au VII^e Congrès de l'Organisation. À cet

égard, il convient d'examiner les résultats et l'impact de la formation dispensée sur la région de l'EUROSAI dans le cadre de la Stratégie 2005-2008, d'analyser les leçons qui en ont été tirées et d'en déduire de bonnes pratiques, d'établir un régime de priorités et de soumettre des propositions au Comité directeur et au Congrès dans l'optique de la définition de la Stratégie de formation 2008-2011 et de ses lignes directrices, en fixant des objectifs d'action quantifiables tenant compte des nouvelles circonstances et des défis simultanés à relever en ce qui concerne la formation qui devra être dispensée à l'avenir.

7. L'accent à une nouvelle fois été mis sur la nécessité d'un engagement financier de l'EUROSAI en matière de formation. Une discussion a été engagée sur plusieurs mesures possibles visant à homogénéiser les critères d'octroi de subventions issues du budget de l'Organisation.

Le Comité de formation a apporté son soutien à la demande d'aide financière présentée par l'ISC de Lituanie en vue de l'organisation d'un séminaire en 2008. Il a en outre été convenu de proposer au Comité directeur de maintenir un seul site Internet englobant le domaine de la formation, géré par le secrétariat de l'EUROSAI, avec le soutien de l'ISC de France dans le domaine de la formation.

8. Les assistants ont en outre appris que le Comité directeur de l'EUROSAI avait accordé le statut de membre du Comité de formation aux ISC de Lituanie et de Hongrie, et le statut d'observateur à l'ISC de la Fédération de Russie. Il a en outre été convenu de soumettre au Comité directeur une proposition visant à accorder à cette dernière ISC le statut de membre du Comité de formation eu égard à ses contributions dans ce domaine.

9. Le point a été fait sur les activités mises en œuvre l'année dernière par la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI, ainsi que sur ses stratégies. Une discussion a en outre été engagée sur les formules de coopération possibles entre cette dernière et le Comité de formation de l'EUROSAI, formules essentiellement basées sur l'échange d'expériences et le partage d'informations et de connaissances.



COMPTE-RENDU SUR LA PREMIÈRE CONFÉRENCE CONJOINTE EUROSAI – ARABOSAI ET SUR LA RENCONTRE ENTRE LES COMITÉS DIRECTEURS DES DEUX ORGANISATIONS

(30 novembre - 2 décembre 2006)

Les 1^{er} et 2 décembre 2006 se sont tenues les I^{ères} Journées conjointes EUROSAI-ARABOSAI, organisées par l'ISC de Tunisie, qui assure par ailleurs le Secrétariat de cette Organisation.

Le thème principal de cette rencontre, à laquelle ont participé des représentants de 39 ISC, était « La privatisation et son impact sur la gestion des services publics ».

Ce thème a été développé dans le cadre de quatre séances de travail. Au cours de la première d'entre elles, qui était consacrée au concept, à l'évolution et au cadre juridique et institutionnel des privatisations, le ministre des Finances de la Tunisie est intervenu en tant que conférencier principal. La seconde séance de travail était axée sur les attributions des ISC dans le domaine du contrôle des privatisations et les défis qu'elles ont à relever dans l'exercice de leurs fonctions. La troisième séance portait sur la mise en commun et l'évaluation des bonnes pratiques, ainsi que sur l'audit des privatisations dans le cadre de l'INTOSAI et de ses organisations régionales. Au cours de la quatrième séance de travail, d'ordre plus pratique, ont été présentés différents cas d'étude qui ont été analysés par quatre groupes de travail. Les résultats de chacun de ces groupes ont ensuite été présentés en séance plénière.

Au cours de ces quatre séances sont intervenus des représentants de l'EUROSAI et de l'ARABOSAI, afin de garantir la pluralité lors de la mise en commun des expériences représentatives des différents modèles de contrôle qui existent dans le cadre des ISC des deux organisations régionales.

Les exposés et les discussions organisés dans le cadre des conférences conjointes ont mis l'accent sur le rôle primordial des ISC dans le domaine du contrôle des procédures de privatisation, dont le cadre légal doit être clairement défini et réglementé. Il faut garantir la transparence des procédures, la réalisation des objectifs et un bon

suivi visant à s'assurer que ces derniers sont bien conformes aux engagements pris.

L'accent a été mis sur l'importance pour les ISC de s'acquitter de leur travail en toute indépendance des décisions ayant donné lieu à la privatisation, moyennant la mise en œuvre de méthodologies d'ordre technique. Il est également important que les ISC élaborent des outils leur permettant de s'acquitter comme il se doit de leurs tâches dans ce domaine, afin de ne pas se contenter de vérifier leur régularité, mais aussi d'évaluer la gestion en ce qui concerne non seulement la mise en œuvre des politiques, mais aussi les résultats eux-mêmes de la privatisation.

Tout le monde est d'accord sur l'intérêt et le succès de ces conférences conjointes, car elles permettent de promouvoir l'échange d'informations et d'expériences entre les ISC de l'EUROSAI et de l'ARABOSAI, et d'organiser des discussions monographiques, dans un cadre technique, sur des sujets d'intérêt commun. Cette initiative de coopération devra cependant être renforcée par d'autres formules permettant, sous des perspectives plus pratiques, un enrichissement réciproque à tous les niveaux. Il ne fait aucun doute que les pratiques de chaque ISC constituent une source importante de connaissances et d'expériences pour les autres, à condition d'en partager les résultats et de pouvoir prendre connaissance de leurs avantages et de leurs limitations, afin d'en tirer des conclusions.

Avant les I^{ères} Journées EUROSAI – ARABOSAI s'est tenue, en date du 30 novembre 2006, en Tunisie également, sous la houlette du Secrétariat de l'ARABOSAI, une réunion entre le Comité directeur de l'EUROSAI et le Conseil exécutif de l'ARABOSAI. Cette rencontre, dont le procès-verbal a été approuvé par l'EUROSAI au cours de la XXXII^e réunion de son Comité directeur et qui était codirigée par les présidents des deux organisations, avait



pour objet de débattre des critères sur lesquels devra être fondée la future coopération stable entre les deux organisations, coopération d'ores et déjà approuvée en 2005 par le VI^e Congrès de l'EUROSAI.

À l'issue d'une brève présentation des activités des organisations et des grandes lignes de cette coopération, un débat a été engagé sur diverses formules concrètes visant à mettre en œuvre cette coopération dans le cadre des objectifs du Plan stratégique de l'INTOSAI 2005-2010.

Quatre domaines de coopération possibles ont été identifiés entre l'EUROSAI et l'ARABOSAI : la formation ; l'échange d'informations et d'expériences (en organisant des symposiums techniques, en met-

tant en commun leurs documents et rapports, en mettant en œuvre des travaux conjoints, en réalisant des visites d'étude, en procédant à l'échange d'experts et en participant de façon réciproque aux travaux de contrôle); l'organisation de conférences conjointes sur des sujets d'intérêt commun, dont la première édition s'est tenue en Tunisie et la deuxième sera organisée en France en 2009 ; et la collaboration entre les groupes de travail des deux organisations, ce qui est d'ores et déjà le cas dans le domaine des technologies de l'information.

Les Secrétariats généraux de l'EUROSAI et de l'ARABOSAI ont été chargés d'assurer la coordination, la mise en pratique, le suivi et l'évaluation de cette coopération.

V^e CONFÉRENCE EUROSAI/OLACEFS CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

« DURABILITÉ FINANCIÈRE, REDDITION DE COMPTES ET RESPONSABILITÉ »



29

La V^e Conférence EUROSAI/OLACEFS organisée à Lisbonne les 10 et 11 mai 2007, a rassemblé des représentants des ISC de 52 pays, qui ont échangé des idées et des expériences concernant non seulement la durabilité financière des systèmes et des politiques de l'État et d'autres organismes publics, mais aussi le rôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans le contrôle et la promotion de cette durabilité.

1. Au cours des exposés, des contributions écrites et des débats organisés dans le cadre de cette conférence, les participants à ces journées ont mis l'accent sur le fait que la durabilité financière constitue actuellement un défi d'envergure internationale qui consiste à garantir un développement économique durable, la cohésion sociale et le maintien, l'élargissement ou l'amélioration de la protection sociale dispensée aux citoyens, tout en répondant à la nécessité de limiter ou de réduire les dépenses publiques et l'endettement.

Cet effort s'avère nécessaire non seulement pour limiter la charge fiscale qui pè-

se sur les contribuables actuels et futurs, mais aussi pour pouvoir tenir les engagements externes envers les créanciers et les donateurs ou, comme c'est le cas au sein de l'Union monétaire européenne, pour respecter les pactes européens de stabilité.

Pour relever ce défi, les États ont mené dans le secteur public un certain nombre de réformes visant à améliorer la qualité des informations sur la base desquelles sont prises les décisions budgétaires et de gestion, ainsi qu'à utiliser le mieux possible les ressources actuelles et à limiter les dépenses et la croissance de la dette.

Ces réformes ont porté sur les domaines suivants :

- **Réformes concernant les processus budgétaires.** Ces réformes vont de la définition préalable de priorités ayant trait à l'élaboration des budgets, à la préparation de ces derniers en s'appuyant sur des perspectives de moyen terme, en passant par la mise en œuvre de restrictions concernant la préparation, l'approbation et l'exécution des budgets, sur la base d'exigences d'équi-

libre, d'objectifs d'économie, de limites des dépenses et de mesures de contrôle de l'évolution de la dette ;

- **Réformes comptables** visant à faire évoluer la comptabilité publique d'un système de caisse vers un système de comptabilité patrimoniale, afin de pouvoir évaluer et prévoir la véritable situation financière de l'État et d'autres organismes publics, ainsi que leurs engagements futurs respectifs. Or ces nouvelles méthodes demandent des informations harmonisées et consolidées.

- **Réformes concernant la gestion publique.** Ces réformes visent à mettre en œuvre des systèmes d'information et de gouvernance électronique permettant d'adopter des modèles de gestion axés sur les résultats et fondés sur les principes suivants : attribution claire de responsabilités, utilisation optimale des ressources, qualité et efficacité des dépenses, réalisation d'objectifs stratégiques quantifiés, transparence accrue et contrôle financier plus strict, tout cela dans le but d'enrayer la corruption et la mauvaise utilisation des deniers publics ;

- **Réformes concernant les systèmes publics de pensions, de santé et d'éducation.** Ces réformes ont pour but d'introduire de nouveaux modèles de financement, dont le financement contributif, comme par exemple la création d'associations publiques-privées.

2. Les ISC qui ont participé à cette conférence ont reconnu que **la durabilité financière représente un défi naturel pour les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques** soucieuses de la bonne répartition des deniers publics, un défi qui les contraint d'apporter un certain nombre de modifications à leurs activités et à leurs ressources, parmi lesquelles on peut citer les suivantes :

- **Conformément à leurs mandats respectifs, les ISC sont habilités réaliser des contrôles dans de nouveaux domaines et à approuver des rapports spéciaux visant à :**

- Évaluer le niveau de réalisation des objectifs budgétaires et le respect des restrictions imposées en matière budgétaire et d'endettement ;

- Mesurer la dimension réelle de la dette publique, des responsabilités implicites, des garanties offertes et des futurs coûts des engagements politiques pris ;

- Évaluer la situation économique réelle de l'État et des organismes publics sur la base de leur bilan et en assurant le suivi dans le temps de l'évolution de leur valeur nette ;

- Évaluer les nouveaux instruments et mécanismes utilisés pour financer les prestations publiques ainsi que les responsabilités et les coûts futurs qui en découlent



Photo de groupe des participants aux V^e Journées conjointes EUROSAI-OLACEFS.

(opérations de crédit, anticipation de recettes, titularisation de responsabilités et de créances, octroi de garanties, associations publiques-privées, etc.) ;

– Évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficacité de la gestion publique comme moyen d'atteindre les objectifs stratégiques et de parvenir à la meilleure utilisation possible des ressources actuelles ;

– Évaluer la qualité des services publics dont la prestation est assurée par le biais de moyens alternatifs (sous-traitance, concessions, associations, etc.) ;

– Contrôler la bonne gouvernance en matière de changements climatiques et de protection de l'environnement ;

– Vérifier l'indépendance et la rigueur des systèmes nationaux de prévision statistique, macroéconomique, budgétaire et sociale, ainsi que des méthodes, des informations et des indicateurs utilisés.

• **Les ISC peuvent élargir leurs activités de contrôle traditionnelles à des perspectives et des recommandations ayant trait à la durabilité.** Les échanges d'expériences réalisés au cours de cette conférence ont montré que certaines ISC ont formulé d'importantes recommandations aux gouvernements dans le cadre de leurs contrôles de l'activité des secteurs sociaux, notamment en ce qui concerne la réduction des dépenses courantes, la mise en œuvre de politiques et de procédures de contrôle permettant de réduire l'évasion fiscale, la meilleure façon d'évaluer et de gérer les actifs, le bon financement des programmes, l'utilisation efficace des fonds et la mise en œuvre de mécanismes appropriés permettant de réduire les risques de corruption dans les programmes sociaux ;

• **Les ISC peuvent évaluer la responsabilité** des gestionnaires publics et des gouvernements **dans de nouveaux domaines**, comme leur contribution au développement durable ou encore l'application des principes de bonne gouvernance et d'équité entre les générations, qui relèvent de la responsabilité sociale.

• **Les ISC doivent s'adapter aux modifications apportées aux procédures et aux systèmes de contrôle**, et notamment aux systèmes informatisés, afin de s'acquitter comme il se doit de leurs missions de contrôle et de reddition de comptes à l'égard des nouveaux types de services

contrôlés, en tenant compte des nouvelles modalités de reddition de comptes, des nouvelles règles budgétaires et comptables et des normes internationales d'harmonisation comptable et statistique. Les ISC doivent donc développer des ressources, des compétences et des méthodologies leur permettant d'analyser ces nouveaux aspects des finances publiques, et notamment la comptabilité nationale, l'économétrie, la statistique et les technologies de l'information.

• **Les ISC peuvent nécessiter de nouvelles ressources pour exercer ces nouvelles activités**, tout en sauvegardant leur indépendance financière.

3. Compte tenu de tout ce qui précède, la V^e Conférence EUROSAI/OLACEFS recommande aux ISC de :

Observer et superviser attentivement la mise en œuvre des **réformes** budgétaires, de gestion, comptables et sociales dans les différents pays, et de **stimuler**, si nécessaire, leur **mise en œuvre** afin de promouvoir une meilleure gestion financière ;

Envisager d'**intensifier les contrôles** concernant les restrictions, les politiques et les pratiques budgétaires, dans une perspective de durabilité, en mettant l'accent sur la discipline des recettes et des dépenses décentralisées, l'équilibre des budgets, les mécanismes de crédit et les responsabilités, ainsi que sur l'évolution des dépenses sociales, leur financement et leur niveau de prestation ;

Informer le Parlement et les citoyens des **résultats des évaluations réalisées** quant à la mise en œuvre et aux résultats des réformes du secteur public, à la durabilité des politiques et des décisions et à la **responsabilité des** gestionnaires et des bénéficiaires de deniers publics, notamment en ce qui concerne leurs devoirs dans différents domaines, comme le développement, les principes de bonne gouvernance et la préservation des ressources ;

Assurer systématiquement le suivi des **résultats des contrôles** en tenant compte des recommandations formulées au préalable, sanctionner les agissements illégaux, pour ce qui est des ISC qui sont habilités à le faire, et évaluer l'efficacité de leur action et leur contribution à la réalisation des changements prétendus ;

Promouvoir le **développement de compétences et de procédures de contrôle appropriées** en ce qui concerne



la gestion financière publique, en tenant compte des nouvelles règles, des nouvelles procédures et des nouvelles technologies ;

Pour ce qui est des ISC qui jugent bon d'intervenir dans ce domaine et qui sont habilitées à le faire, **fournir des conseils d'orientation spécialisés ou exprimer leurs points de vue** en ce qui concerne la législation financière ou les décisions politiques qui doivent être adoptées par le Parlement et/ou le gouvernement et/ou

en ce qui concerne des programmes spécifiques ayant un poids significatif dans les budgets ;

Échanger des informations avec les ISC d'autres pays en ce qui concerne la durabilité financière, les tendances internationales de réforme et la réalisation de contrôles dans chacun de ces domaines ;

Continuer à échanger des expériences, des méthodologies et des résultats avec d'autres ISC dans ce domaine.

LE CONTRÔLE COORDONNÉ DES AVANTAGES FISCAUX — RAPPORT PROVISOIRE DE L'ISC D'ALLEMAGNE —¹

L'Europe passe actuellement par une phase de changement rapide qui est accélérée par d'importantes initiatives géopolitiques, comme le processus d'élargissement de l'UE et le processus de mondialisation que nous vivons aujourd'hui. Cette évolution a des répercussions indéniables sur les Institutions supérieures de contrôle (ISC), qui se trouvent de plus en plus souvent confrontées à des défis semblables dans un contexte économique où les frontières ne cessent de s'estomper. Le souhait de réaliser un audit coordonné ouvert à tous les membres de l'EUROSAI répond à la nécessité croissante qu'ont les ISC de se familiariser les unes avec les autres dans le cadre d'une mission de contrôle, et de partager leurs connaissances.

Pour répondre à ce souhait, à l'occasion du VIe Congrès de l'EUROSAI organisé sous ses auspices, l'ISC d'Allemagne tenait à proposer un thème d'audit important et d'envergure. C'est ainsi qu'a finalement été retenu le thème du contrôle des avantages fiscaux, c'est-à-dire des dispositions spéciales de la législation fiscale qui réduisent de façon considérable les recettes publiques dans toute l'Europe et qui rendent dans le même temps cette législation assez complexe. Le 2 juin 2005 à Petersberg, près de Bonn, à l'issue du Congrès, le représentant des ISC européennes avait tenu à remercier l'ISC allemande de sa proposi-

tion. Bien que la coopération entre les membres de l'EUROSAI ne soit pas une nouveauté, bien au contraire, puisqu'elle n'a cessé de s'étendre, le niveau de coopération prévu dans le cadre de ce projet d'audit coordonné était tout à fait exceptionnel. Il a tout d'abord fallu adopter une proposition du président de l'ISC des Pays-Bas visant à laisser le soin à chaque ISC de planifier les audits nationaux. Cette initiative a permis à un grand nombre d'ISC de réaliser un audit parallèle sur une période relativement courte sans se laisser distraire par des questions concernant l'étendue des responsabilités des ISC. Chacune des ISC s'est vu attribuer sa propre équipe d'audit chargée de contrôler le même domaine mais sous la perspective particulière de chaque ISC et en respectant le mandat légal pertinent. Les leçons qui en auront été tirées seront ensuite mises en commun dans le cadre de réunions conjointes qui pourront éventuellement contribuer au travail des différentes ISC. Chacune d'entre elles enverra ensuite ses rapports finaux à son Parlement ou ministère de tutelle.

Étant donné que chaque ISC réalise un contrôle indépendant sur le territoire de son pays, la principale fonction du groupe de travail consiste à approuver le questionnaire qui sera utilisé dans le cadre de l'enquête ultérieure, ainsi qu'un calendrier d'action. Au cours des premières réunions

¹ Par l'équipe d'appui à la présidence de l'EUROSAI. Institution supérieure de contrôle d'Allemagne.



conjointes a été confectionnée une liste préliminaire de questions dont la structure permettrait aux ISC participantes de comparer les résultats dans le rapport final. Chaque partie est libre d'adopter cette structure en tout ou partie pour planifier son propre contrôle et arrêter le calendrier d'action. Dans le but de préparer ce questionnaire, le président de l'EUROSAI a organisé à Bonn, les 21 et 22 février 2006, un séminaire sur les avantages fiscaux auquel ont participé des représentants des 23 pays de l'EUROSAI, outre plusieurs conférenciers de l'Institut d'Études fiscales de l'Université de Cologne et de l'OCDE, qui ont contribué à l'affirmation d'un acquis commun pouvant jeter les bases de la réussite de ce projet commun.

Ce séminaire portait non seulement sur la définition des avantages fiscaux, mais aussi sur la loi suisse relative aux avantages fiscaux, qui contient d'importantes dispositions visant à garantir la transparence dans ce domaine. Le but de ce séminaire était d'anticiper et de faire le point sur les avantages fiscaux et sur la manière de les intégrer au mieux dans le processus budgétaire. Au cours de l'un des exposés, l'ISC des Pays-Bas a tenu à souligner que les contrôles étaient désormais davantage axés sur l'efficacité et que les résultats des mesures et des avantages fiscaux étaient résumés dans une annexe du budget annuel. Un représentant de la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (entreprise de coopération technique du gouvernement fédéral allemand) a pour sa part affirmé que lorsque les investisseurs étrangers ont à choisir dans quel pays ils vont investir, ils ne s'attardent pas à analyser les avantages fiscaux qui sont accordés à tel ou tel endroit, mais cherchent plutôt à savoir si la gestion du gouvernement est bonne et si le système fiscal est solide. Parmi les autres questions abordées au cours de ce séminaire, on peut également citer la suppression, en Nouvelle Zélande, de la quasi-totalité des avantages fiscaux suite à une réforme fiscale et économique globale engagée dans la seconde la moitié des années 80.

Depuis le mois de mai 2005, les ISC du Danemark, d'Allemagne, de Finlande, de France, d'Islande, d'Italie, de Lettonie, de Lituanie, de Pologne, de Roumanie, de la Fédération de Russie, de la République slovaque, de Suède, de Suisse, de Hongrie, du

Royaume-Uni et de Chypre ont réalisé des travaux d'audit dans ce domaine, travaux auxquels les Pays-Bas ont participé en qualité d'observateurs. Trois sous-groupes de travail ont été créés au total. Chacun de ces sous-groupes aborde un aspect concret de l'audit des avantages fiscaux.

Un sous-groupe de travail composé des ISC d'Allemagne (présidence), de Finlande, d'Islande, de Lituanie, de Pologne, de Roumanie, de la Fédération de Russie, de la République slovaque, de Suède, de Suisse et du Royaume-Uni se penche sur les questions ayant trait à la transparence des avantages fiscaux et à l'élaboration des rapports pertinents. Un auditeur exerçant les fonctions définies dans le questionnaire élaboré par ce sous-groupe de travail, est chargé des questions centrales liées à la transparence pendant toute la durée du « cycle vital » d'un avantage fiscal, depuis son introduction et son application jusqu'à l'élaboration des rapports pertinents le concernant. Deux autres sous-groupes ont été créés pour étudier les avantages fiscaux individuels. Le sous-groupe de travail dirigé par l'ISC de Hongrie s'occupe de l'efficacité et de l'efficience des avantages fiscaux accordés aux petites et moyennes entreprises dans le cadre de l'impôt sur les sociétés. Dans ce cas également, les ISC de Lettonie, de la Fédération de Russie, de Slovaquie et d'Allemagne ont élaboré une liste commune de questions. Un autre sous-groupe de travail étudie la possibilité de créer un taux réduit de TVA pour certaines livraisons ou services. Ce sous-groupe se compose des ISC de Chypre, de Lettonie, de Lituanie, de Suisse et d'Allemagne (présidence).

Parvenir à une transparence accrue, tel est le tout premier objectif de chacun des membres du groupe de travail. Le développement et la mise en œuvre de mécanismes efficaces d'évaluation des résultats des programmes et, par conséquent, la nécessité de disposer d'informations complètes concernant les objectifs et les effets des avantages fiscaux, leur volume financier et leur réussite, sont devenus l'objectif primordial des activités du groupe de travail international. Les résultats obtenus jusqu'à présent dans le cadre de l'audit coordonné ont d'ores et déjà montré que les objectifs et les conditions des avantages fiscaux ne sont pas toujours fixés comme il se doit. Force est de constater,



en effet, que l'impact éventuel et les effets économiques et sociaux possibles des avantages fiscaux, ainsi que les solutions alternatives qui permettraient d'obtenir les mêmes résultats, ne sont pas toujours bien mesurés. On peut en dire de même en ce qui concerne les effets que l'application des avantages fiscaux peut avoir sur notre environnement. Le Parlement ne dispose donc pas de ces éléments de jugement extrêmement importants pour prendre ses décisions. Dans certains cas exceptionnels, les dispositions légales qui définissent les avantages fiscaux comportent une date limite d'application de la législation qui pourrait permettre au Parlement de statuer sur tel ou tel avantage fiscal sur la base des informations disponibles et de l'effet constaté jusqu'à ce mo-

ment-là. Or le fait est que l'impact réel d'un avantage fiscal ne peut être déterminé juste après l'entrée en vigueur de la disposition légale qui en est à l'origine. De surcroît, le Parlement n'évalue généralement pas les résultats du programme, ce qui pourrait pourtant permettre de réduire les affrontements entre les différentes opinions politiques quant à son éventuelle réduction ou suppression.

Les résultats des différents sous-groupes de travail seront rassemblés dans un rapport cadre qui sera présenté au VII^e Congrès de l'EUROSAI, qui se tiendra en Pologne en mai 2008. Il serait donc bon d'engager un dialogue au niveau international sur les avantages fiscaux et de faire en sorte que les ISC qui se penchent sur cette question soient de plus en plus nombreuses.



34

ATELIERS ORGANISES PAR LA PRESIDENCE DE L'EUROSAI¹

Objectifs des ateliers

Dès son arrivée à la présidence du Comité directeur de l'EUROSAI en mai 2005, le Président de l'EUROSAI s'est attaché à la mise en œuvre d'un programme de travail s'étendant sur toute la durée de son mandat, à savoir trois années, visant à aider l'Organisation à s'acquitter de sa mission. Cette initiative reposait sur les piliers suivants :

- La coopération technique et les expériences apprises et partagées dans les différents domaines du contrôle des finances publiques, n'ont cessé de se développer et de s'intensifier, notamment dans le cadre des groupes de travail de l'EUROSAI.

- L'EUROSAI est un forum qui rassemble des Institutions supérieures de contrôle de l'ensemble du continent européen, dont la structure et les fonctions ont évolué sur la base d'accords constitutionnels et de traditions historiques très différentes, qui coopèrent dans le cadre de projets bilatéraux et de réseaux régionaux avec le soutien d'organisations telles que l'IDI

et le SIGMA. L'EUROSAI procure des bénéfices mutuels et constitue une valeur ajoutée pour les ISC participantes dans leur quête de nouvelles voies et leur engagement envers le développement et la modernisation des institutions et des procédures.

- Le VI^e Congrès de l'EUROSAI a décidé de renforcer ses relations avec d'autres groupes de travail régionaux, et notamment avec l'ARABOSAI et l'OLACEFS.

Pour stimuler ces évolutions, le Président de l'EUROSAI a réalisé un certain nombre de démarches visant à organiser des événements et des ateliers professionnels tout au long de son mandat, conformément à la Stratégie de formation mise en œuvre par le Comité de formation de l'EUROSAI. Pour organiser ces événements, il a coopéré avec une institution académique, en l'occurrence l'Académie européenne de droit, et la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ), une organisation à but non lucratif d'aide au développement.

¹ Par l'équipe d'appui à la présidence de l'EUROSAI. Institution supérieure de contrôle d'Allemagne.

Ces ateliers ont pour but de renforcer la coopération technique au sein de l'EUROSAI, afin de contribuer davantage au développement des membres de l'Organisation, et de promouvoir la coopération avec d'autres groupes de travail de la région.

Le renforcement de la coopération technique

Dans le but de renforcer la coopération et l'échange d'expériences au sein des groupes de travail de l'EUROSAI, le Président de l'Organisation a décidé de compléter les activités qui sont mises en œuvre dans le cadre de la Stratégie de formation de l'EUROSAI, par différents ateliers conçus pour répondre aux besoins spécifiques des ISC membres.

Le premier atelier, organisé en février 2006, portait sur diverses questions essentielles relatives aux activités du groupe de travail sur l'audit coordonné des avantages fiscaux. Les membres de l'EUROSAI intéressés par ce thème qui ne prenaient pas part à ce groupe de travail, ont été invités à participer à cet atelier, qui avait pour but de jeter les bases professionnelles nécessaires pour réaliser un audit coordonné sur les avantages fiscaux dans l'ensemble de l'EUROSAI, comme en avait convenu le VIe Congrès de l'EUROSAI. Au cours de cet atelier, des experts de l'université de Cologne, de l'OCDE et de la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ) ont présenté des exposés sur l'évaluation des avantages fiscaux, l'élaboration de rapports concernant les dépenses fiscales, l'efficacité des dépenses fiscales et les avantages fiscaux dans les pays en transformation et en voie de développement. Un expert de l'ISC des Pays-Bas a par ailleurs présenté un rapport sur les impôts en tant qu'instrument politique. Au total, 60 personnes de 23 ISC membres (dont 17 étaient membres du groupe de travail) ont débattu sur les thèses formulées par les experts et en ont conclu qu'il était absolument nécessaire que les ISC parviennent à convaincre les responsables politiques de la nécessité d'agir avec prudence lorsqu'ils prennent des décisions relatives aux avantages fiscaux. Le groupe de travail sur l'audit coordonné des avantages fiscaux a ensuite commencé ses travaux. Le rapport final a d'ores et déjà été

envoyé au VIIe Congrès de l'EUROSAI et le rapport provisoire a été publié dans cette édition de la revue de l'Organisation.

En novembre 2006 s'est achevé un atelier sur la « Législation européenne relative à la protection des données », organisé en collaboration avec l'Académie européenne de droit de Trèves pour les membres du groupe de travail sur le contrôle des technologies de l'information. 23 délégués de 15 ISC membres de l'EUROSAI ont participé à cet atelier, dont des auditeurs, des juristes et des responsables de la protection des données. Le programme, conçu par l'Académie européenne de droit en collaboration avec le président du groupe de travail, comprenait des rapports d'experts de renommée mondiale issus de différentes institutions de l'UE, du gouvernement fédéral allemand et du monde de l'entreprise et de l'université. Les exposés portaient sur différents sujets, parmi lesquels on peut citer le cadre institutionnel de la protection des données en Europe, les directives relatives à la protection des données, la répercussion sur les ISC de la législation européenne relative à la protection des données et l'échange d'informations entre les États membres de l'UE et des pays tiers. À l'issue des exposés sur les différentes facettes de la législation européenne relative à la protection des données et son application, des débats animés et fructueux ont eu lieu. Par la suite, dans le cadre des ateliers interactifs, les participants ont réalisé des études de cas portant sur différents aspects de chacune de ces questions.

Un autre atelier a été organisé sur le même format en février 2007, sur le thème de la « Protection de la nature dans le contexte de la législation environnementale européenne », atelier auquel ont participé 30 délégués de 19 ISC membres (soit plus de la moitié des membres du groupe de travail). Dans ce cas, la coordination minutieuse du programme a été assurée par l'Académie européenne de droit et le groupe de travail. Les exposés présentés par différents experts de l'Académie (dont plusieurs professeurs de l'université de Gand), outre des membres de la magistrature (notamment de la Cour de justice des Communautés européennes) et du Fonds mondial pour la nature, étaient axés sur les dispositions normatives fondamentales et l'application et le financement des directives « Natura 2000 », la protection des oi-



seaux et la conservation de l'habitat, de la flore et de la faune. Grâce à la grande qualité des contributions, ce thème sophistiqué et exigeant a remporté un franc succès auprès du groupe auquel il s'adressait. Cet atelier a ainsi permis de constituer une base solide dans l'optique de l'audit parallèle sur « Natura 2000 ».

L'assistance pour un développement ultérieur

Les profonds changements historiques qu'ont connus l'Occident, l'Europe centrale et l'Europe de l'est au cours de ces dernières décennies, et les répercussions planétaires de la mondialisation, exigent plus que jamais de la part des institutions des différentes administrations la mise en œuvre d'un processus de réorientation, de développement et de modernisation. L'un des exemples les plus évidents en est la modernisation de la gestion financière et des systèmes de responsabilisation de l'administration, comme en a témoigné l'atelier de travail intitulé « Approches de la réforme budgétaire : les défis du contrôle de l'administration au XXI^e siècle », organisé à Berlin en octobre 2006. Des experts des ISC de Slovénie, de Suède, de France (qui a présenté un rapport rédigé par un expert de l'université Paris X de Nanterre) et d'Allemagne ont fait le point sur l'introduction et l'application de nouveaux outils de gestion créés tout récemment par la législation de leurs différents pays d'origine. Sur la base de ces exposés, 50 participants de 25 ISC membres de l'EUROSAI et un représentant de l'ISC de Tunisie ont partagé des points de vue sur cette question et ont étudié la nécessité de l'audit externe de la réorientation des procédures et des méthodes de contrôle. Les résultats de ces débats extrêmement animés, organisés sous la forme de quatre groupes de discussion, peuvent être résumés comme suit :

- Le système budgétaire et comptable du secteur public connaît actuellement un profond changement. Ce changement passe par l'introduction de nouveaux outils de direction dans le secteur public.
- L'introduction d'une comptabilité accumulative est un élément essentiel de cette évolution. Différentes régions et pays appliquent d'ores et déjà, à différents niveaux, des budgets programmatiques et de gestion.

- Les ISC supervisent les efforts réalisés.

- Les ISC analysent les répercussions de ces changements sur leurs propres fonctions de supervision et de contrôle.

Le renforcement de la coopération avec d'autres organisations régionales

La décision du VI^e Congrès de l'EUROSAI de renforcer la coopération avec l'ARABOSAI et l'OLACEFS se matérialise actuellement par l'organisation de conférences conjointes régulières. Outre le renforcement des relations interrégionales, le Président de l'EUROSAI entend également renforcer la coopération technique au niveau du travail en proposant différents événements du programme du séminaire. Il se fera ainsi un plaisir d'inviter les représentants des ISC membres de l'ARABOSAI et de l'OLACEFS à un séminaire sur la structure de l'Union européenne prévu pour le mois d'octobre 2007. Outre des informations essentielles concernant la structure et la fonction de l'Union européenne, cet événement sera axé sur la gestion et le contrôle des fonds européens. Les études de cas, tout comme les exposés et les débats pléniers qui seront organisés dans le cadre de ce séminaire, visent à contribuer à un échange dynamique d'idées.

Perspective générale

Le Président de l'EUROSAI et la Cour des comptes européenne envisagent d'organiser un atelier sur le contrôle de performance au Luxembourg, au mois de décembre 2007. D'après une étude de la CCE, un certain nombre d'ISC ont reconnu avoir d'urgentes nécessités de formation dans ce domaine. Le but de cette démarche est de présenter différentes études de cas aux participants et d'échanger des points de vue sur des techniques et des méthodologies de contrôle de performance. En outre, des idées préliminaires ont été préparées pour des événements professionnels semblables qui seront organisés dans les six premiers mois de l'année 2008. Par exemple, le président du groupe de travail sur l'audit d'environnement a suggéré au Président de l'EUROSAI d'or-



ganiser un autre séminaire pour les membres de groupes de travail qui se penchent sur les problèmes de la pollution de l'air, de la protection du climat et du changement climatique.

Les réponses positives des participants aux séminaires organisés jusqu'à présent montrent que les différents ateliers propo-

sés par le Président de l'EUROSAI complètent et enrichissent le programme de renforcement des capacités de cette organisation. Le Président de l'EUROSAI se fera un plaisir de continuer à apporter son soutien au travail de l'Organisation en présentant les événements professionnels programmés pour les mois à venir.

VI^e ÉVÉNEMENT DE FORMATION DE L'EUROSAI SÉMINAIRE SUR LE CONTRÔLE DES SUBVENTIONS ET DES AIDES PUBLIQUES¹

Prague (République tchèque), 6-8 novembre 2006

Le séminaire sur le meilleur contrôle des subventions et des aides publiques a été organisé conformément au 1^{er} objectif de la Stratégie de formation de l'EUROSAI (Dispenser une formation consistant en des séminaires et des stages). Il constitue le 6^e événement de formation de l'EUROSAI. Les résultats du questionnaire sur la stratégie de formation distribué en 2003, montrent que la communauté de l'EUROSAI a décidé de faire de ce thème l'une des priorités de l'Organisation en matière de formation. Ce séminaire a été organisé et préparé en collaboration avec des experts du SIGMA.

L'atelier a été préparé par M. Frantisek Dohnal, président de l'Office national d'audit de la République tchèque. Au début du séminaire, M. Dohnal a souhaité la bienvenue aux participants ainsi qu'à deux invités spéciaux, en l'occurrence M. Jean-François Bernicot, membre de la Cour des comptes européenne, et M. Ronnie Campbell, vice-auditeur général de l'ISC du Canada. M. Dohnal a en outre organisé un dîner auquel ont été conviés tous les participants, et a prononcé le discours de clôture du séminaire, le dernier jour.

Étant donné que la question du contrôle des aides et des subventions est assez vaste, il a été convenu de centrer les discussions sur trois domaines spécifiques : le contrôle des aides et des subventions de l'État, le contrôle des fonds européens et

différentes questions liées au contrôle des associations publiques et privées. Des exposés de base ont été préparés sur chacun de ces trois sujets, afin de faciliter la compréhension et d'engager des débats sur les dernières avancées et pratiques internationales. Ce séminaire, co-modéré par M. Nick Treen, du SIGMA, et des représentants des SAO tchèques, a duré deux jours et demi et s'est déroulé sous la forme de séances plénières en matinée, au cours desquelles les conférenciers ont jeté les bases du débat, pour permettre aux assistants de former des groupes de discussion interactive chaque après-midi. Chacun de ces groupes de discussion était axé sur l'un des trois sous-thèmes susvisés. Les participants avaient la possibilité de participer à deux des trois sous-groupes de discussion, en fonction de leurs intérêts professionnels. La dernière matinée a été consacrée à la présentation des résultats de ces trois groupes de discussion, dans le cadre d'une table ronde dirigée par les conférenciers du matin, suivie d'une séance de questions-réponses. Ce séminaire a été l'occasion pour les participants de prendre part à des débats approfondis, d'acquérir des connaissances et de partager des expériences. Il leur a en outre permis de s'informer sur les dernières évolutions et innovations dans les domaines concernés et d'étayer leurs connaissances sur chacune des questions traitées.



¹ Institution supérieure de contrôle de la République tchèque.

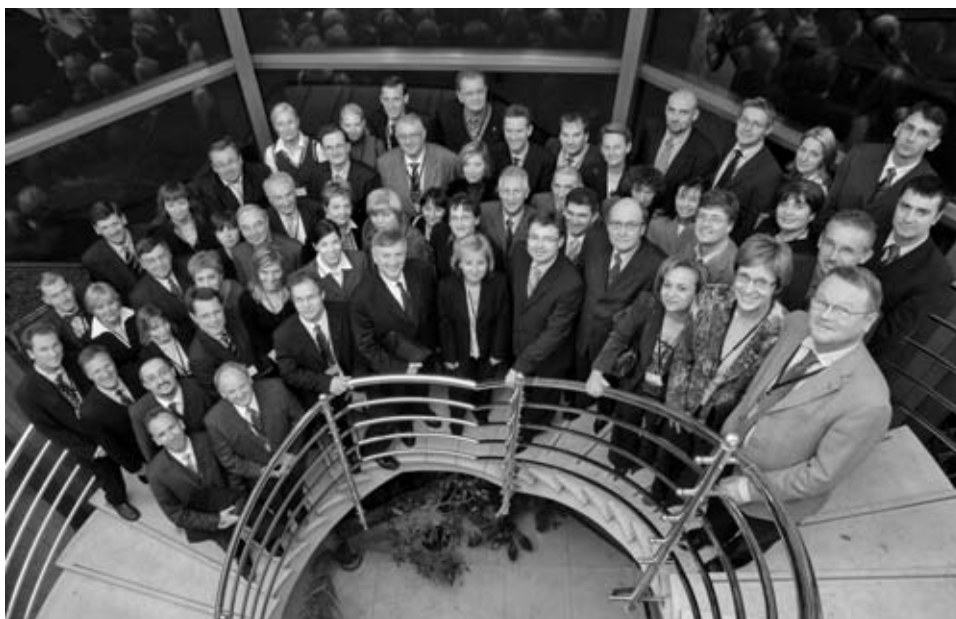


Photo de groupe des participants.



38

Avant le séminaire, un questionnaire avait été distribué auprès des ISC afin de recueillir des informations actualisées concernant les thèmes du groupe de discussion. Le but de cette démarche était d'évaluer la situation du contrôle dans ce domaine et d'informer les participants des résultats. Tous les pays de l'EUROSAI ont été invités à participer et à remplir ce questionnaire. Dix-neuf pays y ont finalement répondu. L'équipe de l'ISC de la République tchèque souhaite remercier les ISC d'Albanie, d'Autriche, de Belgique, de Bulgarie, de Croatie, de Chypre, du Danemark, d'Estonie, de Hongrie, de Lettonie, du Luxembourg, de Malte, de Moldavie, de Slovaquie, de Slovénie, de Suisse et de Turquie, ainsi que la Cour des comptes européenne, pour leur contribution. Les résultats de ce questionnaire sont disponibles sur le site Internet de l'ISC de la République tchèque.

33 participants de 20 pays de l'EUROSAI ont assisté à ce séminaire (Albanie, Bulgarie, Croatie, Chypre, Danemark, Estonie, Finlande, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Moldavie, Pays-Bas, Norvège, Pologne, Russie, Slovaquie, Slovénie, Suisse et Turquie). 24 autres experts de 9 pays de l'EUROSAI (Danemark, France, Allemagne, Hongrie, Pays-Bas, Pologne, Es-

pagne, Royaume-Uni, République tchèque) et d'autres organismes (la Cour des comptes européenne, le SIGMA, l'ISC du Canada et le PPP Centrum² de la République tchèque) y ont participé en tant qu'experts, conférenciers du groupe de discussion, modérateurs ou journalistes. Le nombre total de participants s'élève donc à 57, sans compter les représentants et les auditeurs officiels de l'Office national d'audit de la République tchèque, qui ont participé à ce séminaire en qualité d'observateurs.

Lors de la première journée, M. Ronnie Campbell, de l'ISC du Canada, a présenté le matin, dans le cadre du premier thème (intitulé le contrôle des aides et des subventions de l'État) un exposé sur le contrôle des programmes de règlement par virement. M. Vaclav Perich (ISC de la République tchèque), le second conférencier sur ce même sujet, a quant à lui présenté les perspectives et les points de vue tchèques. Au cours des débats organisés dans l'après-midi, les représentants de l'ISC de la République tchèque ont présenté deux études de cas sur ces thèmes, portant concrètement sur les fonds utilisés pour remédier aux dommages causés par les inondations et les ressources financières utilisées pour encourager et stimu-

² Public-private Partnership Centrum, Empresa estatal checa para la asociación público-privada

ler les investissements. Les auditeurs de l'ISC allemande ont quant à eux abordé la question des avantages fiscaux et le représentant de l'ISC d'Espagne a présenté l'expérience espagnole. M. Jean-François Bernicot (membre de la CCE) a pour sa part développé le thème du contrôle des fonds de l'UE et a prononcé un discours spécial d'introduction. Les conférenciers M. Gabriele Cipriani, de la CCE, et M. Jan van den Bos, de l'ISC des Pays-Bas, ont présenté des exposés sur les avancées récentes en matière de fonds structurels et les expériences de l'ISC des Pays-Bas dans le domaine du contrôle des fonds de l'UE, respectivement. Plusieurs études de cas ont été présentées par l'ISC du Danemark (une nouvelle approche d'audit), de Pologne (l'expérience de l'ISC de Pologne dans le domaine des fonds de l'UE) et la CCE (Le contrôle du système de paiement unique). M. Libor Cupal (PPP Centrum de la République tchèque) a quant à lui abordé la question des associations entre les secteurs public et privé dans un discours intitulé « La formation institutionnelle et la création d'un cadre approprié pour le programme APP tchèque ». M. Richard Wade, de l'ISC du Royaume-Uni, a présenté une description générale sur les dernières avancées dans le domaine de l'APP. L'ISC de France a exposé plusieurs études de cas sur le thème des APP (axés sur les contrôles de performance du service d'alimentation en eau). Enfin, l'ISC de Hongrie a présenté les premières expériences hongroises et l'ISC des Pays-bas a fait le point sur l'expérience hollandaise et différentes opinions sur la base d'un exemple de projet de contrôle des chemins de fer. Ce séminaire a été organisé avec une aide financière issue du budget de l'EUROSAI. Le montant total des dépenses s'élève à près de 26 300 euros (ce montant comprend les frais de location de la salle de réunions et de l'équipement technique, les services rendus pendant les réunions, les déjeuners de travail, le transport local, etc.). L'Office national d'audit de la République tchèque a demandé une contribution à l'EUROSAI. Cette contribution, approuvée par le Comité directeur de l'EUROSAI lors de sa XXXIe réunion organisée à Reykjavik (d'un montant de 7 900 euros, soit environ 30% des dépenses totales), a été utilisée pour couvrir en partie les frais d'hébergement et de transport de l'expert canadien, ainsi que

d'autres frais, dont la location de la salle de conférences et de l'équipement technique.

Le dernier jour du séminaire, les participants et collaborateurs ont été priés de remplir un questionnaire d'évaluation. Les questions portaient en général sur la qualité des conférenciers des séances plénières organisées chaque matin et des séances de travail qui se sont déroulées chaque après-midi, et visaient notamment à obtenir une appréciation générale sur les groupes de discussion, les rapports résumés, le séminaire, les séances générales et l'organisation, et à déterminer si l'atelier répondait aux attentes professionnelles des participants. En règle générale, on peut affirmer que ce séminaire a remporté un franc succès, aussi bien du point de vue professionnel que de l'organisation. Les résultats du questionnaire sont disponibles sur le site Internet de l'ISC, sur le CD du séminaire, ainsi que par e-mail, sur demande.

Les organisateurs souhaitent partager les expériences et les opinions suivantes, qui peuvent être utiles aux futures activités de formation de l'EUROSAI :

- Le grand nombre d'exposés et d'études de cas présentés par les experts invités a permis aux participants d'obtenir de nombreuses informations concernant le système de contrôle de différents pays. Il s'agit là d'une source d'informations pratique et extrêmement utile, un forum d'échange d'expériences en quelque sorte.

- La prestation du conférencier étranger a été très appréciée, ce qui prouve qu'il ne faut pas hésiter à engager des dépenses supplémentaires pour faire venir des experts étrangers à l'EUROSAI, soigneusement sélectionnés.

- Le fait de laisser aux participants le choix entre deux ou trois groupes de débats a permis à tout un chacun de se concentrer davantage sur les thèmes présentant un intérêt spécifique.

- La coopération avec le SIGMA s'est avérée efficace.

Tous les exposés, présentations, résultats des questionnaires, exposés de base et autres matériels de référence sont disponibles sur le site Internet de l'Office national d'audit de la République tchèque (<http://www.nku.cz/seminars/euro-sai-prague-2006/default.htm>) et auprès



de l'EUROSAI. À l'issue du séminaire, les participants se sont vu remettre un CD-ROM contenant tous les documents pertinents. Pour de plus amples renseignements,

veuillez prendre contact avec Mme Sylva Mullerova, Directrice du Service des Relations internationales de l'ISC tchèque (sylva.mullerova@nku.cz).

COMPTE-RENDU SUR LE SEMINAIRE DE L'EUROSAI SUR LA QUALITE DE L'AUDIT¹

Budapest (Hongrie), 1-2 mars 2007

1^{ère} JOURNÉE

Introduction

- La qualité de l'audit ne peut être garantie que par une méthode systématique s'appliquant à l'ensemble de l'institution.
- La plupart des problèmes de qualité sont dus à une mauvaise gestion soit de l'équipe d'audit, soit de l'ISC elle-même.

Lignes directrices sur la qualité de l'audit

- Exposé résumant les normes de qualité applicables en matière d'audit.
- Ces lignes directrices sont assez générales dans la mesure où elles doivent être adaptées non seulement aux différents modèles d'offices d'audit et de cours des comptes, mais aussi aux contrôles de performance et financier.
- L'importance du système d'évaluation des marchés, de la formation et de la gestion suscite un grand intérêt.
- Tout un chapitre est consacré à la gestion des relations avec les personnes impliquées les plus importantes.
- Discussion intéressante et utile sur les différentes significations des notions de garantie et de contrôle dans différentes langues.
- Discussion sur l'importance différente du contrôle de qualité (ce que l'on appelle les révisions à chaud) et la garantie de qualité (ce que l'on appelle les révisions à froid).

Expériences hongroises en matière d'application des normes de l'IFAC sur la qualité de l'audit

- Supervision de la décision et du processus d'introduction des standards de l'IFAC dans le secteur privé hongrois.
- N'importe qui peut consulter la réglementation sur le contrôle de qualité sur le site Internet de la Chambre de contrôle de Hongrie.
- La garantie de qualité prend la forme d'une révision réalisée par des auditeurs homologues ayant au moins six années d'expérience.
- Des sanctions claires sont prévues en cas de contrôles de mauvaise qualité ou de manquement aux instructions des équipes de contrôle.
- La Chambre de contrôle a dû convaincre ses auditeurs qu'il était de leur intérêt de se soumettre à ces contrôles.
- Les études montrent qu'il doit y avoir peu de différence entre le processus de garantie de qualité du secteur public et celui du secteur privé.

Le système de garantie de qualité de l'Office d'audit de l'État de Hongrie

- Avant de définir son propre système de garantie de qualité, l'ISC de Hongrie a étudié les systèmes mis en œuvre par d'autres ISC, les normes ISO et les systèmes utilisés par les entreprises de comptabilité du secteur privé.
- Le but de cette démarche était de parvenir à un système de gestion intégral



¹ Par Gareth Caller, NAO du Royaume-Uni.

de la qualité ; le système actuel porte sur l'audit et les ressources humaines (mais pas sur d'autres services d'appui).

- L'Unité de garantie de qualité est placée sous la supervision directe du président de l'ISC de Hongrie.

- Une discussion a été engagée pour savoir si les clients devraient avoir accès au travail d'audit, qui peut constituer un levier de qualité ; il en a été conclu qu'ils devaient avoir accès au rapport afin de pouvoir le commenter, mais pas aux documents de travail.

- Débat sur le mode de recrutement du personnel pour les nouveaux systèmes de qualité : certains se plaignent du travail supplémentaire auquel ils ont à faire face.

Le système de gestion de la qualité de l'audit dans la Fédération de Russie

- La Chambre des comptes de la Fédération de Russie considère à présent la garantie de qualité comme l'une de ses grandes priorités.

- Le rôle de la Chambre des comptes est actuellement en train d'être défini et son influence ne cesse de croître.

- Le système de gestion de la qualité mis en œuvre au sein de la Chambre des comptes en matière de formation, comprend les phases suivantes : planification de la qualité, garantie de qualité, contrôle de qualité, amélioration de la qualité.

- Certains éléments de la gestion du contrôle de la qualité ont d'ores et déjà été appliqués, certes, mais pas encore de façon systématique.

- L'organisation du contrôle de la qualité au sein de la Chambre des comptes répond actuellement à la structure suivante :

- Le président de la Chambre des comptes et les directeurs des unités d'audit président aux réunions d'experts qui se tiennent avant les réunions du Conseil (réunions hebdomadaires) au cours desquelles sont étudiés les résultats et la qualité des contrôles réalisés.

- Les auditeurs de la Chambre des comptes (membres du Conseil), en leur qualité de chefs des services d'audit correspondants, étudient les résultats et la qualité des contrôles réalisés avant de présenter les rapports pertinents au Conseil.

- Conformément à la législation russe, l'ensemble du personnel d'audit est tenu de suivre une nouvelle formation formelle au moins une fois tous les cinq ans.

- Pour la Chambre des comptes, le contrôle de qualité et la garantie de qualité ont la même importance au sein du système de gestion de la qualité de l'audit.

- La Chambre des comptes prévoit d'utiliser des questionnaires de qualité pouvant être remplis par toute personne appropriée étrangère à l'équipe d'audit.

- Étude visant à déterminer comment doivent être arrêtés les critères de garantie de qualité ; suggestions formulées :

- Pertinence des rapports

- Utilité des rapports

- Les clients ont-ils accepté les recommandations ?

- Les commentaires des parties impliquées semblent très importants pour évaluer la qualité de l'audit : (organisations contrôlées, organismes supérieurs d'organisations et de ministères contrôlés, le Parlement et ses commissions, les médias et la société ; les institutions scientifiques).

Parvenir à un niveau de qualité accru dans le processus d'audit : un exemple pratique

- Donner un exemple pratique de la façon dont la Cour des comptes européenne est parvenue à un niveau de qualité accru dans tel ou tel processus d'audit, de façon à en tirer des conclusions et de l'appliquer dans d'autres domaines.

- La Commission reçoit chaque année environ 150 rapports d'évaluation d'entrepreneurs externes et près de 30 rapports de contrôle de performance.

- La méthodologie constitue en soi un processus de garantie de qualité des évaluations. Cela dit, les conclusions tirées sont également utiles pour les contrôles de performance.

- Étant donné que les évaluations peuvent prendre des formes très diverses, il n'y a pas lieu d'élaborer une liste de contrôle type.

- Il faut s'assurer que les personnes impliquées comprennent les limitations de l'audit.



- Il faut utiliser une combinaison d'encouragements et de sanctions assorties d'une formation, afin que les Services de l'UE collaborent avec les équipes d'audit.

- Il est essentiel que le lien entre le travail d'audit et la prise de décisions soit clair pour les services audités, afin d'augmenter la probabilité de coopération.

- Les commentaires d'évaluation sont jugés très importants pour améliorer la qualité de l'audit.

2^e JOURNÉE

Le modèle de garantie de la qualité de l'audit de performance de la Suède

- Le Service de garantie de qualité a pour mission de garantir la qualité générale.

- Les audits de performance comprennent trois grandes phases : la planification, la révision intermédiaire et l'envoi du projet de rapport au service contrôlé.

- L'auditeur de garantie de qualité émet un avis écrit à l'issue de chaque phase.

- Toute révision est fondée non seulement sur des discussions, mais aussi sur des documents.

- Il existe des critères de garantie de qualité obligatoires dans chaque phase, mais l'objectif clé de l'équipe d'audit est de porter conseil sur tout ce qui se rapporte à la qualité et pas seulement de se limiter aux comptes.

- Les auditeurs de la garantie de qualité sont des auditeurs expérimentés qui ont suivi une formation complémentaire qui leur permet de formuler des suggestions constructives.

- Il existe un Service d'Information et de Communication qui a pour mission de s'assurer que les messages les plus importants parviennent aux médias.

Le contrôle de qualité de l'audit financier au Royaume-Uni

- Il est essentiel de disposer de personnel de grande qualité pour pouvoir mener à bien un audit de qualité.

- Il faut signer un contrat avec des entreprises de comptabilité du secteur privé pour obtenir des connaissances techniques ; cela permet également aux ISC d'avoir un point de repère pour leur action.

- Au Royaume-Uni, le contrôle de qualité est basé sur les normes de l'IFAC et s'étend à la garantie de qualité.

- Les procédures internes sont les suivantes :

- Procédures d'audit obligatoire directement liées aux normes correspondantes de l'IFAC.

- Révision détaillée par le directeur d'audit : l'accent est mis sur toutes les procédures mais le niveau de révision dépend du jugement professionnel.

- Niveau élevé de révision par le chef d'audit : là encore, l'accent est mis sur les principaux risques d'émission d'une opinion d'audit incorrecte.

- Révision de garantie des normes d'audit à « haut risque » (audit délicats du point de vue politique ou techniquement complexes).

- Révision à froid des audits achevés.

- Les auditeurs d'opérations réalisent ce que l'on appelle des révisions à froid, mais cela n'est pas simple compte tenu des effectifs nécessaires pour cela.

- L'accent est mis sur la vente de procédures au personnel, de façon à ce qu'il ne se plaigne pas trop du travail supplémentaire à réaliser.

- Les procédures externes sont les suivantes :

- Révision par la direction de garantie de qualité de l'ICAEW²

- Questionnaires pour les commentaires du client.

- Procédures externes surtout utilisées pour montrer publiquement l'engagement envers la qualité de l'audit plutôt qu'envers l'amélioration réelle de la qualité de l'audit.

- Résultats des procédures de garantie de qualité communiqués aux auditeurs, se traduisant par des changements dans la politique de l'office d'audit et la formulation de conclusions dont il est tenu compte dans la future formation.



² Institut des Commissaires aux comptes publics d'Angleterre et du Pays de Galle (N. du T.)

Expériences de contrôle de la qualité d'audits financiers en Estonie

- L'objectif stratégique est de respecter les normes de l'IFAC.

- Cinq chefs de service chargés de signer les rapports de contrôle et personnellement responsables de la qualité de l'audit.

- Services d'appui habilités à harmoniser la méthodologie d'audit.

- La gestion de la qualité est axée sur la compétence professionnelle intégrale (définie comme une combinaison de connaissances et d'expérience).

- L'équipe de méthodologie révise les plans d'audit pour s'assurer qu'ils présentent un niveau de qualité approprié.

- L'ISC d'Estonie utilise des logiciels de documentation pour faciliter la diffusion de la révision. Une discussion a été engagée sur l'utilité de logiciels tels que Teammate.

- Il a été impossible d'apprendre toutes les normes de l'IFAC en peu de temps, mais l'ISC fait sans cesse des progrès dans ce domaine.

- Étude visant à déterminer qui doit arrêter les plans d'audit et à quel point les procédures de contrôle standard sont bénéfiques.



ACTIVITÉS DE L'EUROSAI EN 2006

• **SÉMINAIRE DE L'EUROSAI SUR LES AVANTAGES FISCAUX.** Bonn (Allemagne), les 21 et 22 février 2006.

• **II^e RÉUNION DU GROUPE DE TRAVAIL CHARGÉ DE LA PRÉPARATION D'UN AUDIT COORDONNÉ SUR LES AVANTAGES FISCAUX DANS LE CADRE DE L'EUROSAI.** Bonn (Allemagne), les 21 et 22 février 2006.

• **RÉUNION DE LA COMMISSION DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE L'INTOSAI.** Londres (Royaume-Uni), les 13 et 14 mars 2006.

• **ATELIER DE TRAVAIL SUR LA « MISE EN ŒUVRE DE PRATIQUES DE QUALITÉ DANS LE DOMAINE DE L'AUDIT ».** Vilnius (Lituanie), du 15 au 17 mars 2006.

• **SÉMINAIRE SUR L'« AUDIT DU SYSTÈME ERM ».** Berne (Suisse), du 15 au 17 mai 2006.

• **XIV^e RÉUNION DU COMITÉ DE FORMATION DE L'EUROSAI.** Luxembourg (Cour des comptes européenne), les 29 et 30 juin 2006.

• **III^e RÉUNION DU GROUPE DE TRAVAIL CHARGÉ DE L'AUDIT COORDONNÉ SUR LES AVANTAGES FISCAUX.** Copenhague (Danemark), le 28 août 2006.

• **XXXI^e RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI.** Reykjavik (Islande), le 11 septembre 2006.

• **CONFÉRENCE DE LEUROSAI SUR « LE RÔLE DES ISC DANS LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LA FRAUDE ».** Kiev (Ukraine), du 19 au 21 septembre 2006.

• **IV^e RÉUNION DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.** Bratislava (République de Slovaquie), du 20 au 22 septembre 2006.

• **ATELIER DE TRAVAIL SUR LE THÈME « APPROCHES DE LA RÉFORME BUDGÉTAIRE. LE CONTRÔLE AU XXI^e SIÈCLE ».** Berlin (Allemagne), les 26 et 27 octobre 2006.

• **SÉMINAIRE SUR « LE CONTRÔLE DES SUBVENTIONS ET AIDES PUBLIQUES ».** Prague (République tchèque), du 6 au 8 novembre 2006.

• **SÉMINAIRE SUR « LA LÉGISLATION RELATIVE À LA PROTECTION DES DONNÉES ».** Trèves (Allemagne), les 9 et 10 novembre 2006.

• **V^e SÉMINAIRE ET V^e RÉUNION DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR L'AUDIT D'ENVIRONNEMENT.** Luxembourg (Cour des comptes européenne), du 27 au 29 novembre 2006.

• **RÉUNION DES COMITÉS DIRECTEURS DE L'EUROSAI-ARABOSAI.** Tunis (Tunisie), le 30 novembre 2006.

• **I^{ères} JOURNÉES CONJOINTES EUROSAI-ARABOSAI.** Tunis (Tunisie), les 1^{er} et 2 décembre 2006.



ACTIVITÉS DE L'EUROSAI EN 2007

• **ATELIER DE TRAVAIL SUR « LA LÉGISLATION ENVIRONNEMENTALE EUROPÉENNE », EN COOPÉRATION AVEC L'ACADÉMIE EUROPÉENNE DE LÉGISLATION DE TRÈVES.** Trèves (Allemagne), les 6 et 7 février 2007.

• **IV^e RÉUNION DU GROUPE DE TRAVAIL CHARGÉ DE LA PRÉPARATION D'UN AUDIT COORDONNÉ**

SUR LES AVANTAGES FISCAUX DANS LE CADRE DE L'EUROSAI. Varsovie (Pologne), le 16 février 2007.

• **SÉMINAIRE SUR « LA QUALITÉ DE L'AUDIT ».** Budapest (Hongrie), les 1^{er} et 2 mars 2007.

• **XV^e RÉUNION DU COMITÉ DE FORMATION DE L'EUROSAI.** Bonn (Allemagne), les 8 et 9 mars 2007.

• **I^{ère} RÉUNION DU SOUS-GROUPE D'AUDIT SUR « LES CONSÉQUENCES DES DÉASTRES NATURELS ET DES DÉCHETS RADIOACTIFS » (GROUPE DE TRAVAIL SUR L'AUDIT D'ENVIRONNEMENT).** Kiev (Ukraine), le 16 mars 2007.

• **XIX^e SÉMINAIRE INTOSAI / NATIONS-UNIES.** Vienne (Autriche), du 28 au 30 mars 2007.

• **V^e RÉUNION DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION. SÉMINAIRE SUR « L'ANALYSE DES PROBLÈMES LES PLUS FRÉQUENTS POUR LES ISC EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ».** Luxembourg (Cour des comptes européenne), les 17 et 28 avril 2007.

• **V^e JOURNÉES CONJOINTES EUROSAI – OLACEFS.** Lisbonne (Portugal), du 10 au 12 mai 2007.

• **V^e RÉUNION DU GROUPE DE TRAVAIL SUR « L'AUDIT COOR-**

DONNÉ DES AVANTAGES FISCAUX ». Bratislava (République de Slovaquie), les 11 et 12 septembre 2007.

• **XXXII^e RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI.** Berne (Suisse), le 13 septembre 2007.

• **SÉMINAIRE DE L'EUROSAI SUR « LE CONTRÔLE DE L'APPLICATION DES ENGAGEMENTS DE KYOTO ».** Bratislava (République de Slovaquie), du 3 au 5 octobre 2007.

• **SÉMINAIRE SUR LA « STRUCTURE DE L'UNION EUROPÉENNE »**, en coopération avec l'Académie européenne de législation de Trèves. Trèves (Allemagne), du 23 au 25 octobre 2007.

• **XIX^e CONGRÈS DE L'INTOSAI.** Mexico DF (Mexique), du 5 au 10 novembre 2007.

• **SÉMINAIRE INTITULÉ « L'AUDIT DE GESTION. OÙ EN SOMMES-NOUS ? »**, en collaboration avec l'EUROSAI. Luxembourg (Cour des comptes européenne et ISC d'Allemagne), du 4 au 6 décembre 2007.



APERÇU DE L'AGENDA DE L'EUROSAI POUR 2008

• **RÉUNION DE CONCLUSION DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR L'AUDIT COORDONNÉ DES AVANTAGES FISCAUX.** Bonn (Allemagne), du 29 au 31 janvier 2008.

• **RÉUNION DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.** Ljubljana (Slovénie), du 18 au 20 février 2008.

• **SÉMINAIRE SUR LE « CHANGEMENT CLIMATIQUE », EN COOPÉRATION AVEC LE GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR L'AUDIT D'ENVIRONNEMENT ET L'ACADÉMIE EUROPÉENNE DE LÉGISLATION DE TRÈVES.** Trèves (Allemagne), les 11 et 12 mars 2008.

• **SÉMINAIRE SUR « LA GESTION DES ISC ».** Berlin (Allemagne), du 9 au 11 avril 2008.

• **VII^e CONGRÈS DE L'EUROSAI.** Cracovie (Pologne), du 1^{er} au 5 juin 2008.

• **XXXIII^e RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI.** Cracovie (Pologne), le 2 juin 2008.

• **XXXIV^e RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI.** Cracovie (Pologne), le 5 juin 2008.

• **SÉMINAIRE SUR « LES NORMES D'AUDIT FINANCIER ».** Vilnius (Lituanie), les 2 et 3 octobre 2008.

• **SÉMINAIRE INTITULÉ « COBIT, UN OUTIL D'AUDIT ».** Estonie, octobre 2008.

NOUVELLES DES MEMBRES DE L'EUROSAI EN 2007**• BUREAU DU CONTRÔLEUR DE L'ÉTAT D'ISRAËL**

Le XXXII^e Comité directeur de l'EUROSAI a approuvé la demande d'adhésion de l'ISC d'Israël à l'EUROSAI.

• BUREAU D'AUDIT DE L'ÉTAT DE FINLANDE

M. Tomas Pöysti a été nommé Auditeur général de l'ISC de Finlande.

• COUR DES COMPTES D'ITALIE

M. Tullio Lázaro a été nommé président de l'ISC d'Italie au mois de février 2007.

• COMITÉ DE CONTRÔLE D'ÉTAT DE LA RÉPUBLIQUE DE BIÉLORUSSIE

M. Zenon K. Lomat a été élu président de l'ISC de Biélorussie.

• CHAMBRE DES COMPTES DE LA RÉPUBLIQUE D'AZERBAÏDJAN

M. Heydar Kh. Asadov a été nommé président de l'ISC d'Azerbaïdjan.

• CHAMBRE DE CONTRÔLE DE GÉORGIE

M. Levan Choladze a été nommé président de l'ISC de Géorgie.

• BUREAU SUPÉRIEUR D'AUDIT DE LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

M. František Dohnal a été nommé président de l'ISC de la République tchèque.

• CHAMBRE SUPÉRIEURE DE CONTRÔLE DE POLOGNE

M. Jacek Jezierski a été nommé président de l'ISC de Pologne au mois d'août 2007.

• BUREAU NATIONAL D'AUDIT DE SUÈDE

Mme Karin Lindell a été nommée Auditrice générale de l'ISC de Suède.



L'Union Européenne

LA « CONSCIENCE FINANCIERE » DE L'UNION EUROPEENNE : LES 30 ANS DE LA COUR DES COMPTES EUROPEENNE

En 2007, l'Union européenne (UE) fêtera le 50^e anniversaire de la signature du Traité de Rome instituant la Communauté économique européenne. Au même moment, la Cour des comptes européenne fêtera son 30^e anniversaire. Instituée le 22 juillet 1975 par le Traité de Bruxelles, la Cour des comptes européenne a commencé à exercer ses fonctions d'organisme de contrôle exter-

ne de la Communauté en octobre 1977. Depuis le Traité de Maastricht, la Cour des comptes européenne est reconnue comme l'une des multiples institutions des Communautés européennes. En tant qu'auditeur externe, elle a pour mission de contribuer à l'amélioration de la gestion financière des fonds de l'UE, dans le but de rentabiliser au maximum l'argent des contribuables.

L'AUTO-EVALUATION ET LE CONTROLE D'INSTITUTIONS HOMOLOGUES

La Cour des comptes européenne considère qu'il est bon qu'elle se soumette au contrôle d'une institution homologue. Le but de cette démarche est de disposer d'une évaluation externe indépendante de l'organisation et du rendement de la CCE, afin d'améliorer la qualité de sa gestion et ses résultats. Dans le cadre des préparatifs de ce contrôle d'une institution homologue, la Cour des comptes européenne a réalisé en 2006 un exercice d'auto-évaluation qui lui a permis d'identifier ses atouts et ses points faibles. Pour remédier à ces

derniers, elle a approuvé un plan d'action rassemblant sous un seul programme stratégique cohérent tous les projets en cours ainsi que ceux qui viennent d'être approuvés, afin de pouvoir fixer un ordre de priorités rationnel, de mieux superviser les avancées réalisées et d'identifier les domaines qui demandent des mesures complémentaires. Cette initiative permettra surtout d'atteindre des objectifs stratégiques. Ce contrôle d'une institution homologue permettra quant à lui de déterminer si la Cour des comptes est sur la bonne voie.



RAPPORT ANNUEL 2005

En date du 31 octobre 2006, la Cour des comptes européenne a publié son rapport annuel sur l'exécution du budget général de l'UE pour l'année 2005. En 2005, le montant des dépenses a été similaire à celui de 2004, soit 105 milliards d'euros. Le rapport annuel et la déclaration de fiabilité restent à ce jour les documents les plus importants que la Cour des comptes européenne produit à l'adresse des principales institutions concernées, dont le Parlement européen, le Conseil et la Commission européenne.

Un environnement changeant : le nouveau système de comptabilité de la Commission européenne

L'année 2005 est une date charnière dans l'histoire de la Commission, en raison de la modernisation du système de comptabilité des Communautés. À compter du 1^{er} janvier 2005, la Commission a changé de système de comptabilité et est passée d'une comptabilité de caisse à une comptabilité d'engagements. En règle générale, les informations fournies par une comptabilité

d'engagements sont plus complètes et utiles pour les utilisateurs internes et externes des comptes. La Commission a par ailleurs réalisé d'importants progrès quant à l'amélioration de son propre environnement de contrôle interne et sa comptabilité. L'introduction de la comptabilité d'engagements est une réussite considérable.

La légalité et la régularité des opérations

Pour la douzième année consécutive, la Cour des comptes européenne a rendu un avis restrictif concernant la légalité et la régularité de la plupart des dépenses de l'UE. Cela s'explique par la grande incidence des erreurs sur les opérations et par la découverte permanente de points faibles dans les systèmes de contrôle interne des États membres et de la Commission. Ce faisant, la Cour des comptes a également annoncé que dans les domaines où les systèmes de contrôle et de supervision sont exécutés dans le cadre d'une bonne gestion du risque, les opérations sont globalement légales et régulières : recettes, engagements et paiements des charges administratives et stratégie de pré-adhésion, à l'exception du Sapard (Programme spécial d'adhésion pour le développement agricole et rural).

La fiabilité des comptes

La Cour des comptes européenne en conclut que les états financiers consolidés de l'exercice 2005 donnent une image fidèle, dans leurs aspects les plus importants, de la situation financière des Communautés euro-

péennes au 31 décembre 2005. Cet avis est cependant à nuancer compte tenu, notamment, de l'existence de déclarations erronées dans le bilan consolidé et d'une application incohérente des procédures d'annulation définitive des comptes.

Une déclaration équilibrée

Comme l'a expliqué le Président de la Cour des comptes européenne, M. Weber, à la Commission de contrôle budgétaire du Parlement européen (COCOBU), le 23 octobre 2006 : « En règle générale, la situation [pour ce qui est de la légalité et de la régularité des opérations] n'a pas beaucoup changé depuis l'année dernière ». [...] « Cela ne signifie cependant pas que tous ou la plupart des paiements effectués sur le budget de l'UE contiennent des erreurs ou doivent être interprétés comme un indice de fraude. Cela signifie, en revanche, que d'après les résultats des travaux d'audit détaillé de la Cour des comptes, on trouve trop fréquemment des erreurs qui ont des conséquences financières, d'où l'impossibilité pour la CCE d'en conclure que tout est en ordre. La raison de la plupart de ces erreurs est que les bénéficiaires –agriculteurs, organismes locaux, directeurs de projet- demandent plus que ce qu'ils ont le droit de demander. Les explications sont diverses : simple inadvertance ou erreur, fruit d'une méconnaissance des règles complexes ou encore tentative présumée de fraude au budget de l'UE. Il appartient donc à la Commission d'administrer le budget de manière à réduire le risque d'irrégularités grâce à la bonne application des mesures et contrôles préventifs ».



AUTRES RAPPORTS ET AVIS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES EUROPEENNE

Depuis le rapport annuel 2004, la Cour des comptes européenne a publié 11 rapports spéciaux et 2 avis sur différents aspects ayant trait à des questions financières et de gestion de l'UE.

Les rapports spéciaux (RS) sont les suivants :

- RS 1/2006 relatif à la contribution du Fonds social européen à la lutte contre l'abandon scolaire prématuré.

- RS 2/2006 relatif à la performance des projets financés dans le cadre de TACIS dans la Fédération de Russie.

- RS 3/2006 relatif à l'aide humanitaire apportée par la Commission européenne en réponse au Tsunami.

- RS 4/2006 relatif aux projets d'investissement dans le cadre de PHARE en Bulgarie et en Roumanie.

- RS 5/2006 relatif au Programme MEDA.

- RS 6/2006 relatif aux aspects environnementaux de la coopération au développement de la Commission.

- RS 7/2006 relatif aux investissements dans le domaine du développement rural : permettent-ils de remédier de manière efficace aux problèmes des zones rurales ?

- RS 8/2006 Cultiver le succès ? L'efficacité du soutien apporté par l'Union européenne aux programmes opérationnels en faveur des producteurs de fruits et légumes.

- RS 9/2006 relatif aux dépenses de traduction de la Commission, du Parlement et du Conseil.

- RS 10/2006 relatif aux évaluations ex post des programmes des objectifs numéros 1 et 3 pour la période 1994-1999 (Fonds structurels).

- RS 11/2006 relatif au régime de transit communautaire.

Les avis sont les suivants :

Avis 10/2005 sur le projet de règlement du Conseil modifiant le règlement (CE, Euratom) n° 1605/2002 du 25 juin 2002 portant règlement financier applicable au budget général des Communautés européennes.

Avis 11/2005 sur le projet de règlement (CE, Euratom) de la Commission modifiant le règlement (CE, Euratom) n° 2342/2002 établissant les modalités d'exécution du règlement (CE, Euratom) n° 1605/2002 du Conseil portant règlement financier applicable au budget général des Communautés européennes.

Les publications de la Cour des comptes sont disponibles sur son site Internet, dans toutes les langues de l'UE.

http://www.eca.europa.eu/audit_reports/audit_reports_index_en.htm

NOUVEAUX MEMBRES DE LA COUR DES COMPTES EUROPEENNE



49

Lors du dernier élargissement de l'UE le 12 décembre 2006, le Parlement européen a nommé Mme Sandolova (Bulgarie)

et M. Ispir (Roumanie) membres de la Cour des comptes européenne pour un mandat renouvelable d'une durée de six ans.

REMARQUES CONCERNANT LA REUNION DES CHEFS DES INSTITUTIONS SUPERIEURES DE CONTROLE DE L'UNION EUROPEENNE, TENUE A VARSOVIE LES 11 ET 12 DECEMBRE 2006¹

Les 11 et 12 décembre 2006 s'est tenue à Varsovie une réunion des présidents des Institutions supérieures de contrôle (ISC) des États membres de l'UE et de la Cour des comptes européenne (CCE).

Le principal sujet de débat de cette réunion était le rôle des ISC dans l'amélioration de la responsabilité au titre des fonds de l'UE. Ce thème est intimement lié aux résolutions adoptées par le Parle-

ment européen entre 2004 et 2006 au sujet de l'approbation de la gestion, ainsi qu'aux documents de 2005-2006 de la Commission européenne sur le cadre intégré de contrôle interne, qui prône l'introduction de changements dans les systèmes de contrôle des fonds européens. Étant donné que près de 80% des dépenses du budget de l'UE sont engagées à travers les États membres, le Parlement et la Com-

¹ Par le Dr. Jacek Mazur. Conseiller du Président de la Chambre supérieure de contrôle de Pologne.

mission ont décidé d'augmenter la responsabilité de ces derniers en ce qui concerne le bon fonctionnement des systèmes nationaux d'audit et de contrôle et la bonne gestion des dépenses de l'UE au sein de chaque pays. Pour ce faire, on envisage de demander à chaque pays d'émettre une déclaration politique ayant pour objet de confirmer la bonne gestion et le contrôle des fonds de l'UE. Le rôle des ISC dans ce domaine serait de rendre un avis sur cette déclaration. En outre, le Parlement et la Commission ont suggéré aux ISC de réaliser des contrôles plus exhaustifs en ce qui concerne l'utilisation des fonds européens et d'informer leurs parlements respectifs des résultats de ces contrôles.

La plupart des ISC pensent que les fonds européens devraient être davantage contrôlés. Elles estiment dans le même temps que les contrôles devraient se faire au niveau des organismes nationaux et non pas des institutions de l'UE. Les ISC ne font pas partie d'un système de contrôle interne des fonds européens. C'est pourquoi leur coopération avec la CCE doit être fondée sur la confiance mutuelle et le respect de l'autonomie de chaque entité. De son côté, le CC attribue un rôle primordial aux ISC dans l'amélioration de la responsabilité au titre de l'utilisation des fonds européens et le renforcement de la coopération entre les ISC. Il a donc été convenu d'intensifier les échanges d'expériences de contrôle au sein de l'UE, et notamment des échanges d'informations concernant les contrôles programmés pour la ou les années à venir, concernant les programmes de travail de contrôle et les types d'erreurs et d'irrégularités détectées dans le cadre des contrôles (jusqu'au niveau autorisé par la législation nationale). Il a en outre été convenu de publier les résultats des contrôles de l'UE sur le site Internet du CC, par le biais de liens menant aux sites des ISC.

Pour la première fois en quarante ans d'histoire du CC, des représentants du Parlement européen et de la Commission européenne ont assisté à la réunion et ont pris part avec les présidents des ISC aux débats organisés sur différents sujets. Lorsque les ISC ont été invitées à intensifier leurs contrôles concernant l'utilisation des fonds européens, M. Siim Kallas (vice-président de la Commission européenne, chargé des affaires administratives, de

l'audit et de la lutte antifraude) a affirmé que cette initiative était positive pour les différents pays car elle leur permettrait d'améliorer les systèmes de gestion nationaux et de limiter le nombre de contrôles directs de la Commission. En avril 2006, la Commission a proposé aux ISC de leur fournir des informations concernant les fonds européens alloués à certains pays. Bien que la plupart des ISC aient accepté cette proposition, les données se sont avérées trop générales et n'ont pas répondu à leurs besoins. M. Kallas a à nouveau affirmé que si les irrégularités décelées par les ISC (ou d'autres organismes nationaux de contrôle) étaient évaluées et enrayerées, la Commission n'aurait à infliger aucune sanction aux organismes contrôlés. Le Dr. Dieter Engels, président de l'ISC d'Allemagne, a tenu à rappeler que cette norme trouve son origine dans deux règlements communautaires, en l'occurrence le règlement n° 1260/1999 sur les fonds structurels et le règlement n° 1290/2005 sur le financement de la politique agricole commune, alors que les règlements internes de la Communauté contiennent des dispositions plus détaillées.

M. Szabolcs Fazakas, président de la commission de contrôle budgétaire du Parlement européen, a affirmé qu'en contrôlant l'utilisation des fonds européens, les ISC rendaient un grand service aux pays eux-mêmes dans la mesure où cela permettrait de réduire le nombre de contrôles des institutions européennes et le risque d'éventuelles sanctions. Autrement dit, il appartient aux ISC de s'acquitter de cette tâche, qui trouve son origine dans des dispositions de la législation nationale, car dans la plupart des cas les fonds européens sont soumis aux mêmes contrôles que les autres fonds publics. Il est par ailleurs très important que les résultats de ces contrôles soient présentés aux parlements et à d'autres organismes nationaux, et soient donc mis à la disposition des institutions européennes.

Au cours de l'un des débats, les participants ont mis l'accent sur le fait que l'un des objectifs des ISC devait être de garantir l'efficacité du contrôle de l'utilisation des fonds européens dans leurs pays respectifs. Les fonds européens, au même titre que les fonds issus des budgets nationaux, proviennent des contribuables. Ils doivent donc faire l'objet d'un contrôle exhaustif. Cela si-



gnifie que chaque ISC doit consacrer bon nombre de ses ressources au contrôle des fonds européens et que les rapports d'audit doivent être présentés aux parlements nationaux. Il serait bon, par ailleurs, que la CCE puisse tirer parti de ces rapports. Or, pour cela, il faut impérativement que les contrôles soient adaptés aux mêmes critères, méthodes et normes. Dans cette optique, le CC a constitué un groupe de travail présidé par la CCE, qui sera chargé d'élaborer une série de normes communes et de critères de contrôle analogues, fondés sur des normes de contrôle étant à la fois admises sur le plan international et adaptées aux particularités de l'UE. Le développement de normes de contrôle uniformes constituera une contribution essentielle des ISC à l'amélioration de la responsabilité au titre de l'utilisation des fonds européens. Force est de constater, en effet, que la création d'une base de connaissances relatives au contrôle public permettrait d'établir de précieux contacts, de transférer des connaissances, d'améliorer le travail scientifique et de former les auditeurs.

Parmi les autres sujets de débat de cette réunion, on peut également citer une ini-

tiative visant à renforcer la collaboration entre les ISC et la CCE dans le cadre des missions de contrôle de cette dernière au sein des États membres, initiative qui demande notamment une bonne organisation, afin d'informer à l'avance les ISC des missions de contrôle de la CCE, de fournir des données et des documents et d'organiser a posteriori des débats communs sur les résultats du contrôle, afin de mieux tirer parti des connaissances des auditeurs de la CCE et des ISC.

Le Président de la Pologne, M. Lech Kaczyński (qui a présidé l'ISC polonaise entre 1992 et 1995) a rencontré les directeurs des ISC et de la CCE. Au cours de ces entretiens, il a tenu à souligner l'importance des contrôles des fonds européens compte tenu du fort niveau de risque qui existe quant à l'utilisation de ces fonds, d'où la nécessité de réaliser des contrôles méticuleux au niveau national comme au niveau de l'UE.

À l'occasion de la réunion du CC a été publiée une édition spéciale en anglais du journal national de contrôle *Kontrola Państwowa*².



² Texte complet disponible à l'adresse suivante : http://www.nik.gov.pl/docs/kp/kp_2006_referaty_calosc.pdf

VIIe Congrès EUROS AI – PMF

L'INSTITUTION SUPÉRIEURE DE CONTRÔLE DE POLOGNE

Le VIIe Congrès de l'EUROS AI se tiendra du 2 au 5 juin 2008 (le programme social d'ouverture commencera le dimanche 1er juin au matin).

Quand le VIIe Congrès de l'EUROS AI doit-il se tenir ?

Le VIIe Congrès de l'EUROS AI se tiendra du 2 au 5 juin 2008 (le programme social d'ouverture commencera le dimanche 1er juin au matin).

Où se tiendra le VIIe Congrès de l'EUROS AI ?

Il se tiendra à Cracovie (Pologne) et sera organisé par l'ISC polonaise, en l'occurrence la *Chambre supérieure de contrôle* (abréviation polonaise : NIK).

Cracovie fut la capitale historique de la Pologne (jusqu'en 1596), comme en témoigne son nom officiel : la ville royale métropolitaine de Cracovie. Elle est située au sud de la Pologne. C'est la deuxième ville la plus importante du pays, avec près de 800 000 habitants.

Toutes les séances du Congrès se tiendront au Grand Auditorium de l'Université Jagellonne, en centre-ville, où l'on peut se rendre à pied depuis tous les hôtels où logeront les participants au congrès.

Tous les hôtels sont situés dans la vieille ville, dans le centre de Cracovie.

Sur quels sujets porteront les débats ?

Les trois thèmes de débat suivants ont été retenus :

1^{er} thème : L'implantation d'un système de gestion de la qualité de l'audit au sein d'une institution supérieure de contrôle ;

2^e thème : L'audit des programmes sociaux ; l'audit de l'éducation ;

3^e thème : L'audit des programmes sociaux ; l'audit des programmes d'intégration professionnelle des handicapés.

Chacun de ces thèmes a été développé dans le détail par un groupe de travail présidé par un membre de l'EUROS AI. Les présidents des groupes de travail (en l'occurrence les ISC de Hongrie, du Portugal

et du Royaume-Uni) ont gentiment accepté de présider les différentes séances thématiques. Les groupes de travail se composent des ISC suivantes :

1^{er} thème : Hongrie (présidence), Danemark, Malte, Fédération de Russie, Cour des comptes européenne.

2^e thème : Portugal (présidence), Estonie, France, Suède, Ukraine.

3^e thème : Royaume-Uni (présidence), Estonie, Islande, Suisse, Suède.

Les groupes sont en train d'analyser les documents des différents pays et les questionnaires qui ont été envoyés. En outre, ils développent actuellement les documents qui vont être débattus et planifient dans le détail le contenu de chaque séance.

À partir de quelle date pouvons-nous recevoir les invitations ?

Les invitations seront envoyées fin février par courrier postal et par courrier électronique.

Où trouver de plus amples renseignements ?

Pour de plus amples renseignements concernant cet événement, le secrétariat du Congrès est à votre disposition à l'adresse suivante : eurosai2008@nik.gov.pl.

L'organisateur du Congrès va également ouvrir un site Internet spécifique. Fin 2007, vous recevrez un courrier électronique contenant toutes les informations pertinentes à ce sujet.

Pourquoi le logo du Congrès contient-il un dragon ?

Le logo fait allusion à l'une des plus célèbres légendes de Cracovie, selon laquelle un horrible dragon qui vivait dans une grotte sous la colline du château de Wawel harcela les habitants de la ville des années durant, jusqu'au jour où un cordonnier courageux et rusé le tua en lui donnant à manger une brebis pleine de soufre...

Il se tiendra à Cracovie (Pologne) et sera organisé par l'ISC polonaise, en l'occurrence la Chambre supérieure de contrôle (abréviation polonaise : NIK).

Toutes les séances du Congrès se tiendront au Grand Auditorium de l'Université Jagellonne, en centre-ville.

Pour de plus amples renseignements concernant cet événement, le secrétariat du Congrès est à votre disposition à l'adresse suivante : eurosai2008@nik.gov.pl.



Modèle et stratégie – Le bon positionnement, facteur de succès pour la Cour des comptes d'Autriche

DR. JOSEF MOSER

Président de la Cour des comptes d'Autriche et Secrétaire Général de l'INTOSAI

Depuis le début de mon mandat de président, le 1^{er} juillet 2004, la Cour des comptes (ISC) d'Autriche a adopté un nouveau positionnement pour pouvoir relever avec succès les défis de l'avenir. Dans ce contexte, il s'est avéré extrêmement important de renforcer au plus haut niveau la qualité et la formation dans le domaine des services d'audit.

Pour ce faire, à partir d'une évaluation des tâches clés de l'ISC d'Autriche et du développement des études MBA de « *Public Auditing* » en coopération avec l'*Executive Academy* de la *Wirtschaftsuniversität Wien* (Université économique de Vienne), les employés hommes et femmes de l'ISC ont élaboré, dans le cadre de projets ultérieurs, des propositions concrètes concernant l'adoption de ce nouveau positionnement. La mise à jour du modèle et du concept de stratégie a joué un rôle majeur dans ce processus. Il s'agissait de définir les principes d'une nouvelle orientation axée sur l'avenir, visant à doter l'ISC d'Autriche d'une identité propre lui permettant de se poser en précurseur des innovations et des réformes.

L'ISC d'Autriche n'en est pas à sa première expérience de développement de modèles. Son premier modèle remonte en effet à 1992, date à laquelle les modèles étaient encore rares dans le domaine public. Grâce à ce premier modèle, l'ISC d'Autriche s'est posée en précurseur du service public et a apporté son soutien au programme d'innovation de l'administration de l'époque et au développement de modèles dans d'autres services.

Le point de départ du nouveau modèle et de la nouvelle stratégie n'est autre que la Constitution fédérale, qui reconnaît l'ISC d'Autriche comme un organe supérieur et indépendant de contrôle de la Fédération, des États et des Communes. Forts de ce nouveau concept de stratégie, les employés hommes et femmes de l'ISC d'Autriche ont réorienté leurs activités et leurs prestations dans le but de s'acquitter de leur mission constitutionnelle et de se doter sur le plan interne et

externe d'une identité unitaire et actuelle. Force est de constater que les dirigeants ont un rôle majeur à jouer dans ce domaine. Ils doivent donc donner l'exemple et intégrer des valeurs et des objectifs communs dans leurs décisions et leurs interventions.

À présent, il est important que tous les employés, hommes et femmes, prennent conscience et assimilent les contenus de ce modèle et de cette stratégie, dont la mise en œuvre est réalisée de façon sélective par le biais de cours et d'initiatives diverses, comme l'examen destiné au personnel de direction, mais aussi à travers des mesures opérationnelles telles que la réorganisation, les rapports de rendement ou encore l'approfondissement du concept d'audit.

Le chemin qui mène au modèle

Pour développer le modèle actuel, l'ISC d'Autriche a sciemment fait appel à de jeunes employés, hommes et femmes, chargés d'envisager une approche axée sur l'avenir et de poursuivre le chemin des innovations. Le groupe de projet s'est donc engagé dans un processus d'intégration qui a débouché sur un nouveau modèle. Ce processus avait pour but d'expliquer les principes du nouveau positionnement, en l'occurrence l'autocompréhension axée sur l'avenir, ainsi que l'identité unique et les valeurs de l'ISC d'Autriche, afin de disposer d'une base permettant de définir le concept de stratégie, dont le développement partiel a été assuré parallèlement.

Pour évaluer chacun de ces éléments, dans un premier temps, le groupe de projet

L'ISC d'Autriche n'en est pas à sa première expérience de développement de modèles. Son premier modèle remonte en effet à 1992, date à laquelle les modèles étaient encore rares dans le domaine public.



a élaboré un brouillon qu'il a ensuite envoyé aux employés dans le cadre d'une enquête. Cela a permis, d'une part, de disposer d'une vaste base de préparation du processus de définition du modèle et, de l'autre, d'impliquer tous les employés, hommes et femmes, dans le développement du modèle. Leurs propositions ont été adoptées par le groupe de projet et les résultats intermédiaires ont été présentés dans le cadre de trois initiatives. Les employés ont donc eu la possibilité de participer activement au développement du modèle.

Ce processus a débouché sur un nouveau modèle pour l'ISC d'Autriche. Ce modèle, fondé sur le principe « Indépendance et objectivité dans l'audit comme dans le conseil » et axé sur l'objectif suprême « Utiliser le mieux possible les ressources publiques », expose en douze phrases des valeurs telles que l'indépendance, l'état de droit, le développement durable, l'égalité des chances, l'objectivité ou encore la crédibilité. Il contient en outre six principes qui définissent les objectifs et les prestations d'audit, et six autres principes ayant trait à l'autocompréhension et aux valeurs, afin de transmettre une identité claire.



La détermination de la stratégie

Les principes susvisés constituent donc le fondement du nouveau concept de stratégie de l'ISC d'Autriche, lequel s'étend à ses différents domaines de prestations. Il détermine en outre comment doit être adopté le nouveau positionnement et quels sont les principes sur la base desquels l'ISC d'Autriche doit s'acquitter de ses différentes tâches. Les principes sont donc également omniprésents dans le concept de stratégie et portent sur des points caractéristiques de chacune des tâches de l'ISC d'Autriche, ce qui permet d'évaluer le degré de réalisation des objectifs à différents égards : prestations, effets, aspects coût/utilité et assurance qualité. L'ISC d'Autriche peut ainsi mesurer de façon approximative le nombre et le volume de ses audits, ou encore les inconvénients ou les potentiels d'amélioration qui existent sur le plan financier, mais aussi les effets des audits, comme par exemple les économies réellement constatées ou les améliorations réalisées.

Pour élaborer le concept de stratégie, les membres du groupe chargé de la définition

du modèle ont rejoint l'équipe de projet, afin d'intégrer de façon cohérente dans le concept de stratégie les résultats et les enseignements tirés de l'élaboration du modèle.

La Cour des comptes – mission et autoconscience

Le nouveau modèle et le nouveau concept de stratégie demandent l'adoption d'une approche axée sur l'avenir et tenant compte des développements internationaux et nationaux du contrôle financier public externe dans le contexte européen, tout en respectant la mission sociale et la situation particulière de l'ISC d'Autriche, qui est l'organe supérieur de contrôle financier de la Fédération, des États et des Communes, ainsi que le siège du Secrétariat Général de l'INTOSAI, conformément à son nouveau positionnement.

L'ISC d'Autriche se pose en effet en collaborateur d'un réseau de contrôle financier qui se compose en Autriche des cours des comptes des États, des organes de contrôle et de la révision interne et, sur le plan international, des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques et de la Cour des comptes européenne. En tant qu'instance de contrôle de la Fédération et des États, l'ISC d'Autriche possède deux caractéristiques essentielles : elle présente un caractère fédéral et ses interventions sont reliées et les unes aux autres.

Au niveau national, elle collabore avec les cours des comptes des États, les organes de contrôle et les révisions internes. En outre, elle prend part au transfert de connaissances et à l'échange d'expériences et de connaissances techniques externes, et elle harmonise son activité d'audit avec les autres institutions de contrôle. Sur le plan international, elle renforce le contrôle financier de l'UE en collaborant avec la Cour des comptes européenne et les cours des comptes étrangères. En outre, elle assure le Secrétariat Général de l'INTOSAI, elle contribue au transfert de connaissances au niveau international et elle participe à l'assurance de la qualité.

Pour ce qui est des ressources de l'UE, elle complète les critères formels d'audit ainsi que les vérifications réalisées par la Cour des comptes européenne dans la déclaration de fiabilité, en ce qui concerne

Dans un premier temps, le groupe de projet a élaboré un brouillon qu'il a ensuite envoyé aux employés dans le cadre d'une enquête.

Pour élaborer le concept de stratégie, les membres du groupe chargé de la définition du modèle ont rejoint l'équipe de projet, afin d'intégrer de façon cohérente dans le concept de stratégie les résultats et les enseignements tirés de l'élaboration du modèle.

leur légitimité et leur conformité à la réglementation, par des audits de rentabilité et d'efficacité se rapportant à l'utilisation des ressources communautaires.

L'ISC d'Autriche se pose non seulement en auditeur et en conseiller, mais aussi en précurseur des innovations et des réformes. Son domaine de prestations le plus important du point de vue stratégique est la vérification des activités publiques et de leur efficacité financière. Les audits de l'ISC d'Autriche portent sur ses principaux domaines stratégiques, qui ne sont autres que les domaines d'intervention de la politique, comme le droit et la sécurité, le travail, le social, la santé, la famille, la formation, la recherche, l'art, la culture, les finances et l'économie, ainsi que les infrastructures. Elle procède à une analyse visant à déterminer si les ressources sont utilisées de façon économique, rentable et appropriée du point de vue de l'efficacité.

Les audits de l'ISC d'Autriche ont de multiples bienfaits. Ils attirent en effet l'attention des instances contrôlées sur les éventuelles recettes, économies et améliorations possibles à travers ses recommandations. En outre, en analysant les faits et en formulant des recommandations convaincantes, l'ISC d'Autriche offre aux organes de représentation généraux des bases de décision et des alternatives d'intervention permettant d'utiliser de façon optimale les ressources publiques et de fournir à l'opinion publique des informations transparentes concernant l'application et l'utilisation des ressources publiques.

Sur la base de ses audits, l'ISC d'Autriche conseille les instances contrôlées par le biais de suggestions et de rapports sur les problèmes généraux du contrôle financier, comme par exemple l'actualité sur la gestion des réclamations (Claim Management) ou sur les mesures publicitaires du gouvernement fédéral, mais aussi en participant à des projets de réforme et à des groupes de travail.

Ces services de conseil constituent une valeur ajoutée qui accroît les bienfaits de la révision de la gestion individuelle et renforce en permanence les effets du contrôle financier public.

Outre l'audit et le conseil, qui constituent sa principale mission, elle offre également des services politiques nationaux et exerce un certain nombre de fonctions notariales spéciales.

Dans le cadre de chacune de ses activités, elle s'efforce de défendre son indépendance, qui est protégée par la Constitution fédérale. En outre, l'ISC d'Autriche est directement assujettie à la loi et n'obéit aux instructions de qui que ce soit, comme en témoigne notamment le fait qu'elle confectionne de façon tout à fait indépendante son programme d'audits et que la plupart de ses audits sont réalisés à sa propre initiative. À noter, par ailleurs, que c'est elle qui sélectionne les principaux points à contrôler ainsi que les thèmes de ses audits. Enfin, son président est habilité à prendre part aux négociations du Conseil national concernant l'ISC d'Autriche et à prendre la parole.

L'ISC d'Autriche applique, pour ce qui est de son orientation stratégique, la déclaration de Lima sur les directives de contrôle financier (IXe Congrès de l'INTOSAI, 1977), qui prône la protection légale de l'indépendance organisationnelle, fonctionnelle et financière des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

L'ISC d'Autriche est consciente qu'elle ne peut exercer son importante fonction politique nationale que si ses employés agissent de façon objective et indépendante, sans aucune influence des partis politiques. L'assurance de la qualité a donc une valeur essentielle pour l'ISC d'Autriche. À travers le programme professionnel MBA « *Public Auditing* », qu'elle a développé en collaboration avec l'*Executive Academy* de la *Wirtschaftsuniversität Wien*, a été mise en œuvre une initiative visant à qualifier les auditeurs et les auditrices. Ce programme offre une préparation et une formation continue au plus haut niveau et est ouvert aux auditeurs et aux auditrices d'autres cours des comptes et organismes de contrôle similaires. Il encourage par là même l'échange d'expériences et l'établissement de relations avec d'autres organes de contrôle. Ainsi, seuls les services de haute qualité qui respectent ses recommandations et interviennent et agissent comme il se doit, peuvent prétendre être reconnus comme des collaborateurs compétents, justes et crédibles.

Le modèle et la stratégie, ainsi que les informations sur le MBA « *Public Auditing* », sont disponibles sur le site Internet de l'ISC d'Autriche, à l'adresse suivante : www.rechnungshof.gv.at.

En tant qu'instance de contrôle de la Fédération et des États, l'ISC d'Autriche possède deux caractéristiques essentielles : elle présente un caractère fédéral et ses interventions sont reliées et les unes aux autres.



L'ISC d'Autriche est consciente qu'elle ne peut exercer son importante fonction politique nationale que si ses employés agissent de façon objective et indépendante, sans aucune influence des partis politiques.

L'amélioration des conditions de travail au sein de l'ISC de la République tchèque

DR. FRANTIŠEK DOHNAL

Président du Bureau supérieur d'audit de la République tchèque

Depuis la création du *Bureau supérieur d'audit* en 1993, ses fonctionnaires étaient à la recherche d'un siège en vue de permettre à l'Institution de s'acquitter comme il se doit de sa mission. L'édifice hérité de la précédente organisation, en l'occurrence le ministère de Contrôle de l'État, ne remplissait pas les conditions nécessaires et ne répondait plus aux exigences de capacité.

Tout au long de ces années, l'offre d'édifices publics vides s'est avérée tout à fait insignifiante, et ce notamment en raison des nombreux chantiers de restauration d'immeubles qui étaient en cours à ce moment-là. En étant contrainte de rester dans le premier édifice, l'Institution est ainsi progressivement passée d'une situation provisoire acceptée comme telle à un véritable *statu quo*.

Lors du passage au nouveau millénaire, suite à une inondation survenue au sein de l'édifice du BSA, le Parlement approuva un plan pour la construction d'un nouveau siège. Cependant, étant donné que dans le centre historique de la ville les procédés de construction sont complexes, il y a toujours un écart de plusieurs années entre le moment où les plans sont tracés et celui où un édifice est finalement construit. Ainsi, fin 2005, le BSA était encore installé dans l'ancien édifice provisoire et dans deux autres immeubles situés dans différents quartiers de Prague. Le chantier était pourtant fin prêt, les études de projet d'ores et déjà approuvées et le financement du nouvel édifice absolument garanti, sa mise en service étant quant à elle prévue à compter de 2009.

Or à Prague le marché immobilier connaissait de profonds changements depuis une dizaine d'années. La propriété privée, le flux de capitaux étrangers, la situation privilégiée et l'ambiance agréable de la ville faisaient de Prague un lieu extrêmement prisé aux yeux des investisseurs en quête d'immeubles administratifs et de bureaux. C'est pourquoi, avant d'approuver définitivement la construction, le Président de l'Institution engagea au printemps 2006 une étude approfondie sur le marché im-

mobilier, dans le but déterminer s'il existait des immeubles de bureaux adaptés en location, dans de bonnes conditions économiques. Sachant que les résultats de cette étude s'annonçaient prometteurs, le projet de construction fut suspendu. Trois nouveaux projets de location de bureaux furent ainsi minutieusement comparés au projet de construction original. La décision finale fut prise à l'été 2006, puis, entre la fin 2006 et le début de l'année 2007, le Bureau supérieur d'audit emménagea dans de nouveaux bureaux en location.

Le Bureau supérieur d'audit a à présent son siège dans un centre administratif on ne peut plus moderne dénommé TOKOVO, qui appartient à une grande compagnie d'assurances. Il se situe à l'autre bout

Cependant, étant donné que dans le centre historique de la ville les procédés de construction sont complexes, il y a toujours un écart de plusieurs années entre le moment où les plans sont tracés et celui où un édifice est finalement construit.

La décision finale fut prise à l'été 2006, puis, entre la fin 2006 et le début de l'année 2007, le Bureau supérieur d'audit emménagea dans de nouveaux bureaux en location.



Vue du nouveau siège de l'ISC de la République tchèque.



de la rue dans laquelle le BSA a eu son siège pendant plus de 14 années. Il s'agit d'un édifice de dix-huit étages pouvant accueillir à lui seul tous les employés du BSA qui travaillent dans la capitale. Il dispose en outre d'espaces suffisants pour abriter de nouvelles activités d'audit. Les locaux ont été adaptés aux besoins du BSA et dotés de tous les équipements nécessaires, dont une infrastructure de télécommunications et d'information. Un bail de cinq ans a été signé avec option de reconduction. Le loyer net représente moins d'un seizième du montant total prévu pour la construction d'un nouveau siège.

« Le Bureau supérieur d'audit supervise la bonne utilisation des fonds publics et doit donc donner l'exemple. Il n'est pas économique de construire de nouveaux édifices publics lorsque le marché offre, dans des conditions acceptables, tout un éventail de locaux parfaitement adaptés », a affirmé le Président du BSA, František Dohnal, au Parlement, lors de la négociation du budget. En louant les bureaux, le BSA a non seulement permis de réaliser des économies sur les investissements prévus dans le budget de l'État, mais aussi de réduire le nombre d'employés chargés de l'entretien et de la gestion de l'édifice du BSA.

Les locaux ont été adaptés aux besoins du BSA et dotés de tous les équipements nécessaires, dont une infrastructure de télécommunications et d'information.

L'engagement de l'Office national d'audit de l'ancienne République yougoslave de Macédoine en faveur du changement

DR. DRAGOLJUB ARSOVSKI

Auditeur général de l'État

L'Office national d'audit de l'ancienne République yougoslave de Macédoine

Les premiers organismes de contrôle de l'administration de la République de Macédoine furent créés après la seconde guerre mondiale. Tout au long de ces années, ces organismes de contrôle ont fait l'objet de nombreuses réformes qui ont finalement débouché sur la création de *l'Office national d'audit*, qui est l'Institution supérieure de contrôle de la République de Macédoine.

Historique du SAO

Les premiers organismes de contrôle de l'administration de la République de Macédoine furent créés après la seconde guerre mondiale. Tout au long de ces années, ces organismes de contrôle ont fait l'objet de nombreuses réformes qui ont finalement débouché sur la création de *l'Office national d'audit*, qui est l'Institution supérieure de contrôle de la République de Macédoine.

L'Office national d'audit (abréviation anglaise : SAO) est un organisme indépendant fondé en 1998 par le Parlement de la République de Macédoine, conformément à la loi sur le contrôle national (adoptée en 1997). Il a commencé ses activités début 1999, avec neuf employés issus

du service d'audit de l'ancien *Bureau des opérations de paiement*. Le SAO avait 11 employés à la fin de sa première année, contre 78 à l'heure actuelle. Sa mission est similaire à celle de la plupart des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Le SAO a en effet pour mission de réaliser des contrôles (de conformité, financiers et de performance) portant sur les institutions de l'administration et leurs activités au niveau national et local, de rendre compte des résultats de ces contrôles, de formuler des recommandations visant à améliorer les activités de l'administration et de préparer un rapport annuel à l'adresse du Parlement.

Le SAO n'a aucun pouvoir d'ordre judiciaire ou exécutif. Lorsqu'il prend connais-

L'Office national d'audit (abréviation anglaise : SAO) est un organisme indépendant fondé en 1998 par le Parlement de la République de Macédoine, conformément à la loi sur le contrôle national (adoptée en 1997).



sance de délits présumés, il saisit le ministère de l'Intérieur, le ministère public ou toute autre autorité compétente.

Le SAO est proche d'autres institutions de l'administration de la Macédoine qui, elles aussi, se sont engagées dans un processus d'adaptation aux exigences de l'acquis européen et entendent jouer un rôle clé dans les processus de réforme qui vise à rapprocher la République de Macédoine des normes de l'UE.

Pour s'acquitter de sa fonction, le SAO a pris les engagements suivants :

- Premièrement, renforcer son rôle en tant qu'Institution supérieure de contrôle nationale.
- Deuxièmement, être capable de se conformer aux normes admises au niveau international pour les institutions de contrôle.

La stratégie de développement du contrôle de l'État pour la période 2006-2010

La stratégie de développement de l'*Office national d'audit* pour la période 2006-2010 a été adoptée par l'Auditeur général de l'État le 13 juin 2006. Le SAO a publié cette stratégie afin qu'elle puisse servir de guide aux activités de contrôle dans les années à venir.

Cette stratégie contient cinq objectifs stratégiques qui sont étroitement liés à la mission du SAO :

Objectif n° 1. Indépendance : garantir l'indépendance totale du contrôle de l'État en tant qu'institution constitutionnelle, conformément aux principes de la Déclaration de Lima.

Objectif n° 2. Renforcer la capacité institutionnelle du SAO : optimiser ses ressources humaines (effectifs, structure, niveau de compétence et expérience) pour lui permettre de s'acquitter comme il se doit des fonctions du contrôle de l'État.

Objectif n° 3. Développement du type et de la qualité des contrôles réalisés : améliorer la qualité des contrôles réalisés et garantir leur harmonisation avec les normes de l'INTOSAI ; quantifier les effets des contrôles nationaux réalisés.

Objectif n° 4. Systèmes d'information et technologies de l'information :

créer le système d'information du SAO, appliquer les technologies de l'information et utiliser le contrôle de façon rationnelle et efficace.

Objectif n° 5. Politiques de communication : améliorer le système d'échange de communication et d'information avec les instances juridiques nationales et internationales, et informer la société des opérations du SAO.

Pour ce qui est des opérations, les objectifs stratégiques du SAO sont fondés sur les programmes annuels, qui définissent les activités spécifiques que doit accomplir le SAO pour s'acquitter de sa mission.

La coopération internationale de l'Office national d'audit

La coopération internationale fait partie intégrante du fonctionnement de l'*Office national d'audit*. Elle porte sur quatre grands domaines : activités ayant trait à l'adhésion du SAO aux organisations professionnelles internationales ; activités s'inscrivant dans le cadre de la coopération bilatérale avec d'autres Institutions supérieures de contrôle (ISC) ; activités se rapportant à l'Union européenne et activités de développement du SAO.

1. En tant qu'Institution supérieure de contrôle de la République de Macédoine, l'*Office national d'audit* est membre de l'INTOSAI (Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques) depuis 2001 et de l'EUROSAI (Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe) depuis 2002.

Si l'adhésion de l'Institution supérieure de contrôle de la République de Macédoine à l'INTOSAI et à l'EUROSAI répond à un souhait et à une nécessité, il n'en reste pas moins qu'elle implique pour l'*Office national d'audit* de nombreuses obligations, dont une communication permanente avec ses deux organisations et l'engagement du SAO de prendre part aux activités des groupes de travail et des différents organismes de ces deux organisations internationales.

En devenant membre à part entière de l'INTOSAI et de l'EUROSAI, le SAO a pu participer aux congrès, aux conférences internationales et aux ateliers suivants :

Le SAO n'a aucun pouvoir d'ordre judiciaire ou exécutif. Lorsqu'il prend connaissance de délits présumés, il saisit le ministère de l'Intérieur, le ministère public ou toute autre autorité compétente.

Cette stratégie contient cinq objectifs stratégiques qui sont étroitement liés à la mission du SAO.

La coopération internationale fait partie intégrante du fonctionnement de l'Office national d'audit.



– XVII^e Congrès de l'INTOSAI à Séoul en 2001.

– XVIII^e Congrès de l'INTOSAI à Budapest en 2004.

– VI^e Congrès de l'EUROSAI à Bonn en 2005.

– IV^e Conférence américaine EUROSAL-OLACEFS à Lima en 2005.

– I^{ère} Conférence internationale des ISC d'Europe centrale et du sud-est à Podgorica en 2006.

– Atelier de planification stratégique de l'IDI (Initiative de développement de l'INTOSAI) dans le cadre du Programme régional de formation à long terme, à Zagreb (2002) et différents ateliers de formation des formateurs organisés à Moscou, Sofia et Vilnius, à la suite desquels deux experts en formation de l'IDI ont rejoint le SAO (2004).

– En tant que membre actif des groupes de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement (depuis 2002) et sur les technologies de l'information (depuis 2006), le SAO participe régulièrement à des réunions et séminaires de ces groupes de travail (Varsovie 2002, La Haye 2003, Sofia 2004, Vienne 2005, Moscou 2005, Luxembourg 2006, Bratislava 2006).

Les représentants du SAO se sont en outre familiarisés avec les dernières nouveautés apparues dans différents domaines liés au contrôle des finances publiques en participant à d'autres séminaires.

Il convient également de rappeler qu'une collaboration très étroite a été mise en œuvre avec l'INTOSAI et l'EUROSAI lors de la présentation par le SAO d'informations pertinentes dans le cadre des projets de recherche de leurs commissions, en ce qui concerne notamment les besoins de formation des employés des ISC, la mission et l'indépendance des ISC ou encore la prévention contre la corruption et le blanchiment d'argent.

2. Au cours des cinq dernières années, l'*Office national d'audit* s'est montré particulièrement actif en matière de coopération bilatérale avec les ISC de Bulgarie, de Croatie, de Pologne, de Suède, des Pays-Bas, de Turquie, de Roumanie, de Grande Bretagne, la Cour des comptes européenne, d'Irlande, de Hongrie, de la République tchèque, de Grèce, de Slovénie et

de Lituanie. Nous espérons que les contacts ultérieurs avec ces ISC et bien d'autres nous permettront d'échanger des expériences sur des sujets concrets liés au contrôle des finances publiques et de participer à des contrôles communs.

3. La visite de la Cour des comptes européenne à Luxembourg (2003) a notamment permis au SAO d'acquiescer de l'expérience dans différents domaines comme le contrôle, l'application des normes de contrôle et les pratiques actuelles au sein de l'Union européenne. Grâce aux débats organisés au sein de la Cour des comptes européenne, en ce qui concerne notamment les préparatifs de l'intégration au sein de la famille européenne, l'*Office national d'audit* a eu accès à des informations intéressantes concernant la façon dont la Cour des comptes européenne collabore avec les ISC de plusieurs pays candidats à l'adhésion à l'UE. Le SAO s'est longuement préparé pour pouvoir prendre part activement au contrôle des programmes financés par les fonds de l'UE, dès l'instant où ces derniers seront mis à la disposition de la République de Macédoine.

L'adhésion au Réseau des ISC des pays candidats et de ceux susceptibles de l'être prochainement et à la Cour des comptes européenne en 2005, a permis au SAO de se rapprocher de ses confrères d'autres ISC.

En décembre 2006, la délégation du SAO, présidée par l'Auditeur général de l'État, a assisté pour la première fois à la réunion du Comité de contact à Varsovie, en qualité d'observateur actif. Dans le cadre du compte-rendu présenté sur les activités du Réseau des ISC des pays candidats et de ceux qui sont susceptibles de l'être prochainement présents à cette conférence, il a été annoncé que le SAO serait l'amphitryon de la prochaine conférence des présidents d'ISC, qui se tiendra les 11 et 12 juin 2007 à Skopje.

Conformément au plan opérationnel de ce réseau, il va être procédé à un contrôle parallèle des ISC des pays candidats et susceptibles de l'être prochainement. Eu égard aux résultats d'un questionnaire adressé à toutes les ISC du Réseau, il a été convenu de retenir comme thème d'intérêt commun le *Contrôle de pré-adhésion à l'UE/Projets d'investissement financés par cartes*. Le SIGMA, la CCE et le président

Le projet de la Banque mondiale pour le développement de l'Office national d'audit (dans le cadre du Programme de réforme de l'administration publique – PSMAL 2) est l'un des fruits de cette collaboration et de la nécessité de renforcer le SAO du point de vue institutionnel et fonctionnel.



de JWGAA ont apporté leur soutien à cette initiative.

En juillet 2006, suite à la réunion organisée début mai à Bucarest par la Cour des comptes roumaine, les ISC participantes, dont le SAO de Macédoine, ont présenté leurs plans de contrôle. Le contrôle parallèle susmentionné a quant à lui été réalisé dans la seconde moitié de l'année. L'objectif était de produire des rapports nationaux qui seront suivis d'un rapport de « contrôle parallèle » consolidé dans le courant de l'année 2007, rapport qui constituera l'un des principaux points de l'ordre du jour de la conférence des présidents d'ISC qui se tiendra les 11 et 12 juin 2007 à Skopje.

Le SAO juge très positif de pouvoir participer au plan de stages des cours des comptes, qui sont organisés deux fois par an et dont la durée s'étend sur cinq mois. Notre premier candidat vient tout juste d'achever ce programme, qui a été une réussite pour toutes les parties impliquées, notamment parce qu'il renforce encore davantage la coopération entre la CCE et le SAO de la République de Macédoine.

4. La coopération avec la Banque mondiale, le SIGMA (Programme pour le soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion des pays d'Europe centrale et orientale) et l'USAID a été permanente depuis 2000. Depuis lors, l'*Office national d'audit* a régulièrement fait l'objet d'analyses et d'évaluations portant sur ses différentes missions, principalement sous la perspective de son rôle dans le système de contrôle financier et la responsabilité au sein du pays. Les recommandations adressées au SAO, dont la plupart ont été incluses dans la loi sur le contrôle de l'État, mettaient l'accent sur la nécessité pour le SAO de recruter de nouveaux effectifs et d'élargir ses compétences, en vue de renforcer son indépendance, son efficacité et sa transparence.

Le projet de la Banque mondiale pour le développement de l'*Office national d'audit* (dans le cadre du Programme de réforme de l'administration publique – PSMAL 2) est l'un des fruits de cette collaboration et de la nécessité de renforcer le SAO du point de vue institutionnel et fonctionnel.

Le financement de ce projet d'une durée de 20 mois (de novembre 2003 à juillet 2005) a été assuré par le gouvernement des Pays-Bas sous la forme d'une subvention.

Parmi les actions mises en oeuvre dans le cadre de ce projet dirigé par un expert de l'IBTCI, figurait un large éventail d'activités qui ont permis d'obtenir des résultats particulièrement positifs en matière d'organisation et d'exécution des cours de formation du personnel du SAO, certes, mais aussi en ce qui concerne la préparation du manuel de contrôle de performance, l'amélioration de la présentation des rapports et les voyages d'étude auprès des ISC de Slovénie, de Lituanie, de Pologne et d'autres participants.

Outre les auditeurs du SAO, ont également participé à cette initiative des auditeurs internes de l'Unité de contrôle central du ministère de l'Économie, du ministère de l'Intérieur et du Fonds de santé.

Parallèlement à cette formation, le SAO a collaboré avec l'USAID et le *World Learning*, ce qui lui a permis d'obtenir une aide financière pour organiser un voyage d'étude d'un groupe d'auditeurs du SAO auprès de l'ISC de Hongrie, du gouvernement local et d'autres institutions de l'administration hongroise. En outre, une partie du personnel du SAO a bénéficié d'un programme d'apprentissage de l'anglais.

À l'issue du Projet de développement du SAO, comme la plupart des ISC des pays d'Europe centrale et orientale, le SAO a envisagé la possibilité de conclure un accord de jumelage avec différentes ISC d'États membres de l'UE. En décembre 2004, une proposition de coopération allant dans ce sens a été adressée à la Cour des comptes des Pays-Bas par l'entremise de l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas.

Les accords de jumelage entre institutions publiques européennes constituent un instrument qui permet d'établir des relations sur un pied d'égalité entre des institutions homologues, à différents niveaux de leurs organisations respectives.

Comme au cours des années précédentes (1998-2005), où nous avons agi en véritable ISC, nous avons introduit des pratiques et des procédures similaires aux normes admises sur le plan international. Nous pensons que le jumelage est le meilleur moyen de présenter nos pratiques à une institution sœur plus développée et de recevoir des suggestions qui nous permettront de développer encore davantage notre institution.



Nous sommes en outre très attachés à la notion de jumelage car les activités de projet et les interventions trouvent en principe leur origine dans une nécessité.

Par le biais de ce programme de jumelage, l'*Office national d'audit* entend créer et développer ses capacités afin de pouvoir se conformer et faire respecter l'acquis communautaire (chapitre 32). Conformément aux normes et aux bonnes pratiques internationales et de l'Union européenne, l'*Office national d'audit* entend en outre garantir un haut niveau de compétence et d'efficacité dans le cadre de la réalisation de différents types de contrôles.

Ce projet a officiellement commencé en octobre 2005. Les résultats de cette politique de coopération sont les suivants :

- Les politiques de communication du SAO ont d'ores et déjà été discutées et des échanges d'expérience ont d'ores et déjà été organisés sur la question de la qualité des contrôles.

- L'Assemblée nationale constitutionnelle a élaboré et révisé un document concernant la stratégie du SAO pour la période 2006-2010.

- Un projet de modification de la constitution et de la loi sur le contrôle de l'État a d'ores et déjà été préparé. Ce projet tient compte des meilleures pratiques, de l'acquis européen et d'autres normes internationales.

- Le 31 janvier 2007 s'est tenue à Skopje une conférence / table ronde sur le rôle de l'*Office national d'audit* en tant qu'Institution supérieure de contrôle de la République de Macédoine. Cette conférence avait pour but d'échanger différents points de vue en ce qui concerne le renforcement de l'indépendance et de l'efficacité de l'*Office national d'audit* (SAO) de la République de Macédoine. Le thème central concernait les discussions sur l'amélioration du cadre juridique et des relations du SAO avec d'autres institutions sur la base de ce qui avait bien marché dans d'autres pays, notamment aux Pays-Bas. Une étude a en outre été réalisée pour déterminer ce qu'il fallait faire pour parvenir à une application complète des normes internationales (INTOSAI) et atteindre ainsi le niveau nécessaire pour adhérer à l'UE (Chapitre 32 de l'Acquis communautaire). Conclusions générales de la conférence :

nous avons constaté avec grande satisfaction que les représentants du Parlement, le gouvernement, les ministres de l'Économie et de la Justice et les autres participants aux discussions de cette table ronde, ont apporté leur soutien sans faille aux mesures qui allaient être prises pour renforcer le rôle du SAO. Les propositions de modification de la constitution et de la loi sur le contrôle de l'État ont été accueillies très favorablement à tous les niveaux, notamment dans les domaines suivants : contrôle de l'intégrité des recettes ; procédures budgétaires assouplies et adaptées ; étude des rapports du SAO par un organisme parlementaire ; coopération institutionnalisée entre le SAO et les organismes compétents impliqués dans les systèmes publics de contrôle financier interne et dans la lutte contre la corruption.

- En juin 2006 a été réalisé un contrôle pilote (ministère des collectivités locales) en coopération avec l'Assemblée nationale constitutionnelle, une initiative qui sera renouvelée à l'avenir. En outre, quatre nouveaux contrôles financiers expérimentaux sont d'ores et déjà prévus pour 2007.

- Il y a actuellement deux contrôles de performance pilotes (sur le thème des passeports et de la protection des enfants) en cours d'exécution. Nos confrères de l'ANC prennent part à toutes les phases de ces contrôles.

- Nous avons procédé à une auto-évaluation des technologies de l'information conformément à la norme COBIT. De plus, en novembre 2006 a été définie la méthodologie EUROSAI-IT, qui a été adoptée par l'Auditeur général de l'État ce même mois.

- Échange d'expériences aux Pays-Bas. Initiative de la Cour des comptes consistant à réaliser des contrôles financiers (La Haye, novembre 2006).

- Promotion de la participation active du SAO aux groupes de travail de l'EUROSAI / INTOSAI : **Assistance à la réunion du groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information** (Bratislava, septembre 2006) ; séminaire sur l'audit d'environnement organisé par le groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement (Luxembourg, novembre 2006).

- Présentation de l'expérience de coopération sous forme de jumelage : conférence internationale sur les « Dernières avancées

En décembre 2005, la République de Macédoine a été reconnue comme candidate à l'adhésion à l'UE.



en matière de gestion financière de l'administration », organisée par le Consortium international pour la gestion financière de l'administration, à Miami. Au cours de cette conférence a été présentée l'expérience de l'*Office national d'audit* en matière de coopération sous forme de jumelage avec l'ANC.

Révision par une ISC homologue du travail de contrôle du SAO. Le SAO a pris différentes mesures visant à garantir a posteriori la qualité de ses contrôles. Il a ainsi été demandé à l'Institution supérieure de contrôle d'Allemagne (*Bundesrechnungshof*) de procéder à une révision du travail de contrôle et de la capacité du SAO, afin de permettre à ce dernier d'obtenir des conseils et des informations de grande utilité qui l'aideront à se développer dans les années à venir. Ce contrôle de l'ISC homologue allemande sera réalisé fin mars 2007.

La coopération avec les institutions de l'UE

Après avoir répondu au questionnaire de la CE en mars 2005, le SAO est resté en

contact permanent avec la CE et ses organisations et organismes, ce qui a contribué de façon significative au fonctionnement de l'institution dans le contexte de l'intégration européenne.

En décembre 2005, la République de Macédoine a été reconnue comme candidate à l'adhésion à l'UE. Depuis lors, la CE a introduit un nouveau type de supervision en ce qui concerne le fonctionnement du contrôle financier interne public (CFIP). Dans ce nouveau dispositif, le contrôle externe est considéré comme un élément clé du système de responsabilité au sein du secteur public. Dans cette optique, le SIGMA a régulièrement procédé à des évaluations annuelles du contrôle externe (SAO).

Le SAO a en outre participé aux séminaires des DG de la CE sur la réglementation IPA, qui régit l'implantation du système de mise en oeuvre décentralisé en ce qui concerne l'utilisation des fonds de pré-adhésion de l'UE. À noter par ailleurs que le transfert de savoir-faire et les missions d'information vont se poursuivre à l'avenir.



Méthodes actuelles de contrôle des comptes annuels du budget de l'État mises en œuvre par l'Office national d'audit de Hongrie

DR. ÁRPÁD KOVÁCS

Président de l'*Office national d'Audit* de Hongrie
Président du Comité directeur de l'INTOSAI

Dans la seconde moitié des années 90, la Hongrie s'est lancée dans un processus d'adhésion à l'Union européenne. Dans le cadre de cette initiative, en 1998 l'organisation de contrôle économique et financier de l'Assemblée nationale, en l'occurrence l'*Office national d'Audit*, a formulé sa première stratégie visant à adapter de façon uniforme l'institution à un environnement en mouvement permanent.

Cette stratégie mettait l'accent sur la nécessité de créer en Hongrie une culture de contrôle financier fondée sur la méthodologie d'audit « classique » des activités de contrôle public, cohérente avec les normes de l'INTOSAI, condition jugée indispen-

sable par l'Assemblée nationale pour s'acquitter comme il se doit de sa fonction de supervision du budget de l'État.

Dans le but d'explorer, d'adapter et d'appliquer les méthodes de contrôle les plus récentes admises au niveau internatio-

nal et utilisées dans le cadre de la procédure de préparation des comptes annuels, l'*Office national d'audit* a conclu un accord de jumelage avec l'*Office national d'audit* du Royaume-Uni. Cette méthode, qui constitue l'une des meilleures pratiques de l'UE, est appliquée dans de nombreux états membres et comprend essentiellement une série de procédures et un large éventail d'outils complémentaires. L'*Office national d'audit* de Hongrie veille non seulement à l'application permanente de la méthode de vérification de la fiabilité, mais a également fixé un seuil de fiabilité des contrôles particulièrement élevé (95%), qui fait que le taux de risque maximum acceptable en matière de contrôle des finances publiques est de 5%.

En appliquant les règles propres à cette méthode, on atteint donc un niveau de certitude élevé en ce qui concerne la fiabilité et la véracité des comptes annuels en général, et plus particulièrement en ce qui concerne la structure des actifs et la situation financière de l'organisation budgétaire, eu égard à la façon dont elle a utilisé ses différentes enveloppes budgétaires, gérées par postes. Pour ce qui est des comptes de l'économie nationale, le contrôle a pour objet de s'assurer qu'ils sont aussi exhaustifs et fiables que ce que semblent indiquer les comptes annuels.

Tout comme dans différents types de contrôles réalisés par l'*Office national d'audit*, comme le contrôle financier par exemple, on dispose de toute une série de méthodologies et de lignes directrices pour décrire dans le détail les exigences et les procédures techniques pertinentes des différents types de contrôles.

L'*Office national d'audit* dispense régulièrement une formation spécifique sur ces exigences et ces procédures, et organise en permanence des tests visant à évaluer les connaissances des participants.

L'*Office national d'audit* a créé un système de normes exceptionnellement exigeantes pour ses contrôles des comptes annuels. Selon la méthodologie, le contrôle financier de conformité doit être fondé sur l'importance et les risques, d'où la nécessité d'obtenir des informations exhaustives concernant l'environnement et les opérations de l'organisation ou de la fonction contrôlée.

Déterminer l'importance et identifier et évaluer les risques pertinents pour cha-

cun des objectifs d'audit, tels sont les éléments clés qui permettent de planifier et de mener à bien une mission de contrôle (le seuil d'importance est fixé à 2% du montant total des dépenses contenu dans le rapport contrôlé). Les résultats du contrôle, ainsi que les réserves et les commentaires qui sont formulés, doivent reposer sur des sondages suffisants et appropriés. L'application de chacun de ces critères est essentielle pour s'acquitter efficacement de la fonction de contrôle de qualité contenue dans la politique de garantie de qualité de l'*Office national d'audit* et intégrée dans la procédure de travail de contrôle.

En Hongrie, le budget annuel des finances publiques est compilé suivant la méthode des flux de trésorerie. Les finances publiques comprennent les budgets du gouvernement central, les fonds indépendants de l'État, les collectivités locales et le système de sécurité sociale. Tous ces sous-systèmes sont tenus de présenter un rapport (sur les comptes annuels) portant sur la période allant jusqu'au dernier jour de l'année civile, rapport qui fait ensuite l'objet d'un débat à l'Assemblée nationale, au même titre que le rapport de l'*Office national d'audit*.

Il existe dans ce domaine un principe de base selon lequel tout organisme public est tenu d'utiliser les ressources qui sont mises à sa disposition dans le respect le plus strict des conditions pertinentes et de l'objectif des fonds et d'une manière efficace, effective et économique, et de rendre des comptes à ce sujet d'une façon exhaustive, fiable et véridique.

En sa qualité d'organe suprême de contrôle externe des finances publiques, l'*Office national d'audit* a pour mandat de fournir à l'Assemblée nationale des informations hautement fiables permettant à cette dernière d'avoir la certitude que les comptes annuels présentés par le gouvernement remplissent les conditions législatives pertinentes et que les chiffres contenus dans ces comptes annuels sont exacts. À l'heure actuelle, l'*Office national d'audit* n'est pas encore en mesure d'accomplir entièrement une mission aussi vaste.

Les documents divulgués par l'INTOSAI montrent que les conditions et les recommandations applicables au contrôle varient selon les circonstances précises de chaque pays, notamment en ce qui concer-

Cette méthode, qui constitue l'une des meilleures pratiques de l'UE, est appliquée dans de nombreux états membres et comprend essentiellement une série de procédures et un large éventail d'outils complémentaires.



L'Office national d'audit a créé un système de normes exceptionnellement exigeantes pour ses contrôles des comptes annuels.

ne leur interprétation et leur application. Ils constituent des principes de base utiles à la création d'un système de normes nationales se rapportant au contrôle financier.

La création d'un système de contrôle des finances publiques est une question d'importance nationale qui s'étend à la définition des responsabilités liées à la fiabilité et à la véracité des comptes qui sont présentés pour justifier l'utilisation des fonds publics. Il est donc naturel que l'on utilise des modèles différents dans les différents pays. En Hongrie, cependant, il n'y a aucune uniformité, même entre les responsabilités et les pratiques liées au contrôle des comptes annuels des quatre sous-systèmes de finances publiques.

Conformément aux dispositions actuellement en vigueur de la loi de finances publiques, il appartient au ministre de l'Économie, ainsi qu'au gouvernement, de garantir la fiabilité des chiffres contenus dans les comptes annuels.

Il convient de rappeler que, conformément à la loi de finances publiques, le gouvernement est tenu de délibérer et d'approuver les rapports se rapportant aux fonds indépendants de l'État et aux fonds de la sécurité sociale uniquement sur la base d'une certification émise par un auditeur financier, et ce même si les mesures visant à faciliter cette fonction sont en retard sur les rapports institutionnels se rapportant à plusieurs postes, en dépit de résolutions successives de l'Assemblée nationale et des dispositions de la loi en vigueur. Ces mesures seraient nécessaires pour compléter la certification exhaustive des comptes du gouvernement central, étant donné que dans 76% des cas, l'*Office national d'audit* rend des avis restrictifs (c'est-à-dire des avis contenant des réserves) en ce qui concerne les rapports du gouvernement central.

La discussion porte apparemment de plus en plus sur des normes et des techniques qui peuvent être appliquées, en règle générale, dans tous les domaines. Mais le véritable objet de la discussion se résume à un double constat : d'une part, sans contrôle interne, il n'y a pas d'opérations efficaces et conformes aux exigences ; d'autre part, seul le contrôle interne est en mesure de veiller au bon exercice de cette fonction. Le résultat en est que le système de contrôle interne, combiné avec le contrôle interne de postes individuels,

peut fournir des garanties suffisantes de la compétence et de l'efficacité dont font preuve le gouvernement et les dirigeants des différentes institutions dans l'exercice de leurs fonctions, ainsi que du respect des conditions et de l'application de la méthodologie mises en œuvre par l'*Office national d'audit*. L'une des conséquences les plus importantes pour le système de contrôle interne d'une telle structure est que les contrôles par poste peuvent reconnaître la fiabilité des rapports élémentaires présentés par les institutions contrôlées, tout en émettant certaines réserves. L'organisme de contrôle de l'Assemblée nationale, en l'occurrence l'*Office national d'audit*, est chargé de déterminer si le contrôle interne et le système de contrôle mis en place par le gouvernement pour superviser les finances publiques, remplissent les conditions requises, à tous les égards.

Pour atteindre ces objectifs communs et appliquer les résolutions de l'Assemblée nationale et les décrets du gouvernement, l'*Office national d'audit* est en mesure de dispenser toute l'assistance méthodologique et la formation dont a besoin le ministre de l'Économie chargé de la coordination du système de contrôle financier interne des finances publiques, en ce qui concerne également le contrôle des postes individuels.

L'expérience acquise au cours des cinq dernières années dans le cadre de contrôles de fiabilité des comptes annuels, montre que les avis restrictifs rendus à l'issue de contrôles financiers de conformité s'expliquent en tout premier lieu par des erreurs importantes quant à l'exactitude de la situation financière, comme en témoigne le rapport de bilan, ainsi que par des dépenses ne correspondant pas à la finalité de différentes enveloppes budgétaires.

Les erreurs supérieures au seuil d'importance s'expliquent quant à elles pour la plupart par un système de contrôle interne non exhaustif ou déficient. Pour pouvoir apporter la preuve de la fiabilité des comptes et de l'exactitude des chiffres qui y sont contenus, il faut essentiellement créer et mettre en œuvre au sein des institutions un système de contrôle interne tel que celui-ci, qui permet de réduire au maximum les risques de rapports contenant des affirmations ou des chiffres erronés.

Dans la plupart des institutions, le niveau de contrôle et le fonctionnement de

Conformément aux dispositions actuellement en vigueur de la loi de finances publiques, il appartient au ministre de l'Économie, ainsi qu'au gouvernement, de garantir la fiabilité des chiffres contenus dans les comptes annuels.

L'Office national d'audit est en mesure de dispenser toute l'assistance méthodologique et la formation dont a besoin le ministre de l'Économie chargé de la coordination du système de contrôle financier interne des finances publiques, en ce qui concerne également le contrôle des postes individuels.



l'environnement informatique représente un risque important. Le support technique informatique de la comptabilité n'est pas développé de façon uniforme au sein des différentes institutions. L'éventail d'outils utilisés est très vaste et les résultats des différents systèmes ne sont pas conformes aux mêmes normes, ce qui complique énormément le contrôle des opérations financières.

Le contrôle par poste et le contrôle interne de l'institution n'ont permis de réduire que modérément les risques de contrôle étant donné qu'il n'est pas possible, en vertu d'un décret gouvernemental sur le contrôle interne, d'approuver de façon fiable à tous les égards, tout en émettant des réserves, le contrôle interne des organisations budgétaires, eu égard à l'orientation définie dans les lignes directrices de l'INTOSAI. En effet, d'après les lignes directrices de l'INTOSAI, le système de contrôle interne s'étend à la gestion organisationnelle, aux activités de contrôle et à la gestion du risque. Ces mêmes lignes directrices définissent en outre l'étendue du

contrôle interne et externe ainsi qu'un cadre de coopération. Compte tenu de tout ce qui précède, il est donc possible de contrôler les finances publiques d'une façon beaucoup plus efficace et rentable en combinant les activités de contrôle interne et externe, qui sont fondées sur le caractère exhaustif d'un système de contrôle interne au fonctionnement efficace mis à jour en permanence. Pour y parvenir, il faut satisfaire à un ensemble de conditions techniques commun aux contrôles externe et interne, sans quoi il est impossible d'exercer une fonction absolument essentielle du contrôle interne et externe des finances publiques, à savoir de garantir l'existence de services publics de grande qualité et d'utiliser les ressources affectées à ces responsabilités d'une façon productive, efficiente, rentable et conforme aux exigences.

En conclusion, notre objectif est d'améliorer notre action au fil des années pour atteindre notre but stratégique en 2009 et approuver de façon restrictive tous les bilans financiers du secteur public.



La Commission supérieure des comptes de la Principauté de Monaco

JAMES CHARRIER

Président de la Commission supérieure des comptes de la Principauté de Monaco

Visant à doter la Principauté, à l'image de tous les Etats modernes, d'une Institution supérieure de contrôle indépendante, la Constitution monégasque du 17 décembre 1962 prévoit, dans son article 42, que « le contrôle de la gestion financière est assuré par une Commission Supérieure des Comptes ».

Les textes d'application de cet article ont été pris dans le cadre des mesures de caractère législatif et réglementaire qui ont défini, conformément aux principes posés par la Constitution, le régime budgétaire et financier des opérations de l'Etat, en particulier de la loi n° 841 du 1^{er} mars 1968 relative aux lois de budget.

C'est l'Ordonnance Souveraine n° 3.980 du 29 février 1968 -modifiée par l'Ordonnance Souveraine n° 15.594 du 12 décembre 2002- qui a fixé les compétences, la composition et les conditions de fon-

ctionnement de la Commission Supérieure des Comptes.

I – LES COMPETENCES DE LA COMMISSION SUPERIEURE DES COMPTES

L'article 1^{er} de l'Ordonnance Souveraine n° 3.980 dispose que la Commission « assure le contrôle de l'application des dispositions constitutionnelles, législatives et réglementaires concernant la gestion fi-

nancière de l'Etat, de la Commune et des établissements publics, en particulier de celles relatives aux opérations budgétaires définies par la loi ».

L'Ordonnance Souveraine n° 15.594 prévoit que la Commission « peut également exercer, à la demande du Prince, le contrôle de la subvention versée par l'Etat aux organismes qui en bénéficient ».

En outre, la Commission « peut être chargée par le Prince de toute mission d'étude ou d'information relevant de sa compétence » (article 7 de l'Ordonnance Souveraine n° 3.980).

Ainsi définies, les compétences de la Commission, dont les rapports sur les comptes de l'Etat et des autres organes publics sont l'expression principale –et obligatoire– se manifestent par d'autres interventions, sous forme de rapports divers et, pour les attributions consultatives, par des avis au Gouvernement Princier et par une information auprès des services.

A – Les rapports sur les comptes de l'Etat, de la Commune et des établissements publics

La loi n° 841 du 1^{er} mars 1968 relative aux lois de budget prévoit que le règlement des comptes budgétaires est prononcé définitivement par le Prince « après accomplissement des formalités prévues par l'Ordonnance Souveraine n° 3.980 du 29 février 1968 sur la Commission Supérieure des Comptes... », c'est-à-dire « au plus tôt un mois à compter de l'envoi du rapport de la Commission » sur les opérations de l'année écoulée.

Ce rapport, établi dans les conditions indiquées ci-après, est adressé au Prince, avec les réponses du Ministre d'Etat, en même temps que le « projet de compte annuel des opérations budgétaires ». Ces documents sont également adressés au Conseil National, qui délibère et vote les lois de budget (loi de budget de l'année et lois de budget rectificatif).

En application des dispositions de l'article 66 de la loi n° 959 du 24 juillet 1974 sur l'organisation communale, la Commission établit un rapport distinct sur les comptes de la Commune, en vue du règlement des comptes de cette collectivité.

S'agissant des établissements publics, la compétence de la Commission Supérieure des Comptes est affirmée par l'article 6 de la loi n° 918 du 27 décembre 1971 sur les établissements publics, aux termes duquel la « gestion comptable de ces derniers est soumise au contrôle... de la Commission Supérieure des Comptes ». Ainsi la Commission examine-t-elle systématiquement les comptes annuels du Centre Hospitalier Princesse Grace, de l'Office de Protection Social, du Musée National, du Centre Scientifique et de la Fondation Prince Pierre.

Toutefois, contrairement aux comptes de l'Etat, ceux de la Commune et des établissements publics peuvent faire, selon la programmation des travaux de la Commission, l'objet de rapports portant sur un ou sur plusieurs exercices.

B – Les autres rapports

En dehors des rapports qu'elle est tenue d'effectuer sur les comptes de l'Etat et des organismes publics, la Commission peut présenter différentes sortes d'autres rapports, à la suite de contrôles effectués de sa propre initiative ou à la demande du Prince Souverain ou du Gouvernement Princier.

Dans le cadre des compétences rappelées ci-dessus, et en complément aux vérifications habituelles, la Commission peut être conduite à présenter, dans des rapports distincts, des observations concernant un sujet particulier. Il en a été ainsi, par exemple, pour les contrôles qui ont porté sur d'importantes opérations d'équipement (Stade Louis II, Grimaldi Forum).

Toujours dans le cadre de ses attributions concernant l'Etat et les organes publics, la Commission peut être appelée, à la demande du Prince Souverain ou de son Gouvernement, à procéder à des études ou à des vérifications qui feront l'objet de rapports particuliers.

De tels rapports ont porté, par exemple, sur des « audits » de caractère général concernant notamment les établissements publics.

A l'opposé, des investigations très « ciblées » ont pu être demandées à la Commission sur des points précis, parfois à la suite de dysfonctionnements caractérisés

C'est l'Ordonnance Souveraine n° 3.980 du 29 février 1968 - modifiée par l'Ordonnance Souveraine n° 15.594 du 12 décembre 2002- qui a fixé les compétences, la composition et les conditions de fonctionnement de la Commission Supérieure des Comptes.

La Commission « peut également exercer, à la demande du Prince, le contrôle de la subvention versée par l'Etat aux organismes qui en bénéficient ».



(détournements par exemple) constatés dans certains services ou organismes.

L'Ordonnance Souveraine n° 15.594 du 12 décembre 2002 prévoit que la Commission peut exercer, à la demande du Prince, « le contrôle de la subvention versée par l'Etat aux organismes qui en bénéficient ».

En application de cette disposition, la Commission peut être appelée à effectuer, auprès des organismes subventionnés, des contrôles dont les résultats font l'objet de rapports particuliers, destinés au Prince Souverain ou à son Gouvernement.

C – Le rôle consultatif de la Commission Supérieure des Comptes

Aux termes de l'article 7 de l'Ordonnance Souveraine n° 3.980 du 29 février 1968, la Commission « peut être chargée par le Prince de toutes missions d'étude ou d'information relevant de sa compétence ».

Usant de cette possibilité, le Gouvernement Princier a, depuis 1970, consulté la Commission sur de très nombreux sujets.

Ceux-ci ont notamment concerné les dispositions financières de certains projets ou propositions de textes (établissements publics, Commune, etc...), des problèmes comptables (nomenclature et classification des comptes ; procédures diverses d'exécution, de contrôle ou de clôture, etc...), des questions budgétaires (structure du budget, nomenclature des chapitres et articles, engagement et contrôle de certaines dépenses, ouverture et gestion des crédits d'engagement et de paiement concernant les opérations en capital, etc...), de problèmes de gestion (effectifs, fonctionnement du Centre Hospitalier Princesse Grace, etc...).

Indépendamment des avis formulés à la demande du Gouvernement Princier, la Commission Supérieure des Comptes a été conduite à jouer auprès des Services un rôle d'information et de conseil, afin de faciliter la mise en œuvre des recommandations formulées dans ses rapports annuels ou dans ses avis.

Plus généralement, c'est à l'occasion des vérifications sur place que la Commission s'attache à apporter aux Services, dans un esprit pratique et constructif, les

éclaircissements et les suggestions de nature à faciliter la recherche de solutions convenablement adaptées aux problèmes rencontrés dans les différents domaines relevant de sa compétence.

II – COMPOSITION ET CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT DE LA COMMISSION

A – Composition de la Commission Supérieure des Comptes

La Commission Supérieure des Comptes est, aux termes de l'article 2 modifié de l'Ordonnance Souveraine du 29 février 1968, composée de six membres et ne peut délibérer que si trois d'entre eux assistent à la séance ».

Les membres de la Commission, « désignés en raison de leur compétence en matière de finances publiques », sont nommés pour cinq ans par Ordonnance Souveraine, le président et le vice-président étant désignés par le Prince parmi les membres titulaires. Ils prêtent serment devant le Prince.

Afin d'assurer l'indépendance de la Commission, diverses incompatibilités sont prévues : ne peuvent faire partie de la Commission ni les membres du Conseil National (art. 54 de la Constitution), ni les fonctionnaires ou agents, en activité, de l'Etat, de la Commune ou des établissements publics monégasques (art. 3 de l'Ordonnance Souveraine du 29 février 1968).

Sous cette réserve, le choix des membres de la Commission n'est soumis à aucune condition, sinon celle de la « compétence en matière de finances publiques ». En fait et dès l'origine, ce choix s'est porté sur des magistrats de la Cour des Comptes française, ce qui a donné à l'Institution supérieure de contrôle de la Principauté sa physionomie propre.

En effet, depuis sa création, en 1969, la Commission Supérieure des Comptes de la Principauté est composée de magistrats, honoraires ou en activité, de la Cour des Comptes française.

Une telle situation est inhabituelle : des membres ou anciens membres de la Cour des Comptes sont en effet choisis, à titre personnel, par un Etat souverain -avec

« Peut être chargée par le Prince de toute mission d'étude ou d'information relevant de sa compétence ».



l'accord de la Cour pour les magistrats en activité- afin d'assurer le fonctionnement de l'Institution supérieure de contrôle dont celui-ci s'est doté.

Un tel choix suppose, de la part des pouvoirs publics monégasques, la reconnaissance -outre la « compétence en matière de finances publiques »- de qualités -indépendance, discrétion, objectivité- que l'on exige traditionnellement, en France, des « magistrats des comptes ».

B – Conditions de fonctionnement de la Commission Supérieure des Comptes

Les conditions de fonctionnement et d'interventions de la Commission Supérieure des Comptes, organe purement administratif, ne sont définies par les textes que dans les grandes lignes, qu'il s'agisse des moyens et méthodes du contrôle ou des suites données à celui-ci.

L'Ordonnance Souveraine du 29 février 1968 prévoit que la Commission est saisie chaque année du compte annuel des opérations budgétaires de l'Etat, de la Commune et des Etablissements publics. Doit également lui être transmis le rapport annuel établi par le Contrôleur Général des Dépenses sur ces mêmes opérations.

Il importe de souligner ici que le rôle de la Commission Supérieure des Comptes monégasque -comme de toute Institution supérieure de contrôle- est très largement conditionné par la structure et le fonctionnement des contrôles internes. S'agissant de Monaco, l'action du Contrôleur Général des Dépenses -et du Vérificateur des Finances- est un élément essentiel du contrôle des gestions publiques, dont la Commission tient naturellement le plus grand compte. Et les travaux de cette dernière sont grandement facilités par l'excellence des relations de travail établies avec le Contrôleur Général des Dépenses.

Pour l'exercice de ses contrôles, la Commission peut se faire communiquer tous documents administratifs et toutes pièces comptables utiles à l'accomplisse-

ment de sa mission. La communication s'exerce auprès de la Trésorerie Générale et auprès des services gestionnaires, la Commission pouvant demander toutes explications écrites aux fonctionnaires et agents des services dont elle assure le contrôle, ou procéder à l'audition de ceux-ci.

A l'issue des contrôles, les membres de la Commission ayant procédé aux vérifications consignent leurs observations dans des rapports, qui sont délibérés et arrêtés par la Commission, après mise en œuvre d'une procédure contradictoire avec les membres du Conseil de Gouvernement et les organismes intéressés.

S'agissant des comptes annuels de l'Etat, le rapport établi par la Commission est communiqué au Ministre d'Etat, qui dispose d'un délai de deux mois pour présenter « tous éclaircissements en réponse aux observations contenues dans ledit rapport ». Dès réception des réponses, rapport et réponses sont adressés au Prince et au Conseil National, ainsi qu'il a été indiqué ci-dessus en ce qui concerne le règlement du budget. Des procédures analogues sont mises en œuvre pour les autres rapports de la Commission.

Dépourvue de pouvoir propre de sanction, la Commission a, dès l'abord et jusqu'ici, conçu son rôle comme celui d'un conseiller plus que d'un censeur. Et elle a pu constater, avec satisfaction, d'une part l'excellent accueil et l'esprit de coopération rencontrés dans les services, collectivités et organismes relevant de ses contrôles, d'autre part les suites positives données, dans nombre de cas, à ses recommandations ou suggestions.

En définitive, la Commission Supérieure des Comptes de Monaco s'est trouvée en mesure, grâce à une composition et à des conditions de fonctionnement que le texte constitutif n'appelait pas explicitement, d'exercer de façon convenable son rôle d'Institution supérieure de contrôle indépendante, conformément à la vocation que lui confère la Constitution de la Principauté.



L'analyse de la stabilité budgétaire par les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques

MANUEL NÚÑEZ PÉREZ

Membre de la Cour des comptes d'Espagne et Président de la Section de contrôle
de la Cour des comptes d'Espagne.

Le caractère expansif des dépenses publiques et la tendance naturelle à leur consolidation en vue de satisfaire les nombreuses demandes sociales qui trouvent leur origine dans la mise en place de ce que l'on appelle l'État providence et la participation active de ce dernier au développement du système économique, d'une part, et les difficultés à trouver de nouvelles recettes budgétaires par le biais de l'augmentation de la pression fiscale, de l'autre, ont traditionnellement contribué à l'apparition de déficits budgétaires permanents et cumulatifs, qui sont essentiellement financés par la dette publique.

À cette persistante apparition de déficits publics vient s'ajouter un assouplissement accru de la discipline budgétaire qui fait que le budget de l'État n'a plus vraiment le même poids et la même signification, non seulement parce qu'il ne fait plus office de référence et de synthèse de la gestion publique, mais aussi parce qu'il n'est plus l'expression du rôle prépondérant qui est attribué au pouvoir législatif en ce qui concerne le contrôle du pouvoir exécutif.

Ce processus cumulatif de déficits a engendré des difficultés financières qui ont à leur tour débouché sur la crise fiscale de l'État providence que nous connaissons tous, d'où l'adoption de différentes décisions visant à mettre en œuvre une nouvelle gestion publique. C'est ainsi que nous avons pris conscience, notamment, de la nécessité de mettre en place un nouveau cadre budgétaire visant à renforcer la discipline budgétaire et à délimiter les interventions du pouvoir exécutif, et ce en soumettant les budgets annuels à des plafonds de dépenses et à des scénarios pluriannuels et en limitant les possibilités de modification ultérieure de ces mêmes budgets durant leur processus d'exécution, ce qui s'est traduit par un renforcement du contrôle parlementaire et par une « redémocratisation » de l'institution budgétaire. En définitive, la création de ce nouveau cadre budgétaire a permis de redéfinir les

bases sur lesquelles doivent être fondées les responsabilités politiques, ainsi que le contrôle qui doit être exercé sur les pouvoirs publics afin de garantir une utilisation rigoureuse et austère des ressources disponibles.

I. La nouvelle réglementation budgétaire

Dans ce contexte, de multiples études ont été réalisées sous la perspective de l'économie institutionnelle, études qui ont donné lieu à la formation d'un corps doctrinal et à la formulation de propositions de contrôle des dépenses publiques fondées sur la logique financière de l'interdépendance entre les dépenses et les recettes publiques, qui vise à restreindre le comportement autonome des dépenses, à concevoir les recettes publiques comme un facteur déterminant du volume et de la répartition des dépenses publiques, et à rejeter, par là même, l'existence d'un déficit budgétaire chronique.

Pour ce qui est de l'évolution de la problématique budgétaire au sein de l'Union européenne, le traité signé à Maastricht en novembre 1993 comportait des critères quantitatifs en ce qui concerne le déficit et l'endettement des États membres, ces derniers s'étant en effet engagés à prendre les mesures pertinentes et à communiquer deux fois par an à la Commission euro-

Ce processus cumulatif de déficits a engendré des difficultés financières qui ont à leur tour débouché sur la crise fiscale de l'État providence que nous connaissons tous, d'où l'adoption de différentes décisions visant à mettre en œuvre une nouvelle gestion publique.



péenne l'écart entre les niveaux prévus de déficit et d'endettement et les niveaux réels. Le Pacte de stabilité et de croissance signé par la suite a renforcé l'efficacité de ces critères en en faisant l'une des conditions d'accès à la troisième phase de l'Union économique et monétaire.

La mise en œuvre de ce Pacte, auquel a finalement été ajouté le terme croissance, répondait à la nécessité de parvenir à moyen terme à une situation budgétaire proche de l'équilibre ou excédentaire, comme devait en témoigner le programme de stabilité qui allait être soumis par la suite au Conseil et à la Commission européenne. Le règlement dispose en outre que l'évaluation des objectifs contenus dans ce pacte et des critères de convergence économique, doit être réalisée conformément à la méthodologie adoptée au sein du Système européen des comptes nationaux et régionaux dans la Communauté (SEC-95), juridiquement contraignant pour tous les États membres, dont l'application, en l'absence d'une réglementation harmonisée des différentes comptabilités publiques, est un gage d'homogénéité, permet de réaliser des comparaisons et garantit la transparence et un traitement égalitaire dans tous les États.

Il se peut également que cette réglementation communautaire relative à la stabilité budgétaire ait à son tour été renforcée lors de sa transposition dans le système juridique interne de chaque pays, par l'introduction de nouvelles exigences en ce qui concerne le comportement économique et budgétaire public, afin de répondre à la nécessité de discipliner la gestion publique et d'éviter les déséquilibres en son sein. Tel est le processus qu'a vécu l'Espagne. Outre les efforts réalisés pour réduire sensiblement et rapidement les déficits persistants avant l'entrée de notre pays dans l'Union économique et monétaire, nous nous sommes dotés de notre propre réglementation, en l'occurrence la loi générale relative à la stabilité budgétaire (loi 18/2001) et la loi organique 5/2001 du 13 décembre 2001, destinée à compléter cette dernière, en vue de garantir la stabilité budgétaire, qui est définie comme étant une situation d'équilibre ou d'excédent se prolongeant tout au long du cycle économique, dans les termes de la SEC-95.

Il ne faut cependant pas oublier que nous avons assisté à des tentatives succes-

sives de modification de ces premiers critères de stabilité budgétaire, que ce soit au niveau communautaire ou national, tentatives qui n'allaient d'ailleurs pas toujours dans la même direction. Ce faisant, tous ces processus de révision se sont définitivement soldés par la réaffirmation de la nécessité de discipliner la gestion publique et de maintenir les critères préalablement adoptés, en dépit d'une certaine tendance à adapter l'objectif de stabilité budgétaire à moyen terme aux diverses situations économiques et budgétaires des différents pays en fonction de la phase du cycle économique, après l'application des mesures exceptionnelles et provisoires et après avoir couvert les besoins d'investissements publics, grâce à la possibilité de modifier l'objectif tous les quatre ans et de disposer d'un délai plus long pour mettre en œuvre les mesures correctives pertinentes. Il ne fait aucun doute que les conclusions du Conseil européen de Bruxelles de mars 2005, considérées comme une révision du Pacte de stabilité et de croissance, compliquent l'application du Pacte de stabilité, étant donné qu'elles permettent de moduler l'objectif et les mesures à adopter en fonction des circonstances de chaque pays. Ceci étant, elles ne traduisent nullement une quelconque intention de l'UE de renoncer à la fixation et au suivi ultérieur d'objectifs de stabilité.

En ce qui concerne à proprement parler le système juridique espagnol, le processus de révision, à travers la loi 15/2006 du 26 mai 2006, portant modification de la loi générale relative à la stabilité budgétaire (loi 18/2001), est fondé sur la conception expresse de la stabilité budgétaire comme un bien collectif bénéfique pour l'ensemble des citoyens et la reconnaissance que la transparence et l'information constituent une condition indispensable et les principaux outils qui permettent de discipliner les décisions des gestionnaires publics, indépendamment du bien-fondé de l'adaptation de la politique budgétaire au cycle économique. L'équilibre des comptes publics est donc considéré comme un élément essentiel de toute politique économique durable, et n'empêche nullement, sous certaines conditions, d'autoriser des programmes d'investissements ayant un impact favorable significatif sur la productivité.

Pour résumer ce bref rappel du processus d'implantation de la nouvelle réglementation budgétaire, on peut affirmer que

La mise en œuvre de ce Pacte, auquel a finalement été ajouté le terme croissance, répondait à la nécessité de parvenir à moyen terme à une situation budgétaire proche de l'équilibre ou excédentaire, comme devait en témoigner le programme de stabilité qui allait être soumis par la suite au Conseil et à la Commission européenne.



la stabilité budgétaire est un objectif auquel nul n'a renoncé, dont les vertus sont reconnues de tout un chacun, qui est l'expression de la rigueur que l'on se doit d'exiger aux responsables publics lors de la planification de leur activité économique, et qui renvoie inéluctablement à la fonction de supervision et d'évaluation des processus d'élaboration, d'exécution et de liquidation des budgets.

II. Actions découlant de la nouvelle réglementation budgétaire

L'assujettissement aux critères visés dans le Pacte de stabilité et de croissance et le renforcement de ces mêmes critères par le biais d'une réglementation interne spécifique, comme c'est le cas en Espagne, ont engendré une transformation importante du cadre régissant l'activité financière et budgétaire du secteur public, qui est désormais explicitement soumis à de nouveaux principes budgétaires qui demandent à leur tour de nouvelles procédures de planification et d'exécution de la gestion publique, et l'adoption de nouvelles solutions en ce qui concerne la production de biens et la prestation de services publics, d'où l'obligation pour les Institutions de contrôle d'ouvrir leur activité de contrôle à de nouveaux domaines et à de nouvelles procédures, afin de s'adapter à l'évolution de la planification et de l'organisation de la gestion publique.

II.1. Le suivi des nouveaux principes en matière de gestion budgétaire

La doctrine budgétaire classique propose généralement des règles dont l'efficacité juridique est reconnue, qui sont habituellement considérées comme de véritables principes budgétaires et qui peuvent être classées différemment en fonction de critères politiques, économiques ou comptables, entre autres. La plupart de ces critères sont généralement contenus dans la réglementation budgétaire, et bon nombre d'entre eux sont expressément reconnus comme des critères d'ordre constitutionnel.

L'importance de la nouvelle réglementation, suite à l'application du Pacte de stabilité et de croissance, réside dans le fait qu'elle a permis d'introduire dans le droit

positif de nouveaux principes juridiques qui renforcent les principes classiques, rendent la technique budgétaire plus rigoureuse et facilitent l'identification et la prise de responsabilités tout au long du cycle budgétaire. Parmi ces nouveaux principes, on peut citer le principe de stabilité budgétaire, qui est intrinsèquement lié au principe de pluriannualité, ou encore le renforcement des principes de transparence et d'efficacité dans l'affectation et l'utilisation des ressources publiques.

Le principe de stabilité budgétaire, qui est défini comme une situation d'équilibre ou d'excédent se prolongeant tout au long du cycle budgétaire dans les termes de la SEC-95, revient à assumer et à transposer dans le droit positif la notion d'équilibre qui a présidé à l'élaboration du Pacte de stabilité, c'est-à-dire l'engagement d'éviter tous déficits excessifs. La signature de ce pacte a donc remplacé la prétention d'une partie importante de la doctrine financière de limiter constitutionnellement le montant total des dépenses publiques et de garantir une certaine stabilité budgétaire dans toute politique économique, ce qui présente des avantages que tout le monde s'accorde à reconnaître.

Il convient de souligner que le principe de stabilité budgétaire ne se limite pas à une simple proclamation d'intentions, mais prend la forme de mesures complémentaires qui le renforcent. Ainsi, en Espagne, conformément à la réglementation spécifique en la matière, il existe tout d'abord un plafond de dépenses pour chaque exercice, plafond qui doit être accompagné d'objectifs spécifiques à chacun des agents budgétaires et qui a pour effet de renforcer la programmation par objectifs et l'unité des budgets, qui sont l'expression d'un ensemble de politiques économiques conçues de façon rationnelle. Il existe par ailleurs un plafond et un contrôle strict des modifications de crédit, ce pour quoi il y a un fonds de contingences dont le montant équivaut à un pourcentage réduit des crédits initiaux, qui est enregistré dans une section spécifique du budget, de façon à ce que tout autre modification de crédit soit compensée par une variation dans le sens opposé d'un autre crédit initial.

Toutes ces mesures en faveur de la stabilité sont définitivement renforcées par l'obligation, pour les entités qui n'ont pas respecté leur objectif de stabilité, de présen-

Il convient de souligner que le principe de stabilité budgétaire ne se limite pas à une simple proclamation d'intentions, mais prend la forme de mesures complémentaires qui le renforcent.



ter un plan correctif à moyen terme qui peut donner lieu à un certain nombre de sanctions s'il n'est pas respecté. Le suivi du respect de l'objectif de stabilité fixé est constaté dans le rapport que le ministre des Finances doit présenter chaque année au gouvernement, outre le contrôle que le Parlement peut exercer et les résultats qui peuvent découler de l'examen de la liquidation budgétaire effectué par la Cour des comptes dans le contexte de l'examen du Compte général de l'État de chaque exercice.

Il faut souligner à cet égard que l'objectif de stabilité peut varier en fonction du domaine d'application subjectif concerné, et que pour le secteur des entreprises publiques il est uniquement identifié comme une situation d'équilibre financier. Si l'étendue du principe de stabilité budgétaire peut varier, il convient également de souligner qu'il y a différents critères comptables au regard de la comptabilité publique et de la comptabilité des comptes nationaux et régionaux, selon les critères de la SEC-95 adoptés en matière de quantification et d'évaluation du déficit public.

Le principe de pluriannualité est nécessairement lié au principe de stabilité budgétaire, puisqu'il établit un lien entre le cycle budgétaire et le cycle économique. L'élaboration du budget s'inscrit dans le cadre d'un scénario pluriannuel compatible avec le principe d'annualité, qui régit l'approbation et l'exécution du budget. Cela permet de moduler l'objectif de stabilité budgétaire général et individualisé pour les différentes administrations, un déficit réduit et maîtrisé étant l'expression de l'action anticyclique.

La rationalité du processus budgétaire est fondée sur la rationalité de la projection macroéconomique du comportement futur du système économique. Elle permet d'évaluer la cohérence entre les scénarios macroéconomiques et l'évolution du budget en ce qui concerne les recettes comme les dépenses. Nul ne peut ignorer, à cet égard, l'interrelation et l'influence réciproque qui existent entre le système économique en général et l'activité qui doit être exercée par le secteur public.

Le nouveau comportement budgétaire doit être guidé par le principe de transparence, qui va au-delà des approches théoriques des codes de bonne gestion, si fréquents dans la définition des politiques

publiques, et s'intègre au droit positif, renforçant ainsi l'importance du budget dans sa phase d'approbation comme dans sa phase de liquidation, qui est le moment culminant du contrôle parlementaire exercé sur le pouvoir exécutif et l'essence même de l'expression démocratique, puisqu'il permet à tous les agents concernés par ce processus de connaître la situation financière du secteur public et les prévisions à court et moyen terme. L'un des atouts essentiels de la transparence publique est d'exiger que l'action du secteur public soit ouverte aux citoyens, afin de permettre à ces derniers de prendre réellement connaissance des décisions prises en matière de politique fiscale et économique, ainsi que des données des comptes publics. La transparence garantit en quelque sorte l'éthique publique et constitue une forme incontournable de contrôle social des actions des pouvoirs publics.

La Commission européenne affirme elle-même dans le document intitulé « Objectifs stratégiques 2005-2009 » que pour parvenir à un fonctionnement correct de l'Union et à une participation et implication accrues des citoyens, « l'Union doit se prêter à un contrôle public et rendre compte du travail qu'elle accomplit, ce qui requiert un niveau élevé d'accessibilité et de transparence. Des analyses, d'impact par exemple, et un accès aussi large que possible de la population aux travaux des institutions devraient montrer clairement comment l'Union aboutit à ses décisions ».

Ce principe est d'autant plus valable qu'il renforce l'action des Institutions de contrôle externe en tant que source de crédibilité et de garantie de l'information offerte par les différentes administrations publiques.

Pour ce qui est de la transparence en ce qui concerne la conception et l'exécution de l'activité budgétaire, elle s'étend au-delà du principe classique de publicité, puisqu'il faut que le budget, au cours de son processus d'élaboration et de liquidation, contienne des informations suffisantes et appropriées pour pouvoir s'assurer de sa conformité au principe de stabilité budgétaire et du respect de l'objectif de stabilité budgétaire et des obligations imposées par les normes communautaires en termes de comptabilité nationale. C'est donc un principe d'ordre instrumental, certes, mais qui trouve sa source dans l'essence démocratique puisqu'il exige

Le nouveau comportement budgétaire doit être guidé par le principe de transparence, qui va au-delà des approches théoriques des codes de bonne gestion, si fréquents dans la définition des politiques publiques, et s'intègre au droit positif.



l'apport de documents adaptés à la matière concernée et suffisants pour comprendre les objectifs proposés et le degré de réalisation de ces derniers, renforçant ainsi la participation parlementaire et de la société aux débats budgétaires et redonnant par là même au budget ses véritables significations et importance, qui s'étaient estompées en raison de la complexité et de l'évolution du secteur public, ainsi que de la technicisation de la structure budgétaire.

Compte tenu du fait que ce jugement critique doit être émis par une institution hautement spécialisée en la matière, n'ayant aucun lien organique avec les responsables du gouvernement qui ont élaboré le budget et la documentation complémentaire sur laquelle il est fondé, ces analyses doivent nécessairement être réalisées par les Institutions supérieures de contrôle externe, dont le champ d'action s'étend à l'ensemble du secteur public et qui, de par leur spécialisation et leur expérience, sont les seules qui sont en mesure d'offrir au Parlement l'assistance technique nécessaire eu égard à l'importance de l'examen et de l'approbation du budget, en harmonie parfaite, et donc dans le plus grand respect, des compétences parlementaires dans le processus d'approbation du budget, tout en assurant le contrôle politique du pouvoir exécutif.

Le principe d'efficacité en matière d'affectation et d'utilisation des ressources publiques est omniprésent dans toutes les approches doctrinales relatives à la bonne gestion publique. Cela dit, ce souci d'efficacité publique est renforcé lorsqu'il se produit dans un contexte de stabilité budgétaire, car il exige que la prestation des services publics soit fondée sur la qualité des services au moindre coût possible. Les restrictions budgétaires obligent à intensifier la rationalisation des dépenses publiques, car il est difficile de trouver de nouvelles voies de financement et il est indispensable de maintenir, au moins, le niveau des prestations publiques.

II.2. L'exercice du contrôle externe sur l'activité économique et financière du secteur public sous la perspective de la stabilité budgétaire

Aux considérations susvisées concernant l'introduction de nouveaux principes

budgétaires, vient s'ajouter le fait que, sous une perspective économique, il n'y a pas lieu de séparer les fonctions de planification, d'organisation et de gestion, qui font toutes partie d'une même réalité économique identifiée comme un tout imbriqué. Il est inconcevable, en effet, d'imaginer une planification rationnelle sans l'organisation et la gestion que l'on prévoit de réaliser. Il serait également dénué de toute logique de mettre en œuvre une gestion ne tenant pas compte des approches et des budgets initialement prévus. En conséquence, l'action de contrôle doit s'étendre également au processus d'élaboration du budget, et pas seulement à son exécution et à sa liquidation, sans que cela ne puisse être interprété comme une immixtion injustifiée dans les compétences du pouvoir exécutif, qui est le seul responsable de la définition des politiques publiques, ou dans les compétences du pouvoir législatif, qui approuve les budgets dans lesquels se matérialisent ces politiques.

Pour ce qui est de la procédure de contrôle, il convient de rappeler que la stabilité budgétaire est liée à la capacité ou au besoin de financement calculé conformément aux critères visés dans le Système européen des comptes nationaux et régionaux (SEC-95), et que pour pouvoir procéder à son analyse, le budget et sa liquidation doivent contenir des informations suffisantes et appropriées, en application du principe de transparence.

L'absence d'une procédure de normalisation de la comptabilité publique au sein de l'Union européenne, similaire à celle qui existe désormais en matière de comptabilité privée suite à l'implantation des Normes internationales d'information financière, a donné lieu à l'existence de différents plans nationaux de comptabilité publique soumis à des réglementations très hétérogènes, d'où la nécessité d'adopter le Système européen des comptes nationaux et régionaux (SEC-95) comme critère d'uniformité et de comparaison entre les différents pays qui se sont engagés à mettre en œuvre une politique budgétaire axée sur la stabilité tout au long de ce que l'on appelle le cycle économique.

La nécessité de vérifier le principe de stabilité budgétaire dans les termes de la SEC-95, a obligé la Cour des comptes, et vraisemblablement aussi les autres Institutions supérieures de contrôle externe qui

Le principe d'efficacité en matière d'affectation et d'utilisation des ressources publiques est omniprésent dans toutes les approches doctrinales relatives à la bonne gestion publique.



ont commencé leurs analyses dans ce domaine, à élargir sa perspective de contrôle aux états comptables élaborés selon les critères de la comptabilité nationale et à analyser la correspondance entre les soldes de la comptabilité nationale et ceux de la comptabilité publique de la plupart des entités du secteur public, et même de la comptabilité privée de certaines entités publiques assujetties au plan comptable. Il faut tenir compte du fait que les différences entre les régimes comptables concernent aussi bien le domaine subjectif des entités concernées dans chaque cas, que le traitement de certaines opérations et les critères à appliquer.

Cet élargissement de l'objectif de contrôle demande de disposer des informations et des documents pertinents, en application du principe de transparence. En conséquence, la Cour des comptes d'Espagne signale dans sa déclaration sur le Compte général de l'État que la liquidation des budgets doit être complétée par les références pertinentes à l'objectif de stabilité fixé et au degré de réalisation de ce dernier, références qui doivent à leur tour être accompagnées des justificatifs pertinents, afin d'atteindre le degré de suffisance et de conformité nécessaire pour pouvoir réaliser l'évaluation en question. Il s'agit donc d'appliquer un ensemble de critères quantitatifs -suffisant et qualitatifs -approprié dans le cadre de l'analyse de la documentation qui doit accompagner le budget de l'État, afin de pouvoir évaluer comme il se doit le respect de l'objectif de stabilité budgétaire fixé et d'établir un rapprochement entre le résultat obtenu à partir de la comptabilité nationale et celui résultant de l'application de la comptabilité publique.

Ces analyses sont ensuite confirmées par des vérifications visant à s'assurer que les actions prévues dans le processus d'élaboration du budget ont bien été exécutées dans les termes de la réglementation en vigueur, que le projet de budget respecte le plafond de dépenses préalablement établi par le Parlement et que la répartition des enveloppes budgétaires est conforme au scénario pluriannuel prévu et aux politiques définies et fondées sur la documentation qui doit accompagner ce même projet. Ces analyses sont complétées au cours de la phase d'exécution du budget, notamment à travers l'examen des différentes

modifications budgétaires, car s'il est important de fixer un plafond de dépenses faisant office de référence pour l'établissement de l'objectif de stabilité budgétaire, il l'est tout autant de doter l'exécution budgétaire d'une réglementation stricte en ce qui concerne les éventuelles modifications des enveloppes budgétaires initiales, afin de ne pas dénaturer le budget approuvé par le Parlement. En Espagne, la constitution d'un fonds de contingences inscrit dans une section spécifique du budget et destiné à subvenir aux nouvelles obligations budgétaires pouvant se présenter pendant la période d'exécution du budget, qui exige que la moindre nécessité budgétaire allant au-delà du montant de ce fonds soit couverte moyennant la diminution d'une autre dépense inscrite dans le budget, constitue une restriction importante aux modifications budgétaires et a permis d'introduire une plus grande discipline dans l'exécution du budget et de mieux respecter l'étendue et les limites du budget initial approuvé par le Parlement. Le suivi effectué par la Cour des comptes de l'exécution du budget approuvé suite à l'implantation de la nouvelle réglementation budgétaire, le confirme.

Indépendamment de la possibilité et de l'opportunité de réaliser des analyses visant à évaluer la documentation servant de base et de fondement au projet de budget, seule l'analyse de la liquidation budgétaire permet de constater définitivement le degré de réalisation de l'objectif de stabilité fixé. Compte tenu de son étendue, cette même analyse englobe en outre toutes les phases précédentes du processus budgétaire. Elle doit donc aller au-delà des critères propres à la comptabilité publique et permettre de réaliser un rapprochement entre ces derniers et ceux de la comptabilité nationale, comme nous l'avons vu auparavant. Bien que ce rapprochement doive en réalité être effectué lors de la détermination de l'objectif de stabilité budgétaire, c'est au moment de l'analyse de la liquidation budgétaire qu'il prend toute son importance, car c'est une procédure indispensable pour pouvoir évaluer la réalisation effective de l'objectif de stabilité. Comme nous l'avons vu auparavant, ce rapprochement peut porter sur deux domaines : d'une part, sur l'identification des entités qui font partie du sous-secteur des administrations publiques ; d'autre part, sur le traitement comptable différencié de certaines opéra-

Ces analyses sont complétées au cours de la phase d'exécution du budget, notamment à travers l'examen des différentes modifications budgétaires.

Seule l'analyse de la liquidation budgétaire permet de constater définitivement le degré de réalisation de l'objectif de stabilité fixé. Compte tenu de son étendue, cette même analyse englobe en outre toutes les phases précédentes du processus budgétaire.



tions. En ce qui concerne ce dernier domaine, il convient de se reporter brièvement à l'évolution la plus récente de la gestion publique, qui ouvre de nouveaux horizons à l'activité de contrôle.

II.3. Nouvelles alternatives en matière de production de biens et de prestation de services publics

L'intensification de la rigidité budgétaire a débouché sur l'adoption de différentes mesures de privatisation du secteur public et d'externalisation de ses activités, et sur l'avènement de nouvelles formules de collaboration publico-privée en ce qui concerne la production de biens et la prestation de services publics. Compte tenu de l'impossibilité d'augmenter sensiblement les recettes budgétaires, les approches d'équilibre budgétaire demandent la mise en œuvre de politiques de restriction des dépenses, à moins de trouver des sources de financement alternatives, comme les différentes modalités que peuvent proposer ce que l'on appelle les associations publico-privées.

En ce qui concerne les différentes alternatives qui peuvent être mises en œuvre dans ces relations de collaboration publico-privée, sans préjudice d'autres considérations quant à leur nature, leurs risques et les responsabilités assumées, force est de constater que l'entité publique participante a un important défi à relever pour parvenir à la bonne définition de chaque opération, étudier de façon approfondie toutes les approches possibles et les avantages de chaque option, prévoir toutes les circonstances qui peuvent modifier les conditions initiales de l'opération et établir les mécanismes qui garantissent l'équilibre financier pendant toute sa durée, afin d'éviter toute situation de captivité et de dépendance du secteur public vis-à-vis de l'entité privée et de garantir la qualité et l'efficacité de l'activité exercée, ainsi que son économicité.

Par ailleurs, l'exercice ultérieur du contrôle de ces opérations est extrêmement complexe, puisque au respect des conditions de forme prévues dans ce domaine, vient s'ajouter l'examen comparatif des conditions technologiques ainsi que des conditions économiques et financières, entre l'option retenue et celle qui aurait résulté de l'application de tout autre modalité

de gestion directe par le secteur public, outre le respect des conditions convenues au cours de l'application de la gestion retenue, analyse qui pourrait s'étendre à l'entité privée responsable de cette gestion, ce qui pourrait altérer les actions habituelles de contrôle et demander une intensification accrue de ces dernières ainsi qu'une définition efficace et l'exigence des responsabilités encourues dans chaque cas.

L'un des éléments essentiels du suivi et du contrôle de ces opérations est de disposer de critères explicites d'enregistrement comptable. En l'absence d'un système comptable commun et standardisé pour ces opérations, différents critères d'enregistrement peuvent exister en fonction du risque ou du niveau de contrôle des opérations, pour ne citer que les références les plus habituelles. Le critère exigé dans ce domaine par Eurostat, dans le cadre de la Commission européenne, permet de ne pas enregistrer dans les états comptables du secteur public les opérations dans lesquelles l'associé privé assume le risque de construction et supporte au moins un des risques suivants : risque de demande et risque de disponibilité. La carence de critères parfaitement définis et réglementés comme il se doit peut provoquer un haut niveau d'incertitude chez les gestionnaires et responsables publics, d'autant que l'interprétation officielle peut évoluer et que la position définitive d'Eurostat peut être contraire à l'exclusion du calcul comptable dans les termes de la SEC-95, lorsque la décision économique et financière est irréversible, ce qui peut avoir une incidence très négative sur la réalisation de l'objectif de stabilité visé.

Indépendamment des différents régimes comptables et des critères qui doivent être appliqués dans chaque cas, il est évident qu'à l'issue de l'acte juridique auquel donnent lieu ces opérations, apparaissent différents engagements de l'État dont le degré d'exigibilité peut être certain ou potentiel et dont il faut toujours tenir compte lors de l'évaluation de la situation économique et financière du secteur public. Ces engagements peuvent en outre donner lieu à un volume incontournable d'obligations pour les exercices futurs. Ils devraient donc à ce titre être enregistrés, ou tout au moins signalés, dans la documentation comptable élaborée et présentée, afin de disposer d'un élément de référence pour la confection des budgets futurs.

L'un des éléments essentiels du suivi et du contrôle de ces opérations est de disposer de critères explicites d'enregistrement comptable.



II.4. Importance du rassemblement des efforts lors de l'intensification du contrôle externe concernant la stabilité budgétaire

Quelles que soient les actions singulières qui puissent être programmées et réalisées dans ce domaine par certaines Institutions supérieures de contrôle externe, on estime que la réglementation actuelle ne prévoit pas les conséquences qui peuvent découler des conclusions obtenues dans le cadre du contrôle de la stabilité budgétaire. L'absence d'un plan général de comptabilité publique harmonisé comme il se doit, est peut-être à l'origine de ce manque de prévision des conséquences qui peuvent découler, au niveau national et communautaire, des résultats obtenus par l'Institution de contrôle lors de l'examen du degré de réalisation de l'objectif de stabilité budgétaire. Cette carence n'a cependant pas empêché les Institutions supérieures de contrôle de faire part de leur souhait de réaliser des contrôles portant sur le processus budgétaire, afin de garantir la transparence et la fiabilité des états comptables et de revitaliser le débat parlementaire pendant l'examen du budget et le suivi de son exécution. À cet égard, on peut citer, entre autres, le VI^e Congrès de l'EUROSAI, organisé à Bonn aux mois de mai-juin 2005, au cours duquel l'accent avait été mis sur l'implication des Institutions supérieures de contrôle dans le contrôle de la qualité et de la transparence du processus budgétaire, ou encore la dernière réunion EUROSAI-OLACEFS organisée au Portugal au mois de mai 2007, dont les conclusions font notamment référence au défi naturel que doivent relever les Institutions supérieures de contrôle en matière de durabilité financière au niveau international, ainsi qu'à la nécessité de renforcer leurs contrôles sur l'ensemble du processus budgétaire, afin de faire en sorte que le budget retrouve toute son importance et s'imprègne des politiques publiques dont il entend assurer la couverture financière. Cet engagement pourrait être renforcé par l'échange d'informations et le partage d'expériences et de méthodologies.

Pour compléter ces initiatives de contrôle particulières, on pense qu'il serait bon de disposer d'une réglementation générale facilitant une approche et une action

homogène de toutes les Institutions supérieures de contrôle des pays s'étant engagés à atteindre des objectifs communs quant à l'analyse de la stabilité budgétaire, afin de garantir la représentativité et la fiabilité des soldes des macro-indicateurs présentés en termes de comptabilité publique. Il ne faut pas oublier que dans la réglementation actuelle, le seul contrôle qui est formellement exercé sur cette comptabilité est celui de l'Eurostat, au niveau communautaire, par les services nationaux correspondants de contrôle interne, qui sont souvent responsables, également, de la tenue de cette comptabilité.

La participation du contrôle externe à l'évaluation de l'objectif de stabilité, lequel englobe l'incidence des nouvelles formes de gestion publique, apporterait des conclusions et des recommandations qui contribueraient à améliorer la gestion publique, à accroître la transparence et à offrir des garanties accrues de fiabilité pour la comptabilité présentée, ce qui permettrait à son tour de renforcer le contrôle du pouvoir législatif et d'attribuer au budget l'importance qui lui est propre dans tout État démocratique. Il convient d'insister sur le fait que cette contribution serait renforcée si les actions des Institutions supérieures de contrôle pouvaient s'inscrire dans un cadre normatif commun. Il faut tenir compte du fait que la politique de stabilité budgétaire est le résultat d'un pacte entre différents pays qui partagent, au sein de l'Union européenne, un même cap. Par conséquent, tout manquement d'un pays quel qu'il soit aux engagements pris a non seulement des répercussions sur son économie nationale, mais aussi des effets négatifs sur le fonctionnement de l'économie communautaire.

On peut déduire de la précédente considération qu'il convient que tous les pays puissent disposer des mêmes garanties en ce qui concerne la fiabilité de leurs comptes, grâce à l'exercice du contrôle externe, afin d'éviter l'effet différenciateur qui pourrait se produire dans l'hypothèse où le niveau de contrôle serait différent. Des progrès pourraient être faits dans ce domaine grâce à l'échange de réflexions et d'expériences qui pourraient déboucher sur une réglementation cadre permettant d'uniformiser les procédures et les critères et de reconnaître l'intérêt et les contributions de l'exercice du contrôle externe.

Il faut tenir compte du fait que la politique de stabilité budgétaire est le résultat d'un pacte entre différents pays qui partagent, au sein de l'Union européenne, un même cap.



La Cour des comptes d'Espagne

JAVIER MEDINA GUIJARRO

Membre de la Cour des comptes d'Espagne

Les gestionnaires publics de nos démocraties doivent agir sans détour dans l'intérêt général, en toute objectivité, transparence et au service des citoyens¹. Tous ces principes de l'activité administrative sont reconnus dans notre système juridique, ainsi que dans le code d'éthique publique que constitue le Rapport Nolan (1995³) de la Grande Bretagne.

Les gestionnaires publics de nos démocraties doivent agir sans détour dans l'intérêt général, en toute objectivité, transparence et au service des citoyens¹. Tous ces principes de l'activité administrative sont reconnus dans notre système juridique (article 103 de la Constitution espagnole ; article 5 de la loi 18/2001 du 12 décembre 2001, loi générale relative à la stabilité budgétaire ; et articles 26 et suivants de la loi 47/2003 du 26 novembre 2003, loi générale budgétaire)², ainsi que dans le code d'éthique publique que constitue le *Rapport Nolan (1995³)* de la Grande Bretagne.

En ce qui concerne concrètement la transparence, comme l'affirme *Barea Tejeiro, J.*⁴, « *c'est un bien public qui doit l'être aussi, à plus forte raison, dans le secteur public car, compte tenu de l'inexis-*

tence dans ce secteur du filtre du marché, ce dernier doit être remplacé par une transparence absolue. La transparence représente en effet pour les organismes publics ce que le marché représente pour les entreprises ».

La transparence préside à l'activité économique et financière publique, afin d'évaluer les objectifs de la politique économique et les conséquences économiques et sociales de leur exécution. Or, l'efficacité de la transparence se mesure en terme d'informations économiques. Cela signifie qu'elle exige une procédure de reddition des comptes publics claire et fiable, de façon à ce que leur analyse permette de connaître les implications du secteur public sur les marchés et de montrer les effets que l'activité économique et financière pu-

La transparence des comptes publics doit être accompagnée d'une transparence au niveau de l'information économique.



77

¹ « *Le service aux citoyens et à l'intérêt général doit être fondé sur l'objectivité. Cela signifie que la transparence qui doit présider à toute activité administrative doit constituer non seulement une garantie pour les citoyens, mais aussi un critère d'action général de l'appareil public. Les titulaires des différents organes administratifs ne sont que des gestionnaires des intérêts d'autrui, du corps social. Ils doivent donc rendre compte de leur gestion devant les citoyens* ». (Exposé des motifs de la loi 6/1997 du 14 avril 1997, relative à l'organisation et au fonctionnement de l'administration générale de l'État).

² Comme l'affirme CORONA MARTÍN, R.M. dans « *La nouvelle loi générale budgétaire et la Cour des comptes* ». *Revista Española de Control Externo*, N° 18, Madrid. 2004, «... les principes directeurs de la nouvelle loi sont la pluriannualité, la transparence et l'efficience. Ils visent à enrayer toute possibilité de « dépenser plus » et à faire progresser le « dépenser mieux ».

³ À la demande du Premier ministre britannique, fin 1995 a été constitué un comité d'experts chargé de proposer des normes de conduite dans la vie publique, en ce qui concerne l'activité parlementaire et administrative. Ce comité, présidé par le juge Nolan, a présenté en mai 1995 un premier rapport faisant état des principes de l'éthique publique, en l'occurrence : « *la capacité de servir l'intérêt public, l'intégrité, l'objectivité, la responsabilité, la transparence, l'honnêteté et la capacité de décision* ».

La version complète de ce rapport est contenue dans les « *Normes de conduite pour la vie publique (Rapport Nolan)* ». Documents INAP. Madrid. 1996.

Il est également intéressant de se reporter au rapport daté de 1996 de la Commission nationale d'Éthique publique du Chili, aux documents des Nations Unies sur les mesures pratiques concernant la corruption dans l'administration publique, ainsi qu'à la Convention interaméricaine contre la Corruption de l'Organisation des États Interaméricains signée à Caracas en mars 1996.

Pour en savoir plus :

FUENTETAJA PASTOR, J.A./GUILLÉN CARAMÉS, J. « *La régénération de l'administration publique en Grande Bretagne* ». Cuaderno Civitas. Madrid. 1997.

MARTÍN RETORTILLO, L. « *Reflexions urgentes sur le rapport Nolan* ». *Revista Aragonesa de Administración Pública*. N° 11. 1997.

⁴ BAREA TEJEIRO, J. *Quotidien Cinco Días*. 20 mars 2004. Espagne.

blique a sur l'évolution future des agrégats macroéconomiques.

C'est pourquoi la transparence des comptes publics doit être accompagnée d'une transparence au niveau de l'information économique, qui passe non seulement par la publication des informations importantes, sans autres limitations que celles qui ont trait à la sécurité de l'État ou à l'intimité des personnes, mais aussi par le respect d'un calendrier de publication arrêté à l'avance, en faisant appel dans un cas comme dans l'autre aux supports informatiques les plus modernes, afin de pouvoir réaliser des études et des analyses suffisamment compréhensibles et pouvant donc être utiles aux citoyens. La société pourra ainsi participer de façon effective aux affaires publiques et exercer son droit au contrôle de l'action du secteur public⁵.

Le corollaire qui vient d'être énoncé, à savoir la procédure claire et fiable de reddition des comptes publics, est une conquête de l'État démocratique. C'est aussi le point de départ de l'exercice de la fonction des organes de contrôle des finances publiques. C'est la raison pour laquelle l'opinion que nous exprimons sur les comptes que rendent les gestionnaires publics, doit être accessible à la société et appréciée des citoyens, et leur permettre d'exercer ce que l'on appelle le contrôle social.

C'est la raison pour laquelle je pense que le jugement que les citoyens portent sur notre organisation, sur nos procédures et sur nos résultats, lorsqu'ils évaluent notre capacité à réunir « les valeurs minimum » que les sociétés reconnaissent aux institutions de contrôle, ainsi que notre niveau de contribution à la formation claire, transparente et véridique de l'opinion nécessaire à l'exercice du contrôle social, détermine la marge d'acceptation des institutions de contrôle.

Je ne veux cependant pas dire par là que certains modèles d'institutions de contrôle sont meilleurs que d'autres, mais qu'il faut que le modèle d'institution de contrôle nationale réponde à l'idiosyncrasie propre à chaque État.

À cet égard, la *Déclaration de Lima* de 1977, tout comme sa réédition de 1998, re-

connait non seulement la nécessité de disposer d'une institution de contrôle efficace et indépendante, mais aussi de faire en sorte que les États soient habilités à les configurer et les organiser conformément à leurs propres particularités historiques, sociales, politiques et économiques, car il est bien évident qu'il n'y a pas, dans ce domaine, un seul modèle d'organe de contrôle externe. Une simple analyse de la réalité des différents États démocratiques et de droit révèle au contraire que, de nos jours, plusieurs modèles de contrôle se côtoient, des modèles qui sont tous aussi efficaces les uns que les autres.

À cet égard, l'article 1 de la *Déclaration de Lima* de 1998, dispose ce qui suit : « *Le contrôle des finances publiques n'est pas une fin en soi mais il est un élément indispensable d'un système régulateur qui a pour but de signaler en temps utile les écarts par rapport à la norme ou les atteintes aux principes de la conformité aux lois, de l'efficacité, de l'efficacités et de l'économie de la gestion financière de manière à ce que l'on puisse, dans chaque cas, prendre des mesures correctives, préciser la responsabilité des parties en cause, obtenir réparation ou prendre des mesures pour empêcher, ou du moins rendre plus difficile, la perpétration d'actes de cette nature* ».

L'objectif du contrôle des finances publiques, tel qu'il est décrit ci-avant, peut être atteint à partir de différentes structures de contrôle, qui vont du modèle dit français ou latin au modèle anglo-saxon –dans lequel les tribunaux ordinaires doivent être saisis pour «...préciser la responsabilité des parties en cause ... et obtenir réparation ...»–, en passant par d'autres modèles existant à travers le monde dans les États démocratiques et de droit.

La doctrine a regroupé ces différents modèles en deux catégories, pour des raisons systématiques : la première comprend les modèles de type français, c'est-à-dire les modèles qui ont un organe technique qui exerce ses propres prérogatives juridictionnelles ; la seconde catégorie comprend quant à elle les modèles dits anglo-saxons, dont la principale caracté-

Le modèle d'institution de contrôle nationale réponde à l'idiosyncrasie propre à chaque État.

Il faut bien reconnaître que chaque modèle répond à la réalité historique et politique du pays où il est né et où il s'est développé. Force est de constater, par ailleurs, que les modèles qui se sont avérés efficaces dans leur pays d'origine ne sont pas faciles à transposer et ne donnent pas d'aussi bons résultats dans d'autres États.



⁵ Tiré du rapport intitulé « *La transparence des comptes publics et des informations économiques* ». Secrétariat d'État aux Finances et au Budget du ministère espagnol de l'Économie et des Finances. Madrid. Le 21 septembre 2004.

ristique est que le contrôle externe des dépenses est confié à un organe de même nature, spécialisé et dépendant du parlement. À noter cependant que ces deux modèles ne sont pas les seuls qui existent à l'heure actuelle. On pourrait même affirmer que, mis à part certaines coïncidences isolées, il y a autant de modèles que d'États de droit à ce jour dans le monde.

Le nôtre, comme nous allons le voir, est basé sur le modèle français, certes, mais s'en distingue par deux éléments : d'une part, il sépare radicalement l'exercice de la fonction de contrôle des finances publiques de celui de la fonction juridictionnelle ; d'autre part, il imprime au contenu de la juridiction, c'est-à-dire à la responsabilité comptable, un caractère nettement civil et non pas répressif⁶.

Quoi qu'il en soit, il faut bien reconnaître que chaque modèle répond à la réalité historique et politique du pays où il est né et où il s'est développé. Force est de constater, par ailleurs, que les modèles qui se sont avérés efficaces dans leur pays d'origine ne sont pas faciles à transposer et ne donnent pas d'aussi bons résultats dans d'autres États. Ce qui importe, c'est donc de promouvoir un contrôle externe objectif et indépendant, quelle que soit l'organisation retenue, sans oublier toutefois que les deux modèles systématisés par la doctrine, l'un rattaché au parlement, l'autre investi d'un pouvoir juridictionnel, sont nés dans le même but, à savoir de parvenir à un niveau d'indépendance optimal dans l'exercice du contrôle des finances publiques. Ainsi, dans les pays où le pouvoir législatif a pris un certain ascendant sur les autres pouvoirs (Angleterre, États-Unis, Canada...), l'organe de contrôle qui a été créé n'a aucune fonction juridictionnelle, alors que dans les autres pays (France, Espagne,

Italie...), dans lesquels le pouvoir du parlement a été subordonné à l'administration, l'organe de contrôle externe s'est vu confier des fonctions juridictionnelles. Il s'agit en définitive de deux façons différentes d'en arriver au même résultat : rétablir l'équilibre entre les pouvoirs afin de donner sa pleine indépendance à celui qui doit exercer la fonction de contrôle des dépenses publiques⁷.

Tous les modèles peuvent donc être efficaces car ce qui importe réellement ce n'est pas à proprement parler leur structure, leur composition ou encore leur situation, mais le statut d'indépendance organique et fonctionnelle dont jouit l'organe appelé à exercer la fonction de contrôle des finances publiques. Pour garantir l'indépendance organique, il suffit de séparer l'organe de contrôle du pouvoir exécutif. Pour ce qui est de l'indépendance fonctionnelle, il faut délimiter ses compétences sur la base de la spécialisation technique, de façon à ce qu'il puisse analyser la gestion des deniers publics en tenant compte du budget et des paramètres des dépenses publiques, afin de pouvoir formuler par la suite des recommandations visant à améliorer l'efficacité, l'efficience et l'économie des dépenses publiques, tout cela sans recevoir d'ordres, d'instructions et de recommandations d'aucun organe ou autorité lui étant étranger.

En effet, comme le rappelle la *Déclaration de Lima* : « *Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ne peuvent accomplir leurs tâches de manière objective et efficace que si elles sont indépendantes du service contrôlé et si elles sont soustraites aux influences extérieures* ».

Dans notre cas, dans le domaine du contrôle des finances publiques, la Cour

Pour garantir l'indépendance organique, il suffit de séparer l'organe de contrôle du pouvoir exécutif. Pour ce qui est de l'indépendance fonctionnelle, il faut délimiter ses compétences sur la base de la spécialisation technique.



⁶ MEDINA GUIJARRO, J. « *Articulation entre la fonction d'audit / de contrôle des finances publiques et la fonction juridictionnelle* ». I^{er} Rencontre des Cours des comptes d'Espagne et du Portugal. Lisbonne. 2003.

MEDINA GUIJARRO, J. « *L'exercice de la juridiction comptable propre à la Cour des comptes dans l'histoire et dans la Constitution espagnole* ». Dans le livre intitulé « *La Constitution de 1978 à son XXVe Anniversaire* ». Editions Bosch. 2003.

MEDINA GUIJARRO, J. « *Présent et avenir de la juridiction comptable de la Cour des comptes* ». *Revista Española de Control Externo*. N° 1. 1999.

MEDINA GUIJARRO, J. « *Aspects matériels et formels de la juridiction comptable* ». Journées sur le « *Contrôle des dépenses publiques* ». Agence nationale de l'Administration fiscale. Institut d'Études Fiscales. Madrid. 1998.

MEDINA GUIJARRO, J. « *La fonction juridictionnelle de la Cour des comptes* ». Université de Salamanque. Mai 2002.

⁷ Idée reprise dans « *Le contrôle externe des dépenses publiques. Configuration et garantie constitutionnelle* », de VALLÈS VIVES, F. Centre d'Études politiques et constitutionnelles. Madrid. 2003.

des comptes d'Espagne est reconnue comme un organe constitutionnel dépendant du pouvoir législatif, qui exerce ses fonctions en toute indépendance et qui est soumis au système juridique (article 136 de la Constitution espagnole et article 5 de la loi organique relative à la Cour des comptes d'Espagne).

Son indépendance réside non seulement dans son rattachement à l'organisation de l'État sans ingérences ou outrepassements d'autres organes ou autorités externes, mais aussi dans une série de garanties se rapportant à son fonctionnement. Les ISC doivent donc avoir leur indépendance financière, d'où la nécessité pour elles de confectionner leur propre budget, dans le cadre, bien entendu, des besoins et des indicateurs imposés par la politique générale de chaque pays. En outre, elles doivent disposer dans tous les cas des moyens financiers leur permettant, dans le cadre d'une gestion responsable, d'accomplir leur mission (article 7 de la *Déclaration de Lima*) ; sans préjudice de se soumettre, au nom de la légalité et de la transparence, aux mécanismes de contrôle légalement établis par chaque État, car chaque État de droit doit avoir pour principe essentiel, entre autres, de s'assurer qu'aucun domaine n'échappe au contrôle.

Ainsi, en Espagne, en application de l'article 6 de sa loi organique, la Cour des comptes doit élaborer son propre budget, qui s'inscrit dans le cadre du budget de l'État, dans une section indépendante, et est approuvé par le parlement (*Cortes générales*).

En outre, l'indépendance de l'organe de contrôle des finances publiques implique inéluctablement l'indépendance de ses membres⁸. Il est en effet impératif que les membres de l'organe de contrôle, c'est-à-dire les personnes qui doivent prendre les décisions, que ce soit collégialement ou individuellement, jouissent d'un statut constitutionnel ou, le cas échéant, d'un statut légal, leur garantissant leur indépendance vis-à-vis de l'organisation elle-même, et leur permettant d'exercer de façon intègre et exclusive leurs compétences⁹. Pour ce faire, il faut délimiter de façon détaillée les

compétences et les procédures afin que chacune d'entre elles soit exercée par les titulaires de l'organe. Il faut en outre faire en sorte que l'élection de ces derniers relève du parlement, qui est le représentant de la souveraineté populaire et le garant de la légitimité démocratique. Ils doivent donc être élus dans le cadre d'un consensus le plus large possible entre toutes les forces parlementaires, sur la base de leur capacité professionnelle à exercer de telles fonctions, afin de s'assurer qu'ils ont suffisamment fait leurs preuves et possèdent l'aptitude nécessaire pour fonder chacune de leurs décisions sur des critères d'ordre technique. Les élus doivent jouir d'un mandat à durée déterminée et, si possible, ne pas siéger au gouvernement. Les gestionnaires publics ne doivent donc pas se voir confier l'exercice du contrôle des finances publiques. Pendant toute la durée de leur mandat, ils doivent être inamovibles, sachant qu'il s'agit là de la principale garantie de l'indépendance, de façon à ce que, sauf en cas de décès ou de démission volontaire acceptée par le parlement, ils ne puissent être démis de leurs fonctions que dans les cas prévus par la loi (incapacité, incompatibilité et manquement grave aux devoirs de leur charge). Il faut également savoir qu'ils ne peuvent pas demander ou accepter des ordres, des instructions ou des suggestions d'aucun organe ou autorité, et doivent s'abstenir, par ailleurs, d'exercer toute autre activité professionnelle, rémunérée ou non. Enfin, ils doivent s'engager solennellement, au moment de leur prise de fonctions, à respecter les obligations inhérentes à leur charge, et notamment les devoirs de dignité, d'honnêteté, de discrétion et d'impartialité.

Dans notre cas, le statut des membres de la Cour des comptes d'Espagne est contenu dans la Constitution elle-même, qui dispose qu'ils « jouissent de la même indépendance et inamovibilité et sont soumis aux mêmes incompatibilités que les juges » (article 136 § 3 de la Constitution espagnole), ainsi que dans la loi organique relative à la Cour des comptes d'Espagne (articles 29 à 36) et la loi relative à son fonctionnement (articles 21 à 26), les-

Dans tous les cas, les contrôles doivent porter sur les exercices économiques les plus récents et sur les événements économiques publics les plus importants de l'exercice.



⁸ MEDINA GUIJARRO, J. « L'indépendance et l'impartialité de la fonction juridictionnelle de la Cour des comptes d'Espagne ». *Revista Española de Control Externo*. N° 15. Sep. 2003.

⁹ MARTÍN MARTÍN, P. « Reflexions sur la Cour des comptes d'Espagne à l'occasion du XXVe Anniversaire de la Constitution espagnole de 1978 ». *Revista Española de Control Externo*. N° 15. Septembre 2003.

quelles contiennent les normes de développement qui vont dans ce sens.

En ce qui concerne le fonctionnement des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, et plus précisément leur fonction capitale, qui n'est autre que le contrôle des dépenses de l'ensemble du secteur public, il est également impératif de constituer un certain nombre de garanties formelles. Ainsi, l'initiative de contrôle doit relever de l'organe de contrôle externe, ce qui n'empêche pas d'autres instances, telles que le parlement ou d'autres institutions similaires de représentation populaire d'ordre régional ou local, de partager cette compétence. Quoi qu'il en soit, il doit être du seul ressort de l'organe de contrôle externe d'arrêter le plan annuel ou pluriannuel, le cas échéant, des contrôles à réaliser en tenant compte, certes, des initiatives proposées, mais toujours sur la base des critères objectifs et de risque préalablement établis par l'organe de contrôle lui-même¹⁰. Il est clair que ce plan, si ambitieux qu'il puisse être, ne peut pas porter sur l'ensemble du secteur public. Il doit donc être réaliste et fondé sur une procédure d'échantillonnage, afin de sélectionner les domaines du secteur public qui, de par le volume de leurs dépenses, leur forte sensibilité sociale ou leur risque intrinsèque, peuvent permettre de porter un jugement raisonnable sur la qualité et la régularité des opérations économiques de l'ensemble du secteur public. Dans tous les cas, les contrôles doivent porter sur les exercices économiques les plus récents et sur les événements économiques publics les plus importants de l'exercice¹¹. Cela signifie que le plan doit être flexible, prévoir des éventuels changements, y compris des changements de situations émergentes auxquels on ne s'at-

tendait pas, car si la société ne comprend pas que les organes de contrôle s'intéressent à des exercices passés, elle ne risque pas de comprendre, non plus, que dans les situations particulièrement importantes qui se présentent sur le plan social, économique ou politique, on ne puisse connaître l'avis ou l'analyse « a posteriori » de l'organe de contrôle externe national.

En tout état de cause, le plan annuel ou pluriannuel des contrôles à réaliser doit être public, de façon à ce que le parlement et, en général, la société, puissent savoir non seulement ce qu'ils attendent de leur organe de contrôle, mais aussi, en dernier ressort, quel est son degré d'efficacité. Tout cela contribue à souligner le caractère technique, objectif et indépendant de l'institution de contrôle des finances publiques et garantit, par là même, ce que l'on appelle la légitimité d'exercice, qui va de pair avec la reconnaissance sociale.

Dans le cas de l'Espagne, le programme annuel de contrôles est approuvé chaque année sur la base de critères objectifs préalablement établis en séance plénière puis présentés à la « Commission mixte Congrès-Sénat pour les relations avec la Cour des comptes, sans préjudice des contrôles que cette dernière est tenue de réaliser sur l'initiative des Cortes générales et, dans leur domaine, des assemblées législatives des Communautés autonomes, conformément à l'article 45 de la loi organique 2/82 » (article 3.a de la loi organique relative à la Cour des comptes d'Espagne et article 32 de la loi relative à son fonctionnement).

Enfin, parmi les précautions qu'il est nécessaire de prendre en ce qui concerne le fonctionnement des ISC, on peut également citer l'existence de procédures techniques établissant de façon stable et rigou-

En tout état de cause, le plan annuel ou pluriannuel des contrôles à réaliser doit être public, de façon à ce que le parlement et, en général, la société, puissent savoir non seulement ce qu'ils attendent de leur organe de contrôle, mais aussi, en dernier ressort, quel est son degré d'efficacité.



¹⁰ Au cours de son assemblée plénière du 22 janvier 2002, la Cour des comptes d'Espagne a approuvé les critères concernant l'élaboration du programme de contrôles de l'année 2002, qui a servi de base à l'élaboration des programmes de contrôles des exercices 2003 et 2004.

¹¹ Se reporter dans ce domaine à l'article de VICENTE MARTÍN, C. intitulé « *Réflexions sur la société civile face au contrôle du secteur public* », publié dans la *Revista Española de Control Externo*, N° 16 (Janvier 2004). Dans cet article, en ce qui concerne la nécessité de faire en sorte que les contrôles soient rapides, il affirme que : « *il y a lieu de considérer qu'un organe tel que la Cour des comptes d'Espagne intervient rapidement ou dans un laps de temps court s'il présente son rapport de contrôle peu de temps après, ou au moins pas très longtemps après, le processus de gestion publique ou la gestion par des particuliers de fonds publics (subventions). Tout le monde pense que la Cour des comptes pourrait intervenir plus rapidement. Il y en a même qui pensent que la Cour des comptes d'Espagne est lente à intervenir. Certains parlent en effet dans les médias de « la lenteur désespérante de la Cour des comptes d'Espagne ».* Pour ne pas se laisser aller à des exagérations faciles, on peut affirmer qu'il est toujours possible, en règle générale, de réaliser des contrôles plus rapides, à condition qu'ils ne portent pas sur la reddition de comptes publics ».

reuse¹² la marche à suivre dans chaque cas, ainsi que la réglementation applicable en ce qui concerne les prérogatives d'investigation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, afin d'établir notamment le droit d'exiger la collaboration de toutes les institutions du secteur public et l'obligation pour ces dernières de fournir tous états, informations, documents ou rapports leur étant demandés par les organes de contrôle des finances publiques dans l'exercice de leurs fonctions, en leur attribuant le pouvoir légal de prendre des mesures coercitives pour garantir l'exercice effectif de ces devoirs (en ce qui concerne la Cour des comptes d'Espagne, cf. article 7 de sa loi organique et article 30 de sa loi de fonctionnement) ; et en prévoyant en outre, entre autres formalités nécessaires, une procédure de contradiction auprès de l'institution et du gestionnaire contrôlés,

afin de s'assurer que les informations devant être présentées au parlement sont techniques et véridiques et ont dûment été vérifiées¹³ (en ce qui concerne la Cour des comptes d'Espagne, cf. articles 31 à 44, et en particulier l'article 44, de la loi sur le fonctionnement de la Cour des comptes). Quoi qu'il en soit, les procédures doivent être adaptées en permanence aux progrès des sciences et des techniques ayant trait aux opérations de contrôle¹⁴ (article 13 § 3 de la *Déclaration de Lima*), ainsi qu'aux résultats obtenus par le biais de ces derniers, ce qui signifie que le rapport doit être rédigé clairement, précisément et d'une façon compréhensible (article 17 de la *Déclaration de Lima*)¹⁵. Comme le souligne *Velarde Fuertes, J*¹⁶, l'un des objectifs des rapports de la Cour des comptes d'Espagne est « de faire en sorte que le travail comptable, économique et juridique réalisé soit impeccable, mais aussi

Les rapports de contrôle sont de grande valeur pour tous leurs destinataires. Les informations qu'ils contiennent doivent être accessibles, concises et actualisées, afin que l'administration, le parlement et les autres personnes concernées puissent s'en servir pour mieux se conformer à la loi et faire preuve d'économie, d'efficience et d'efficacité.



¹² Comme le souligne DE VICENTE MARTÍN, C. dans le même article, « la société civile attend des rapports de contrôle que leur contenu soit rigoureux, comme le sont d'ailleurs les rapports de contrôle de la Cour des comptes. Une information est rigoureuse lorsqu'elle repose sur des données et permet de tirer des conclusions cohérentes avec les résultats obtenus au cours des travaux de contrôle, et permet de formuler des recommandations visant à améliorer la gestion pouvant être mises en œuvre par les administrations et autres institutions contrôlées ».

¹³ En ce qui concerne le principe de contradiction ou de la mention nominale de tierces personnes dans le cadre d'une procédure de contrôle, je vous suggère de lire l'arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne du 10 juillet 2001, rendu dans le cadre du recours de *ISMERI EUROPA S.R.L.* contre la Cour des comptes de la Communauté européenne.

¹⁴ En ce qui concerne l'avenir de la fonction de contrôle de la Cour des comptes d'Espagne, je vous suggère de vous reporter aux réflexions contenues dans l'article de ÁLVAREZ DE MIRANDA, R. intitulé « *Le contrôle de la Cour des comptes* », publié dans la *Revista Española de Control Externo*, N° 12 (Septembre 2002), sur certains aspects de cette fonction, parmi lesquels je citerai les suivants : (i) cette fonction doit viser à détecter tout manque d'information économique et financière des organismes publics portant atteinte aux objectifs de pertinence et d'objectivité, dont l'application pratique est conforme aux exigences du nouveau cadre conceptuel de la comptabilité publique ; (ii) les limitations de la fonction de contrôle, qui sont dues au degré d'implantation variable du Plan comptable général public dans la réglementation que les Communautés autonomes ont développé en la matière, ainsi que les nouveaux domaines de contrôle du secteur public, qui n'étaient pas présents au moment de l'approbation de nos normes de base.

¹⁵ Dans le même ordre d'idées, dans l'article de MARTÍNEZ NOVAL, L. intitulé « *Le contrôle de la Cour des comptes d'Espagne. Le contrôle des finances publiques à l'aube du XXI^e siècle* », publié dans la *Revista Española de Control Externo*, N° 12 (Septembre 2002), ce dernier affirme que « pour ce qui est des rapports que la Cour des comptes élabore, des efforts pourraient être faits pour faire en sorte qu'ils soient rédigés dans un « langage » compréhensible, éloigné du jargon du monde de l'économie et de l'audit, sans pour autant renoncer à la rigueur qui s'impose, afin de les rendre plus attrayants intellectuellement pour les lecteurs et que ces derniers s'y intéressent de plus près. Un document, quel que soit le sujet abordé, est attrayant s'il offre à première vue au lecteur potentiel des éléments percutants de par leur présentation, leur structure simple et leur volume ; à l'inverse, il y a certaines caractéristiques visuelles qui n'incitent pas « *prima facie* » le lecteur à prendre connaissance du document ». En outre, DE VICENTE MARTÍN, C., dans son article intitulé « *Réflexions sur la société civile face au contrôle du secteur public* », publié dans la *Revista Española de Control Externo*, N° 16 (Janvier 2004), ajoute que « ...la société civile attend de la Cour des comptes des informations compréhensibles. Les rapports de contrôle sont compréhensibles si, bien que s'agissant de documents rigoureux sur le plan juridique et économique, ils peuvent être compris non seulement par les parlementaires (qui en sont les destinataires directs), mais aussi par les citoyens (destinataires indirects). On ne peut pas qualifier de compréhensibles les rapports de la Cour des comptes qui ne peuvent être compris que par les experts et même parfois uniquement par celui qui les a rédigés. C'est pourquoi la Cour des comptes doit soigner le langage qu'elle utilise dans ces rapports. Cela signifie qu'elle doit concilier la rigueur technique et un exposé clair des faits, car toutes les réalités économiques, aussi complexes soient-elles, peuvent être expliquées clairement ».

¹⁶ VELARDE FUERTES, J. *Quotidien ABC* du 20 octobre 2003. Espagne.

que ce qui est exposé soit non seulement compréhensible, mais aussi attrayant pour la plupart des citoyens ».

Pour ce faire, les procédures doivent être transparentes et les rapports publics. Ce faisant, il faut tenir compte du fait que « les médias peuvent interpréter de façon erronée et exagérer les résultats et, par là même, frustrer l'objectif de l'audit. L'expérience montre en effet qu'il faut fournir aux médias des informations appropriées et équilibrées, avec à l'appui des preuves factuelles, sous la forme de communiqués de presse, par exemple »¹⁷.

Dans notre Cour des comptes, les rapports de contrôle sont élaborés conformément à une procédure contradictoire expressément régie par la loi à travers des normes techniques de contrôle, qui débouchent sur des rapports ou des mémoires, ou encore sur des notes ou des motions, qui sont ensuite publiés au journal officiel et présentés à la commission mixte Congrès-Sénat pour les relations avec la Cour des comptes. Ils font ensuite l'objet d'une discussion politique avant l'approbation des résolutions pertinentes (articles 28 et 31 à 44 de la loi relative au fonctionnement de la Cour des comptes d'Espagne).

La divulgation d'informations économiques transparentes, c'est-à-dire vérifiables, systématisées, organisées et compréhensibles, est la réponse que les institutions des gouvernements démocratiques doivent apporter aux demandes d'information de l'opinion publique, qu'elle soit spécialisée ou non spécialisée. L'accès facile à une information économique compréhensible pousse les citoyens à s'impliquer davantage dans la vie publique, leur permet de mieux comprendre les décisions politiques et contribue, par ailleurs, à satisfaire la demande croissante d'information de tous les secteurs de la so-

ciété et, par là même, au renforcement de la recherche et de l'innovation.¹⁸

C'est pourquoi les rapports de contrôle sont de grande valeur pour tous leurs destinataires. Les informations qu'ils contiennent doivent être accessibles, concises et actualisées, afin que l'administration, le parlement et les autres personnes concernées puissent s'en servir pour mieux se conformer à la loi et faire preuve d'économie, d'efficacité et d'efficacités. Dans ce même ordre d'idées, « les rapports des audits de performance ont une grande valeur pour les intéressés et permettent d'atteindre les objectifs visés. Ils contribuent à une meilleure connaissance de la situation et à la mise en œuvre des actions d'amélioration s'avérant nécessaires. Ils sont conçus pour le lecteur, sont bien structurés et leur langage n'est pas ambigu. Les résultats y sont présentés de façon objective et équilibrée. Les résultats et les conclusions sont exposés séparément et les faits sont présentés et interprétés en toute neutralité. En outre, ils font état de différents points de vue et perspectives et contiennent absolument tous les résultats, arguments et essais pertinents. Enfin, les rapports sont constructifs : ils contiennent des conclusions positives ».¹⁹

L'organe de contrôle externe, ainsi défini, devient un élément structurel de l'État qui contribue à renforcer l'exercice du contrôle politique et la bonne gestion des fonds et des ressources publiques, informe l'opinion publique sur la façon dont sont dépensées les ressources publiques, et garantit un bon exercice du contrôle social.²⁰

En définitive, les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques doivent être indépendantes au sein même de leur organisation et dans leur fonctionnement, et présenter des rapports précis, rigoureux, fiables, clairs, compréhensibles

Cette fonction juridictionnelle, qui répond à la tradition historique de notre patrie, présente certaines particularités par rapport aux fonctions juridictionnelles qui sont attribuées à d'autres cours des comptes.



¹⁷ Tiré des « Normes et directives pour l'audit de performance basées sur les normes d'audit et l'expérience pratique de l'INTOSAI ». Approuvées au cours du XVIII^e Congrès de l'INTOSAI. Budapest (Hongrie). Octobre 2004.

¹⁸ Tiré du rapport intitulé « La transparence dans les comptes publics et dans l'information économique ». Secrétariat d'État aux Finances et au Budget du ministère espagnol de l'Économie et des Finances. Espagne. Madrid. Le 21 septembre 2004.

¹⁹ Tiré des « Normes et directives pour l'audit de performance basées sur les normes d'audit et l'expérience pratique de l'INTOSAI ». Approuvée au cours du XVIII^e Congrès de l'INTOSAI. Budapest (Hongrie). Octobre 2004.

²⁰ Dans le même ordre d'idées, VALLÈS VIVES, F. « Le contrôle des dépenses publiques, configuration et garantie constitutionnelle ». Editions Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Madrid. 2003.

et attrayants, aidant techniquement les parlements à exercer le contrôle politique et parvenant facilement aux citoyens, afin que ces derniers puissent avoir une opinion libre sur la question et exercer l'indispensable contrôle social²¹. Il n'y a que comme cela que les citoyens recevront de nous ce qu'ils attendent.

Il va sans dire que les caractéristiques générales que nous venons d'énoncer en ce qui concerne l'indépendance organique et fonctionnelle des Institutions supérieures de contrôle externe des États démocratiques modernes, sont également celles de la Cour des comptes d'Espagne. Force est de constater, par ailleurs, comme nous l'avons vu auparavant, que chacune de ses caractéristiques est reconnue par la Constitution et la loi organique relative à la Cour des comptes d'Espagne (loi 2/1982), ainsi que par la loi relative à son fonctionnement (loi 7/1988).

Outre la fonction de contrôle du secteur public, notre système juridique attribue à la Cour des comptes d'Espagne une autre fonction, d'ordre juridictionnel, impérative, globale, exclusive et immédiate qui consiste à se prononcer sur la responsabilité comptable de ceux qui sont chargés de la gestion des deniers ou effets publics.

Cette fonction juridictionnelle, qui répond à la tradition historique de notre patrie, présente certaines particularités par rapport aux fonctions juridictionnelles qui sont attribuées à d'autres cours des comptes.

Notre spécificité ne réside pas à proprement parler dans un concept de juridiction différent, puisque notre Cour des comptes est régie par le principe de l'unité juridictionnelle qui, conformément à l'article 27 de la Constitution espagnole, constitue la base de notre organisation juridictionnelle, mais plutôt dans le contenu de notre juridiction, c'est-à-dire dans la nature, civile ou patrimoniale, de la responsabilité comptable.

C'est pourquoi il est difficile, en droit comparé, d'assimiler notre Cour des comptes à d'autres organes de contrôle ex-

terne et de l'inclure dans un modèle concret, car le contenu de notre juridiction, ce que l'on appelle la responsabilité comptable, ne correspond nullement à celui des juridictions d'autres cours des comptes, dans lesquelles c'est l'aspect répressif ou disciplinaire des responsabilités qui prédomine, alors la Cour des comptes d'Espagne met l'accent sur la réparation et la nature civile des responsabilités, ce qui constitue d'ailleurs sa particularité.

Conformément à l'article 2.b) de la loi organique relative à la Cour des comptes d'Espagne, le contenu matériel de sa fonction juridictionnelle est établi comme suit :

« Préciser la responsabilité comptable de ceux qui sont chargés de la gestion des deniers ou effets publics ».

D'après notre Tribunal constitutionnel (Décision de procédure du 29 octobre 1996 et arrêt 187/1988) :

« L'examen de la responsabilité comptable... est une activité d'ordre juridictionnel..., qui... consiste à appliquer la norme juridique à l'acte comptable et à déterminer si ce dernier est conforme à celle-là et à déclarer, en conséquence, s'il y a ou non responsabilité du fonctionnaire, en vue de l'acquitter ou de le condamner et, dans ce dernier cas, d'appliquer les mesures coercitives pertinentes. Tout cela dans le cadre de la procédure judiciaire visée au titre V, chapitre trois, de la loi organique relative à la Cour des comptes, et développée par la loi relative au fonctionnement de la Cour des comptes, qui fait état des éléments objectifs, subjectifs et formels qui caractérisent la procédure ».

Le Tribunal constitutionnel affirme par ailleurs (décision de procédure du 16 décembre 1993) :

« La responsabilité comptable s'inscrit dans le cadre de la responsabilité civile et non pas de la responsabilité pénale ».

C'est en tout cas ce qui ressort sans aucun doute de la législation en vigueur. L'interprète suprême de notre constitution affirme par ailleurs :

« Cette variante de la responsabilité civile, que peuvent encourir ceux qui sont

Les précédentes citations donnent à mon sens une idée assez précise du contenu actuel de la juridiction comptable, ainsi que de la nature et du concept de cette « sous-espèce de la responsabilité civile ».



²¹ Comme l'affirme MARTÍNEZ NOVAL, L. dans son article intitulé « Le contrôle de la Cour des comptes d'Espagne. Le contrôle des finances publiques à l'aube du XXI^e siècle », publié dans la *Revista Española de Control Externo*, N° 12 (Septembre 2002),

chargés de la gestion des deniers ou effets publics, est strictement limitée à l'obligation de réparer les dommages et préjudices causés (articles 2.b et 38.1 de la loi organique relative à la Cour des comptes d'Espagne) ».

Les précédentes citations donnent à mon sens une idée assez précise du contenu actuel de la juridiction comptable, ainsi que de la nature et du concept de cette « sous-espèce de la responsabilité civile ».

En résumé, le législateur constituant a non seulement attribué à la Cour des comptes d'Espagne la fonction suprême de contrôle des finances publiques, mais lui a également laissé le soin d'exercer sa propre juridiction. Une juridiction, soit dit en passant, qui n'est pas apparue *ex novo* en 1978, puisque la Cour des comptes a toujours été habilitée à se prononcer sur les responsabilités que nous appelons à présent comptables et que l'on ne peut pas et ne doit pas confondre avec la fonction de contrôle de la gestion économique et financière publique. L'examen de la responsabilité comptable est le corollaire nécessaire de la reddition de comptes, sur laquelle repose justement la nature et l'essence même de l'Institution. Il s'agit là de racines on ne peut plus démocratiques qui sont étroitement liées à des principes on ne peut plus actuels, comme le service aux citoyens, ou encore le principe de la transparence de la fonction publique, puisque les titulaires des organes publics ne sont que des gestionnaires des intérêts d'autrui, les intérêts du corps social, et doivent donc rendre des comptes de leur gestion devant les citoyens.

Cela dit, le caractère civil et réparateur de la responsabilité comptable ne constitue nullement la seule caractéristique de la juridiction de notre Cour des comptes, la plus singulière étant sans aucun doute la séparation radicale entre la fonction de contrôle et la fonction juridictionnelle, qui ont une nature et une finalité tout à fait différentes : d'une part, la fonction de contrôle, qui est une fonction d'ordre technique, qui vérifie l'activité économique –les recettes, les dépenses et leur affectation budgétaire– de l'ensemble du secteur public (formule utilisée par l'article 136 de la Constitution espagnole comme clause générale de compétence de la Cour des comptes), sous le prisme du principe de ce que l'on appelle la bonne gestion financiè-

re ou, si l'on préfère, de ceux qui assurent aujourd'hui, en application de l'article 31 § 2 du texte constitutionnel, la gestion des dépenses publiques, dans le seul et unique but d'en informer les Cortes générales, en proposant, le cas échéant, des mesures visant à améliorer la gestion publique ; d'autre part, l'examen de la responsabilité comptable, qui est une fonction d'ordre juridictionnel qui consiste à préciser la responsabilité comptable de ceux qui sont chargés de la gestion des deniers ou effets publics.

Ces deux fonctions sont exercées séparément et indépendamment, comme en témoigne le fait que le contrôle s'achève lorsque le parlement en est informé et n'a nullement pour but d'enquêter sur quelque responsabilité comptable que ce soit, même si une éventuelle responsabilité a été détectée, comme c'est le cas dans la pratique. Le contrôle des finances publiques consiste en effet à examiner ou analyser une gestion économique passée, et en aucun cas à détecter de tels cas de responsabilité, en vue de tirer des conclusions sur la façon dont a été réalisée la gestion et de recommander des améliorations à l'avenir. De son côté, la juridiction comptable de la Cour des comptes d'Espagne ne trouve pas nécessairement son origine dans l'activité de contrôle. Elle peut en effet être saisie à la suite de plaintes de particuliers ou des différents bureaux de gestion des administrations publiques, à la suite de rapports des organes de contrôle internes ou d'actions devant les tribunaux pénaux, ou encore dans le cadre de l'exercice de l'action populaire à travers les instruments qui permettent d'engager la procédure juridictionnelle correspondante. Nous pouvons donc affirmer que la juridiction comptable n'entrave et n'altère nullement l'exercice de la fonction de contrôle de la Cour des comptes d'Espagne. On pourrait même aller jusqu'à dire que cette fonction serait exercée exactement de la même façon si la juridiction comptable ne résidait pas dans la Cour des comptes d'Espagne, et que l'existence de cette dernière enrichit la fonction de contrôle puisqu'elle ajoute à ses avantages deux valeurs propres à la juridiction : réparation et dissuasion.

Ce faisant, cette séparation radicale entre les deux fonctions attribuées par la Constitution à notre Cour des comptes, ne signifie pas qu'il n'y ait pas de relations

Le contrôle ne s'achève pas par l'examen de la responsabilité comptable. Le fait est que, à l'heure actuelle, 60 à 70% environ des procédures juridictionnelles sont engagées par une voie autre que la fonction de contrôle de la Cour des comptes.



entre les deux, puisqu'elles relèvent toutes deux de la compétence des organes de l'Institution (unipersonnels ou collégiaux), au sein desquels siègent les membres de la Cour des comptes.

Ainsi donc, l'exercice de la fonction de contrôle est du ressort de l'assemblée plénière de la Cour des comptes (article 21.3.a de la loi organique relative à la Cour des comptes d'Espagne). C'est donc à cette dernière qu'il appartient de prendre l'initiative (article 45 de la loi organique et 3.b de la loi relative au fonctionnement de la Cour des comptes), d'approuver le programme de contrôles de chaque année et de le soumettre aux *Cortes* générales (article 3.a de la loi relative au fonctionnement de la Cour des comptes), de prendre connaissance de sa mise en œuvre et de son incidence, ainsi que de la situation de l'examen et de la vérification des comptes (article 3.b de la loi relative au fonctionnement de la Cour des comptes), d'établir les directives techniques que doivent respecter les différentes procédures de contrôle (article 3.g de la loi relative au fonctionnement de la Cour des comptes), et d'approuver les mémoires ou les rapports, les motions ou les notes sur lesquelles débouchent l'exercice de la fonction de contrôle, ainsi que les mesures à proposer, le cas échéant, pour améliorer la gestion économique et financière du secteur public et les soumettre aux *Cortes* générales ou aux administrations locales des Communautés autonomes et aux assemblées plénières des collectivités locales.

L'assemblée plénière de la Cour des comptes se compose du président de la Cour, des onze autres membres de la Cour et du procureur. L'assemblée plénière comprend donc non seulement les membres de la Cour qui sont rattachés à la section de contrôle, mais aussi ceux qui dépendent de la section juridictionnelle. Le quorum de présence nécessaire est fixé aux deux tiers de ses membres. Enfin, l'assemblée plénière statue à la majorité des voix des assistants (article 21.2 de la loi organique). Nonobstant ce qui précède, la législation relative à la Cour des comptes confie à la section de contrôle, et plus précisément à ses différents départements, à la tête desquels se trouve chacun des sept membres de la section de contrôle, le soin de vérifier la comptabilité et d'examiner et de vérifier les comptes et la gestion écono-

mique des entités comptables qui doivent se soumettre au contrôle de la Cour des comptes, et d'engager les procédures de contrôle pertinentes conformément au programme et aux directives techniques dûment approuvés par l'assemblée plénière de la Cour des comptes.

De son côté, la juridiction comptable est exercée par les organes juridictionnels suivants : d'une part, par les organes unipersonnels, à savoir les membres de la Cour rattachés à la section juridictionnelle. Actuellement, la section juridictionnelle se compose du président de la section et de trois membres titulaires des trois départements juridictionnels, lesquels, assistés du personnel technique et administratif nécessaire, ainsi que du personnel du greffe judiciaire correspondant, jouissent tous des mêmes compétences objectives et territoriales. Les affaires sont donc réparties à tour de rôle à chacun des départements de la section juridictionnelle, en respectant leur ordre chronologique d'arrivée.

En outre, la juridiction est également exercée par l'organe collégial, en l'occurrence la Chambre de Justice de la Cour des comptes, qui est présidée par le président de la section et composée de ce dernier et de deux membres de la section juridictionnelle. Il va sans dire que le troisième et dernier membre de la section qui a rendu en première instance la décision frappée d'appel, ne siège pas à la Chambre de Justice.

Les décisions de cette chambre peuvent faire l'objet de pourvois en cassation et/ou de recours en révision devant le Tribunal suprême (3^e Chambre du contentieux administratif), dans les cas et les conditions prévus par la loi relative au fonctionnement de la Cour des comptes d'Espagne.

L'organisation exposée ci-avant témoigne de la participation des organes qui exercent la juridiction comptable dans les activités de contrôle de la Cour, et du rapport qui existe entre les deux fonctions. Il convient toutefois d'insister à nouveau sur le fait que le contrôle ne s'achève pas par l'examen de la responsabilité comptable. Le fait est que, à l'heure actuelle, 60 à 70% environ des procédures juridictionnelles sont engagées par une voie autre que la fonction de contrôle de la Cour des comptes.

Compte tenu de tout ce qui précède, nous pouvons en conclure que notre Cour des



comptes exerce deux fonctions : la fonction de contrôle des finances publiques et la fonction juridictionnelle. Ces deux fonctions sont exercées de façon autonome ou séparée et aucune d'entre elles n'est conditionnée ou entravée par l'autre. Elles contribuent toutes deux à l'efficacité de l'Institution dans l'exercice de sa mission constitutionnelle de

contrôle de la gestion et des deniers publics, au nom du droit constitutionnel des Espagnols à une gestion équitable, efficace et efficiente des dépenses publiques. Enfin, ces deux fonctions garantissent la soumission des pouvoirs publics au principe de légalité, garantie indiscutable de notre État social et démocratique de droit.

La Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI

ANE ELMOSE

Conseillère auprès de l'Office national d'audit du Danemark

Conformément au Plan stratégique de l'INTOSAI (1^{er} objectif), la Commission des normes professionnelles (CNP) a pour objet de veiller à ce que les ISC soient fortes, indépendantes et pluridisciplinaires en les encourageant à mener par l'exemple et à contribuer à l'élaboration et à l'adoption de normes professionnelles appropriées et efficaces. Dans le cadre de cette mission, le Comité de pilotage de la CNP a formulé 5 objectifs stratégiques pour la période 2004-2007.



87

- Créer un cadre commun de toutes les normes professionnelles de l'INTOSAI devant être présentées à l'INCOSAI 2007.

- Mener une enquête sur l'état actuel des normes et des lignes directrices professionnelles de l'INTOSAI auprès des ISC (cet objectif est-il actuellement en cours d'exécution ?) et sur la nécessité de nouvelles normes.

- Établir une nouvelle sous-commission pour l'audit de performance et présenter le projet des termes de référence à la réunion du Comité directeur devant se tenir en 2006.

- S'associer à d'autres organismes externes chargés d'élaborer des normes, afin de faciliter l'échange de connaissances et de garantir la cohérence de fonctionnement.

- Travailler sur la base des principes de transparence et de responsabilité.

Un cadre commun de toutes les normes professionnelles de l'INTOSAI

L'objectif général de ce cadre commun est de fournir aux membres de l'INTOSAI

et aux autres parties concernées une vision générale et une interprétation commune des normes de contrôle et des lignes directrices de cette institution. Ce même cadre doit en outre permettre de mieux orienter et assurer le suivi des normes professionnelles et de donner une importance accrue et une plus grande envergure aux processus d'élaboration des normes de l'INTOSAI.

Il s'étend à tous les documents approuvés par l'INCOSAI, afin de servir de guide aux normes professionnelles utilisées par les ISC. Ces documents sont communément appelés **Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle (ISSAI)**.

Ce cadre commun comprend 4 niveaux hiérarchiques, à l'image de la structure habituelle à quatre niveaux des documents de l'INTOSAI :

- **1^{er} niveau** : La Déclaration de Lima.

- **2^e niveau** : Les codes de l'INTOSAI qui contiennent des déclarations concernant les valeurs et les principes qui doivent présider au travail quotidien des auditeurs. À titre d'exemple, on peut citer

L'objectif général de ce cadre commun est de fournir aux membres de l'INTOSAI et aux autres parties concernées une vision générale et une interprétation commune des normes de contrôle et des lignes directrices de cette institution.

le Code de déontologie de l'INTOSAI. Un code d'indépendance sera présenté et soumis l'approbation de l'INCOSAI 2007.

- **3^e niveau** : Les normes de contrôle de l'INTOSAI qui contiennent les hypothèses et les principes de base applicables au travail de vérification.

- **4^e niveau** : Les lignes directrices de mise en œuvre de l'INTOSAI qui contiennent des informations plus spécifiques sur différents sujets.

Le projet de cadre commun a été approuvé par le Comité directeur de l'INTOSAI au cours de sa réunion du mois de novembre 2006. À l'issue d'un processus de consultation auquel prendront part tous les membres de l'INTOSAI, le projet sera soumis à l'approbation de l'INCOSAI 2007. Pour de plus amples renseignements au sujet de ce cadre commun, veuillez visiter le site Internet : www.issai.org

Enquête sur l'état actuel des normes professionnelles et des lignes directrices de l'INTOSAI

La CNP a d'ores et déjà commencé à définir une nouvelle mission pour la période 2007-2010. L'enquête sur l'état actuel des normes professionnelles et des lignes directrices de l'INTOSAI joue un rôle essentiel dans l'identification des secteurs sur lesquels cette commission devra concentrer ses efforts au cours des prochaines années. Elle a donc pour but d'obtenir auprès de toutes les ISC des informations concernant les domaines suivants :

- Application des lignes directrices et des normes professionnelles : détermination des lignes directrices et des normes professionnelles utilisées par les ISC, ainsi que des sources.

- Différences essentielles entre le contrôle du secteur public et le contrôle du secteur privé dans différents pays.

- Développement futur des lignes directrices et des normes professionnelles : sur quels domaines devront porter les efforts de la CNP à l'avenir ?

Sous-commission de la CNP pour l'audit de performance

Au cours de sa 54^e réunion, qui s'est tenue les 10 et 11 novembre 2005, le Co-

mité directeur de l'INTOSAI a approuvé la création d'une sous-commission pour l'audit de performance sous la présidence de l'ISC du Brésil. Le mandat confié à cette sous-commission est le suivant :

- Divulguer les lignes directrices de mise en œuvre de l'INTOSAI concernant l'audit de performance.

- Élaborer des normes et des lignes directrices concernant l'audit de performance fondées sur les lignes directrices de mise en œuvre actuelles de l'INTOSAI concernant l'audit de performance.

- Superviser le développement et les réformes du secteur public et évaluer en permanence les conséquences de l'audit de performance.

- Superviser le développement de théories, de méthodes, d'évaluations pertinentes, etc., au sein des universités et d'autres établissements de recherche appropriés, et évaluer en permanence les conséquences de l'audit de performance.

La sous-commission pour l'audit de performance a tenu sa réunion inaugurale à Brasilia, les 8 et 9 août 2006.

Association avec d'autres organismes externes chargés d'élaborer des normes

Au cours de la réunion du Comité de pilotage de la CNP qui s'est tenue à Washington au mois de mai 2006, ses membres se sont dits favorables à l'approche suivante en ce qui concerne le développement des normes de contrôle :

« Les lignes directrices de l'INTOSAI devraient de préférence être fondées sur des normes très largement acceptées par les ISC. En reconnaissant et utilisant des normes émanant d'autres organismes régulateurs, si cela s'avère possible et pertinent, et en s'appuyant sur ces dernières, la CNP contribuera à l'harmonisation internationale du contrôle du secteur public. L'INTOSAI développera un guide complémentaire lorsqu'il y aura une nécessité particulière ou une situation d'urgence dans le contexte des ISC, et fera en sorte d'exercer une certaine influence sur les normes internationales, afin qu'elles portent sur des questions qui les intéressent plus particulièrement ».

La coopération avec d'autres organismes régulateurs a essentiellement consisté

La coopération avec d'autres organismes régulateurs a essentiellement consisté en un rapprochement entre le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) de l'IFAC et la Sous-commission sur les lignes directrices pour l'audit financier (FAS) de la CNP, présidée par la Suède.



té en un rapprochement entre le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) de l'IFAC et la Sous-commission sur les lignes directrices pour l'audit financier (FAS) de la CNP, présidée par la Suède. Le Mémoire d'entente actuel entre la Commission des normes professionnelles de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle et le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance de la Fédération internationale des comptables a été mis à jour en mai 2006. La CNP et l'Institut des auditeurs internes (abréviation anglaise : IIA) négocient actuellement un accord similaire entre l'IIA et l'INTOSAI/CNP.

Principes de transparence et de responsabilité.

L'ISC de France préside actuellement un projet concernant le développement de principes de transparence et de responsabilité. Le but de cette initiative est de définir pour les ISC des principes de transparence et de responsabilité fondés sur l'approche contenue dans le plan stratégique de l'INTOSAI 2005-2010.

« Conformément à leurs mandats et aux contextes juridiques qui les régissent,

les informations relatives à l'ISC doivent être facilement accessibles et pertinentes ; ses processus de fonctionnement et ses produits doivent être transparents ; elle doit communiquer ouvertement avec les médias et avec les autres parties intéressées et elle doit être visible sur la scène publique. L'INTOSAI pourrait faire un effort supplémentaire pour encourager la transparence en mettant au point un code de transparence que les ISC seront appelées à adapter et à respecter, selon le cas, et en identifiant les meilleures pratiques dans ce domaine et en les publiant ».

Le Comité de pilotage de la CNP délibérera sur un projet de principes au cours de sa prochaine réunion, en avril 2007.

L'avenir

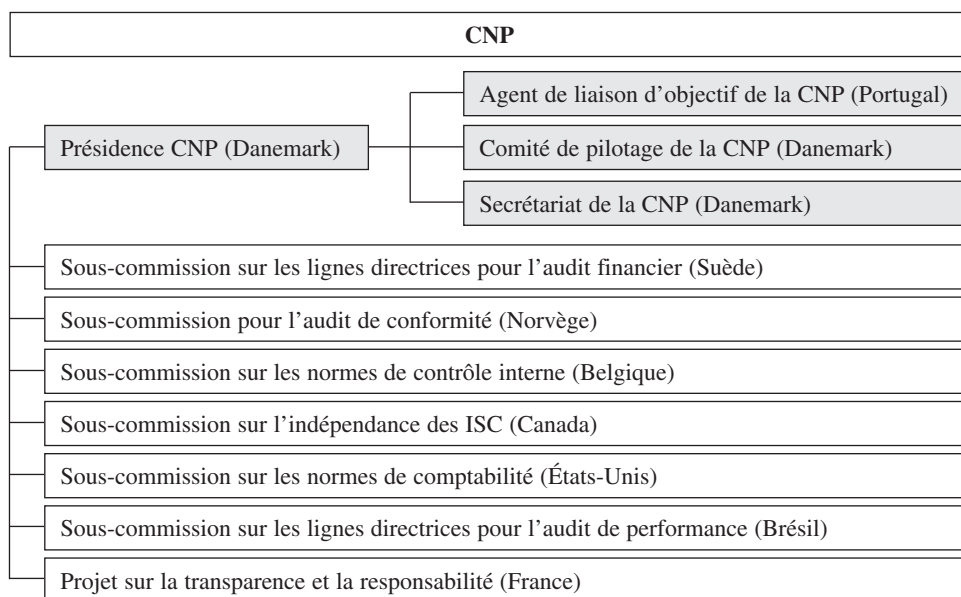
À l'issue de cette étude, le Comité de pilotage de la CNP délibérera sur un projet de missions pour la période 2006-2010 au cours de sa prochaine réunion, qui se tiendra à Bahreïn les 23 et 24 avril 2006. Pour de plus amples renseignements concernant la CNP, les sous-commissions et le projet, veuillez visiter le site Internet : <http://psc.rigsrevisionen.dk/>

Tableau résumé :

L'ISC de France préside actuellement un projet concernant le développement de principes de transparence et de responsabilité.



Figure 1. Structure de la Commission des normes professionnelles



L'ISC d'Albanie face aux défis de l'intégration

SERVICE DE LA MÉTHODOLOGIE DE CONTRÔLE ET DES RELATIONS
PUBLIQUES ET EXTÉRIEURES DE L'ISC D'ALBANIE

Le *Contrôle supérieur national d'Albanie* a vu le jour en tant qu'institution en 1925. Depuis lors, son statut légal a fait l'objet de nombreux changements et adaptations dans le cadre du processus de modernisation et de consolidation engagé au sein de l'institution.

À l'heure actuelle, le *Contrôle supérieur national* d'Albanie poursuit son processus efficace de réforme en vue de relever de nouveaux défis, conformément aux principes universels de la Déclaration de Lima, aux normes d'audit de l'INTOSAI et à différentes directives de l'EUROSAI. Notre institution a l'honneur de faire partie de toutes ces prestigieuses organisations et participe activement à différents groupes de travail ou ateliers de la CCE, qui, pour sa part, n'a pas manqué de souligner les valeurs et la compétence professionnelles de nos auditeurs.

L'un des atouts majeurs et décisifs du *Contrôle supérieur national* d'Albanie a en outre été de collaborer étroitement avec des organisations internationales de contrôle et certaines institutions de contrôle homologues, comme en témoignent les accords bilatéraux conclus avec la *Chambre suprême de contrôle* de Pologne, la *Chambre des comptes* de la Fédération de Russie, le *NAO* du Danemark ou encore le *SAO* de Hongrie.

Dans ce contexte, le personnel de gestion du *Contrôle supérieur national* d'Albanie a préparé et défini, en collaboration avec le *NAO* du Royaume-Uni et les experts de la délégation européenne à Tirana, les termes de référence du projet de jumelage CARDS 2004 intitulé « Assistance auprès du *Contrôle supérieur national* », et a analysé les composants et les objectifs de ce plan, ainsi que, dans un deuxième temps, les résultats obtenus.

Ce projet de jumelage s'inscrit dans le cadre du Plan de développement stratégique pour la période 2005-2008, adopté en collaboration avec les experts du *NAO* du Royaume-Uni.

Le but de cette association entre le *NAO* du Royaume-Uni, la Cour des comptes néerlandaise et le *Contrôle supérieur national* d'Albanie, est d'aider notre ISC à accélérer son processus de transformation et à développer ses capacités de gestion, afin qu'elle puisse réaliser efficacement ses contrôles de régularité et évoluer vers son intégration au sein de l'Union européenne.

Le jumelage est un instrument essentiel d'aide aux institutions des pays candidats qui souhaitent adhérer aux normes de l'UE. Il consiste à affecter pendant 20 mois un ou plusieurs fonctionnaires d'un État membre auprès de l'administration du pays candidat, afin de prendre part à la mise en œuvre de l'« acquis communautaire » (structure comprenant les lois et normes de l'UE).

Outre le fait de favoriser directement les auditeurs participants en complétant leurs connaissances professionnelles, ce projet contribue également au progrès général des institutions, ainsi qu'à leur réforme, afin de leur permettre d'atteindre les objectifs fixés et définis dans les contrats bilatéraux de collaboration conclus entre les parties impliquées.

Ce projet de jumelage répond par ailleurs aux objectifs du *Contrôle supérieur national* d'Albanie en ce qui concerne l'application des normes d'audit externe de l'INTOSAI et des pratiques de l'UE, et a comme objectif prioritaire de contribuer à mettre en œuvre en son sein les procédures, les opérations et les questions d'ordre législatif ou se rapportant à la communication, nécessaires pour garantir une utilisation efficiente et efficace des fonds publics.

Ce projet de jumelage s'inscrit dans le cadre du Plan de développement stratégique pour la période 2005-2008, adopté en collaboration avec les experts du NAO du Royaume-Uni.

Ce projet de jumelage répond par ailleurs aux objectifs du Contrôle supérieur national d'Albanie en ce qui concerne l'application des normes d'audit externe de l'INTOSAI et des pratiques de l'UE.



Résultats encourageants de l'audit réalisé auprès du Contrôle fédéral des finances de Suisse par une ISC homologue

L'INSTITUTION SUPÉRIEURE DE CONTRÔLE D'ALLEMAGNE

L'audit réalisé auprès du Contrôle fédéral des finances de Suisse par son homologue allemand, la Bundesrechnungshof, s'est soldé par un résultat positif, qui met en évidence le grand professionnalisme, l'application et l'objectivité dont fait preuve l'ISC suisse dans l'exercice de ses fonctions. La Bundesrechnungshof a formulé un certain nombre de recommandations sur des questions telles que le contrôle, les activités de contrôle, les agences exécutives assujetties à un régime de remboursement financier et les fonctions d'assistance et de conseil auprès du pouvoir législatif.

On se demande souvent qui audite les auditeurs. Le Contrôle fédéral des finances de Suisse (CDF) se posait déjà cette question en l'an 2000. Durant l'été 2004, la commission financière mixte des deux chambres du Parlement suisse approuva la réalisation d'un contrôle par une ISC homologue, en l'occurrence l'ISC d'Allemagne. La réalisation de contrôles auprès des ISC par des institutions analogues d'autres pays est une procédure recommandée par l'INTOSAI. Le but de ce contrôle était de déterminer si le CDF exerce son mandat légal de façon efficace et professionnelle et si les ressources affectées à cette fonction de contrôle interne sont suffisantes. Dans le même temps, le CDF attendait une évaluation technique de ses procédures de planification et de travail, de l'utilisation de ses ressources et de sa gestion des connaissances, outre des conseils dans différents domaines concernant d'éventuelles améliorations et la mise en œuvre de meilleures pratiques. Ce contrôle d'une ISC homologue ne devait nullement consister en une évaluation générale du contrôle du secteur financier et des mécanismes de supervision financière au niveau fédéral ou à d'autres niveaux administratifs. Les travaux de contrôle ont été dirigés par le président de l'ISC d'Allemagne lui-même.

À l'issue de ce contrôle, la *Bundesrechnungshof* a rédigé un rapport sur les activités du CDF. Dans ce rapport, l'ISC d'Allemagne en conclut que le CDF est un

outil efficace de contrôle externe du gouvernement fédéral suisse et s'acquitte comme il se doit de son mandat légal. L'ISC allemande constate en outre dans son rapport qu'une partie considérable des ressources d'audit du CDF est affectée à des missions de contrôle obligatoires auprès d'organismes nationaux et internationaux. Elle recommande donc d'envisager différentes formules permettant de limiter ces contraintes afin de laisser au CDF une plus grande marge de manœuvre pour relever de nouveaux défis. L'ISC d'Allemagne affirme également que les ressources en personnel du CDF sont de bonne qualité et que, par rapport à d'autres institutions de contrôle, le CDF consacre une grande partie de son personnel à des missions de contrôle et une petite partie aux tâches administratives. Le CDF se distingue en outre par une forte productivité, comme en témoigne le grand nombre de contrôles qu'il réalise chaque année eu égard aux effectifs de son personnel d'audit.

En outre, l'ISC allemande constate que les compétences professionnelles du personnel du CDF ainsi que l'application et l'objectivité dont il fait preuve dans l'exercice de ses fonctions, contribuent de façon significative au prestige dont jouit le CDF auprès des organismes qui sont soumis à ses contrôles comme de ceux auxquels s'adresse son travail au sein du pouvoir législatif, notamment en raison de la fiabilité, de l'impartialité et de l'intégrité de ses résultats et de ses conclusions.

On se demande souvent qui audite les auditeurs.



91

Dans ce rapport, l'ISC d'Allemagne en conclut que le CDF est un outil efficace de contrôle externe du gouvernement fédéral suisse et s'acquitte comme il se doit de son mandat légal.

L'ISC d'Allemagne recommande de mettre en œuvre une méthodologie de sélection des thèmes d'audit fondée sur les risques inhérents aux organismes contrôlés et au type d'opérations de l'administration. L'ISC allemande estime en effet qu'un meilleur choix des thèmes d'audit permettrait de mieux tirer parti des résultats et des conclusions des missions de contrôle du CDF.

Pour finir, l'ISC d'Allemagne en conclut que pour répondre comme il se doit aux besoins de contrôle objectif, profond et compétent du Parlement, de l'exécutif et de l'administration, il faut aller au-delà de l'analyse *ex post* pure et simple des résultats des contrôles. L'ISC d'Allemagne estime en effet que les conseils concernant les risques financiers et les possibilités d'économie fournis par le CDF peuvent être bénéfiques s'il en est tenu compte lors de la prise de décisions. Pour permettre au CDF d'exercer cette fonction de conseil, il faudrait arriver à un accord aux termes duquel une partie de son personnel pourrait être affectée à l'étude de certaines questions importantes, en temps voulu. Il faudrait en outre créer des conditions générales per-

mettant au CDF de répondre à cette nécessité de conseils indépendants sans renoncer pour autant à sa marge de manœuvre. Or, pour ce faire, il est tout à fait essentiel de sauvegarder efficacement l'indépendance du CDF face aux conditions changeantes dans lesquelles il doit s'acquitter de ses fonctions. Il suffirait donc de renforcer le rôle de conseiller du CDF pour lui permettre de jouir d'un niveau d'indépendance plus important que celui qui est le sien à l'heure actuelle.

Depuis la réalisation de ce contrôle par une ISC homologue, l'action du CDF est davantage axée sur des domaines liés les uns aux autres, ce qui lui permet de dispenser une meilleure assistance au Parlement. Le but de cette démarche est de faire en sorte d'améliorer la fonction de conseil du CDF auprès du législatif.

Pour de plus amples renseignements concernant ce contrôle réalisé par une ISC homologue ou pour consulter un résumé du rapport de contrôle, veuillez visiter le site Internet de l'ISC suisse :

www.efk.admin.ch.

Depuis la réalisation de ce contrôle par une ISC homologue, l'action du CDF est davantage axée sur des domaines liés les uns aux autres, ce qui lui permet de dispenser une meilleure assistance au Parlement.



Les priorités de l'Office national d'audit de la République de Lettonie en 2006 : formation du personnel et engagement de nouveaux professionnels

L'OFFICE NATIONAL D'AUDIT DE LA RÉPUBLIQUE DE LETTONIE

L'Office national d'audit de la République de Lettonie est une institution supérieure de contrôle collégiale et indépendante. À ce titre, c'est un élément clé du système financier de l'État, qui sert les intérêts publics en réalisant des contrôles financiers, de performance et de conformité.

Notre objectif est de promouvoir l'utilisation efficace et légale des deniers publics (l'argent des contribuables), le développement de la gestion financière et de la responsabilité à l'égard des fonds utilisés, ainsi qu'un processus de prise de décisions juste et transparent dans le secteur public.

Nous souhaitons aider l'État à dépenser et à gérer ses ressources avec sagesse.

Les valeurs de l'Office national d'audit sont la responsabilité, la transparence et le développement.

Il ne fait plus l'ombre d'un doute que l'Office national d'audit est en passe de

Les valeurs de l'Office national d'audit sont la responsabilité, la transparence et le développement.

devenir une institution moderne et efficace, parfaitement consciente de ses objectifs et des résultats qu'elle peut obtenir à court et long terme.

Au cours des deux dernières années, l'*Office national d'audit* a connu ce que l'on pourrait appeler une période de changements et de réformes. Pour améliorer sensiblement la qualité du travail de l'*Office national d'Audit* et en faire une institution supérieure de contrôle professionnelle qui agit conformément aux normes internationales de contrôle et jouit de la loyauté et du respect de la société, il fallait avant toute chose déterminer quels sont les différents domaines d'activité à améliorer parmi les plus importants, ainsi que les orientations et les tâches concrètes des activités futures.

Début 2006, nous avons approuvé le Plan de développement stratégique pour les quatre années suivantes. Ce plan, spécialement conçu pour définir les objectifs et les résultats de l'*Office national d'audit*, comprend trois grands domaines de développement stratégiques, à savoir :

- Le renforcement du rôle de l'*Office national d'audit* en tant qu'auditeur externe.
- La garantie du développement durable de l'*Office national d'audit*.
- La planification de la gestion des ressources de l'*Office national d'audit*.

Les véritables piliers du système de contrôle de l'*Office national d'audit* sont sans aucun doute les personnes qui réalisent les contrôles et qui formulent des recommandations en vue d'éliminer les déficiences détectées. C'est la raison pour laquelle nous voulons que le Plan de développement stratégique des ressources humaines pour la période 2006-2009 ait pour objet de fournir à l'*Office national d'audit* des employés motivés et bien formés, professionnellement compétents, ayant développé leurs capacités et étant capables d'atteindre en temps et forme voulus certains objectifs et tâches stratégiques de l'*Office national d'audit*, tout en créant un environnement au sein duquel les employés puissent avoir un salaire conforme à la qualité et à la quantité de leur travail, ainsi que la possibilité de développer au maximum leurs connaissances, leur expérience et leurs compétences.

L'*Office national d'audit* a adopté deux orientations stratégiques en matière de développement des ressources humaines : la

planification et la gestion des ressources humaines, d'une part, et le développement et l'épanouissement des employés de l'*Office national d'audit*, d'autre part.

Cette année, il avait été convenu de faire le point sur l'état d'avancement de l'exécution du Plan de développement stratégique. D'après les informations dont nous disposons à cet égard, en 2006, sur les 48 missions programmées, 39 ont été achevées dans les délais impartis et dans les conditions de qualité requises. Les autres missions ont quant à elles été reportées à 2007.

Mais nous ne nous sommes pas contentés de faire le point sur l'état d'avancement du Plan de développement stratégique. Nous avons également procédé à sa mise à jour en nous fixant de nouveaux objectifs, dans le domaine des ressources humaines notamment. Par exemple, l'*Office national d'audit* s'est fixé comme objectif à long terme de recruter des professionnels hautement qualifiés, à condition qu'au moins 80% des employés aient obtenu A ou B lors de l'évaluation annuelle de leur rendement professionnel.

Fournir à l'*Office national d'audit* les employés qu'il lui faut

*Le processus de recrutement des employés de l'*Office national d'audit**

Les véritables piliers de l'*Office national d'audit* sont ses employés. C'est la raison pour laquelle, pour sélectionner au mieux, en toute objectivité et dans les conditions de qualité requises des candidats répondant aux besoins et aux objectifs de l'*Office national d'audit*, ce dernier a mis en œuvre un processus qui définit les principes de base de la sélection et de l'organisation du processus de recrutement. Ce processus de gestion du personnel permet à l'*Office national d'audit* d'atteindre l'un des objectifs qu'il s'est fixés : recruter des employés formés et bien informés.

Nos principes fondamentaux de recrutement sont les suivants :

- Compétence requise.
- Opportunité.
- Objectivité.
- Qualité.

D'après les informations dont nous disposons à cet égard, en 2006, sur les 48 missions programmées, 39 ont été achevées dans les délais impartis et dans les conditions de qualité requises. Les autres missions ont quant à elles été reportées à 2007.



- Transparence et précision.
- Demandes, critères et normes unifiés.
- Publicité et accessibilité de l'information.

Le Service du Personnel supervise en permanence les postes à pourvoir et informe l'Auditeur général des postes vacants prévus et actuels. À partir de toutes ces informations, en collaboration avec le chef de l'unité d'encadrement correspondante et l'Auditeur général qui analyse le poste à pourvoir, le Service du Personnel :

- Détermine si le poste est vraiment nécessaire ou s'il est possible d'élargir les fonctions d'autres employés.
- Identifie et décrit la nature, la responsabilité, la charge de travail et les autres exigences du poste.
- Définit les compétences requises.

Selon les résultats de l'analyse du poste, le Service du Personnel décide ou précise les conditions de qualification, la description et les critères d'évaluation du poste (compétences).

Cette collaboration mutuelle entre le Service du Personnel et les chefs d'unités permet de définir les compétences et les critères requis pour occuper le poste à pourvoir. Une fois les critères nécessaires au poste dûment définis, il est plus facile de trouver le candidat le mieux adapté à ce dernier, ce qui permet de faire des économies de ressources financières et de temps.

Dans le cadre du processus de recrutement, on peut utiliser différents moyens pour attirer le candidat, en publiant par exemple l'annonce sur l'*Intranet*, sur le site Internet et dans les médias, auprès des institutions éducatives et des organisations professionnelles, ou encore en ayant recours aux bases de données d'entreprises de recrutement de personnel. D'après notre expérience, le moyen le plus efficace à l'heure actuelle pour attirer l'attention de ceux qui sont à la recherche d'un emploi, est de publier les postes à pourvoir sur Internet et dans les médias. L'une des mesures qu'il est prévu de mettre en œuvre pour améliorer le processus à l'avenir consiste à utiliser les bases de données internes d'employés afin de trouver les candidats nécessaires dans des délais appropriés.

Pour postuler, il faut envoyer une candidature à l'*Office national d'audit*. Pour

ce faire, nous avons conçu un formulaire de candidature qui permet à la Commission d'autorisation d'obtenir toutes les informations nécessaires pour évaluer les candidats comme il se doit, sur la base d'un système unifié.

La Commission de certification sélectionne et invite ensuite les candidats à un entretien. Pour certains postes, cette commission est même autorisée à définir la façon dont doivent être organisés les examens (tests, travaux pratiques). Si nécessaire, le Service du Personnel peut en outre vérifier les références des candidats auprès de leurs anciens employeurs. La vérification des références est une méthode très efficace qui permet de déterminer aisément le parcours professionnel d'un candidat, sachant que les informations ainsi obtenues sont généralement véridiques et objectives. En effet, étant donné que les ressources du marché du travail letton sont limitées, un chef d'entreprise n'a aucun intérêt à donner de fausses informations sur l'un de ses anciens employés, car il risque de nuire à tout jamais à la réputation de son entreprise.

L'*Office national d'audit* planifie et réalise tout au long de l'année au moins deux grandes sélections de personnel de contrôle, au printemps et à l'automne. Il recrute surtout de jeunes licenciés très motivés souhaitant faire carrière dans le domaine du contrôle des finances publiques. En 2006, l'*Office national d'audit* a recruté 67 employés. Il est en outre parvenu à attirer des employés du secteur privé ayant une certaine expérience dans le domaine de l'audit. Cela a permis d'augmenter globalement la capacité de travail des institutions et d'améliorer les résultats professionnels.

À l'issue des entretiens, lorsque la Commission de certification s'est mise d'accord sur une candidature et a dûment justifié son choix, elle prend la décision de recruter tel ou tel candidat. Sur la base de cette décision, l'Auditeur général engage ensuite le candidat, après avoir défini une période d'essai.

Organisation de la période d'essai des employés.

Pour s'assurer que les nouveaux employés commencent bien leur travail et pour évaluer comme il se doit leur adéquation au poste, l'*Office national d'audit* a conçu et mis en œuvre une « Procédure relative à l'organisation de la période d'essai des nouveaux

Cette collaboration mutuelle entre le Service du Personnel et les chefs d'unités permet de définir les compétences et les critères requis pour occuper le poste à pourvoir.



employés », dans le cadre de laquelle le supérieur direct de l'employé doit s'acquitter d'un grand nombre de tâches importantes :

- Confier à l'employé des tâches claires et compréhensibles.
- Prendre connaissance de l'avis de l'employé en organisant régulièrement des réunions.
- Faire en sorte que l'employé prenne conscience de l'importance du travail qu'il accomplit et de sa contribution à la réalisation des objectifs généraux de l'institution.

Pendant toute la durée de la période d'essai, le travail de l'employé fait l'objet d'un contrôle et d'une évaluation. Pour ce faire, il faut remplir un formulaire se rapportant à la période d'essai et un formulaire d'évaluation du rendement professionnel, afin de définir les tâches du nouvel employé et d'évaluer ses résultats. Pendant la période d'essai, les tâches confiées à l'employé doivent être définies par l'unité d'encadrement et le secteur (Service) sur la base de la description précise du poste.

Pendant la première année, le nouvel employé est assisté d'un mentor qui lui donne des recommandations et des conseils professionnels. Le travail du mentor est volontaire. Pour exercer les fonctions de mentor, il faut remplir les conditions suivantes :

- Travailler au sein de l'*Office national d'audit* depuis au moins six mois.
- Occuper un poste identique ou de niveau supérieur à celui du nouvel employé.

Formation et soutien dispensés à l'employé pendant la période d'essai

Pendant la période d'essai, le Service du Personnel met tout en œuvre pour faire en sorte que le nouvel employé puisse s'acquitter de ses responsabilités de la façon la plus efficace possible. Il aide ainsi le supérieur direct de l'employé à assurer l'organisation de la période d'essai, vérifie que la documentation se rapportant à la période d'essai a bien été remplie et organise le processus de formation.

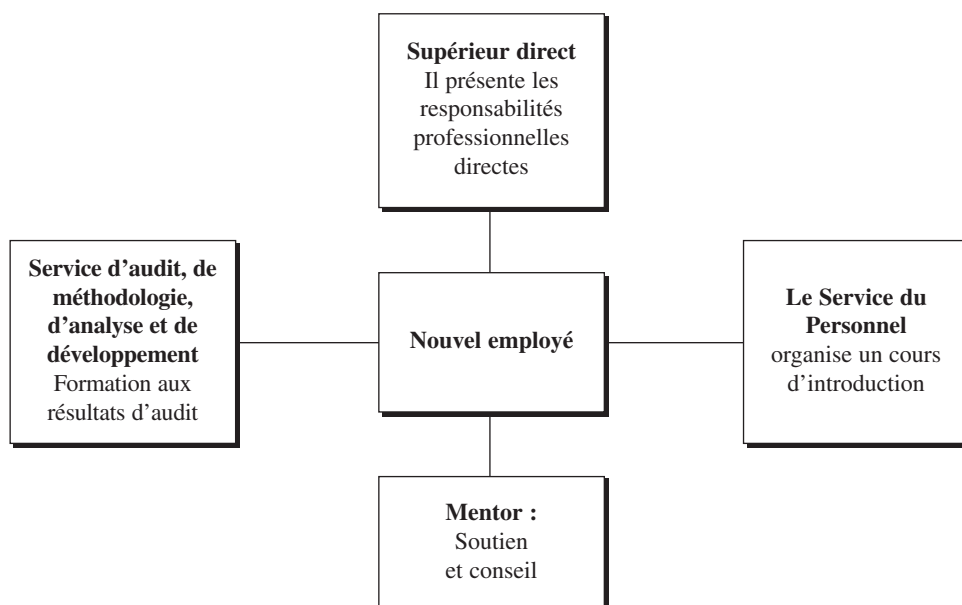
Selon la tâche confiée à l'employé durant la période d'essai et les informations contenues dans le formulaire d'évaluation du rendement professionnel de l'employé, on détermine ensuite son niveau d'adéquation au poste qu'il occupe. S'il s'avère que l'employé n'est pas adapté au poste, son contrat de travail est résilié.

À l'issue de la période d'essai, l'employé définit avec son supérieur direct les tâches individuelles qui lui seront confiées tout au long de l'année suivante.

Définition des tâches individuelles

Pour permettre à l'*Office national d'audit* de remplir efficacement sa mission et d'atteindre l'un de ses objectifs les plus importants æ devenir une institution de contrôle jouissant de la reconnaissance de la société, des services contrôlés et des organisations internationales grâce à un travail

En 2006, l'Office national d'audit a recruté 67 employés. Il est en outre parvenu à attirer des employés du secteur privé ayant une certaine expérience dans le domaine de l'audit. Cela a permis d'augmenter globalement la capacité de travail des institutions et d'améliorer les résultats professionnels.



Pour ce faire, il faut remplir un formulaire se rapportant à la période d'essai et un formulaire d'évaluation du rendement professionnel, afin de définir les tâches du nouvel employé et d'évaluer ses résultats.

efficace et de qualité, chaque employé de l'Office national d'audit doit définir une fois par an ses propres tâches et objectifs individuels.

Les tâches individuelles de chaque employé sont définies dès le lendemain de l'expiration de sa période d'essai. L'Office national d'audit peut ainsi garantir la continuité des tâches de l'employé en faisant en sorte qu'il passe directement des tâches de la période d'essai aux tâches individuelles (constantes). Les tâches définies par l'employé et leur exécution constituent le critère le plus important pour l'évaluation annuelle des employés, dans la mesure où elles permettent d'établir à l'avance les critères d'évaluation des objectifs.

Les tâches individuelles de chaque employé sont définies sur la base de la description précise du poste et des compétences individuelles, après s'être assuré qu'elles sont conformes aux objectifs fixés par l'unité d'encadrement. Les plans relatifs aux tâches tiennent compte, par ailleurs, de la formation et du développement nécessaires, de façon à s'assurer que le travail fourni est de la meilleure qualité possible. Ce qui compte le plus, cependant, ce sont les résultats du travail et pas seulement la contribution (les ressources nécessaires, par exemple).

Pour qu'un employé et son supérieur direct puissent définir plus facilement des tâches concrètes, ils doivent s'en tenir au principe de base de la méthode EMROT, selon laquelle il faut définir des tâches spécifiques, mesurables, réalistes, axées sur les résultats, qui doivent être accomplies dans un délai concret.

Il est important d'actualiser les tâches : l'employé et son supérieur doivent faire le point sur chacune des tâches au moins une fois tous les six mois. Cette révision des tâches peut être réalisée plus souvent en cas de changements importants en ce qui concerne les conditions de travail ou en cas de problèmes personnels.

Évaluation du rendement professionnel des employés

Pour garantir l'action efficace de l'Office national d'audit, il faut évaluer régulièrement et objectivement le rendement professionnel des employés. Pour ce faire,

l'Office national d'audit a mis en œuvre un système d'évaluation du travail des employés qui permet de mesurer leurs compétences et d'en développer de nouvelles. En 2006, l'Office national d'audit s'est fixé pour objectif, parmi ses tâches les plus importantes, d'élargir les connaissances des directeurs en matière de gestion et de développement des ressources humaines et de supervision du processus de contrôle et d'évaluation de la qualité des contrôles réalisés.

L'évaluation du travail accompli est un système qui permet de motiver les employés à améliorer la qualité de leur travail, et qui contribue par là même à l'amélioration de la qualité de l'ensemble du travail de l'Office national d'audit. Cette évaluation permet également d'évaluer le travail de l'employé au cours d'une certaine période sur la base de ses tâches spécifiques préalablement définies, des résultats obtenus et des compétences requises pour occuper le poste concerné.

L'objectif de l'évaluation du rendement professionnel d'un employé est de garantir la cohérence du processus d'évaluation et l'utilisation de critères uniformes tout au long de ce processus.

L'Office national d'audit évalue tous les employés, à l'exception du Conseil de l'Office national d'audit, des employés du Bureau de l'Auditeur général et des employés qui accomplissent un travail physique.

Le processus d'évaluation comprend deux parties : une évaluation continue tout au long de l'année et une évaluation finale. Parmi les critères dont on tient compte dans cette évaluation, on peut citer les compétences fondamentales suivantes :

- Formation.
- Expérience professionnelle.
- Compétence professionnelle et effort intellectuel.
- Capacités de communication.
- Planification et organisation du travail.
- Qualités personnelles.
- Vision créative des affaires et pensée stratégique.
- Capacité de direction.

Des critères propres à chacune de ces compétences sont définis sur la base des

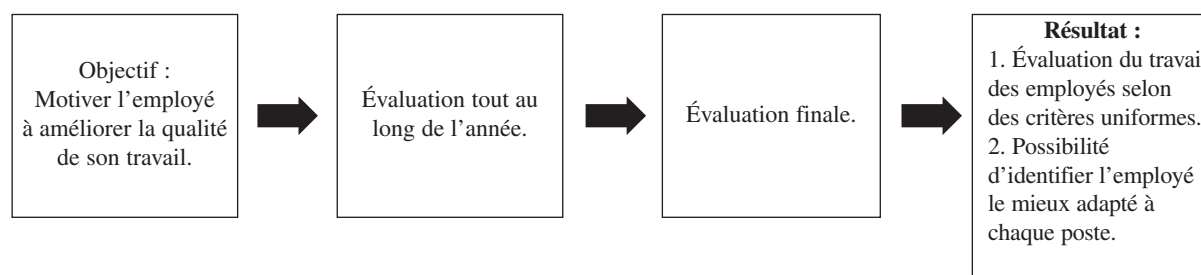
Il est important d'actualiser les tâches : l'employé et son supérieur doivent faire le point sur chacune des tâches au moins une fois tous les six mois.



tâches spécifiées pour chaque poste. Cela permet d'évaluer le travail des employés selon les critères d'évaluation définis, en les classant en quatre catégories : A, B, C et D. **A** : L'employé dépasse les conditions requises pour le poste ; **B** : L'employé remplit les conditions requises pour le poste ; **C** : L'employé remplit partiellement les conditions requises pour le poste ; **D** : L'employé ne remplit pas les conditions requises pour le poste.

Le processus d'évaluation de l'*Office national d'audit*.

Si l'évaluation générale d'un employé se solde par un D, l'Auditeur général définit un plan d'action visant à promouvoir le développement individuel de l'employé, fondé sur une formation théorique et pratique. Il confie en outre un certain nombre de tâches appropriées à son supérieur direct, afin de s'assurer que l'employé est d'accord avec le poste qu'il occupe (niveau de qualification). Si l'évaluation se solde par un D deux fois de suite dans le cadre de l'une quelconque des parties de l'évaluation, et que le plan d'action pour la



L'évaluation du rendement professionnel tout au long de l'année est réalisée comme suit : dans un premier temps, l'employé évalue son propre travail selon les catégories susvisées. Son supérieur direct procède ensuite à une évaluation de l'évaluation de l'employé. Pour finir, lors d'un entretien personnel, le supérieur direct confirme l'évaluation de l'employé ou apporte des corrections sur le formulaire d'évaluation.

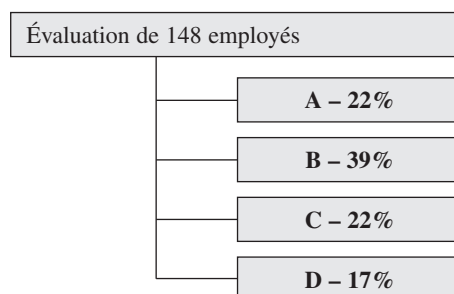
Par la suite, le chef de l'unité d'encadrement et l'Auditeur général approuvent le formulaire d'évaluation. Pour ce qui est de l'évaluation finale, outre les résultats de l'évaluation continue réalisée tout au long de l'année, l'employé passe également un examen pour évaluer ses connaissances et fait l'objet d'une analyse dans le cadre d'un travail pratique.

Pour faire en sorte que l'évaluation soit plus impartiale et pour garantir la transparence, des évaluateurs indépendants sont appelés à intervenir dans le cadre de l'évaluation finale. Ils ont pour mission de préparer un entretien structurel avec chaque employé afin d'analyser les résultats de son examen et du travail pratique. Selon le résultat de l'évaluation finale, l'Auditeur général peut décider de nommer l'employé à un poste plus important, d'augmenter son salaire ou encore de lui accorder un congé supplémentaire (d'une durée de cinq jours ouvrables maximum).

promotion du développement individuel de l'employé n'est pas appliqué, l'Auditeur général peut prendre la décision de rétrograder l'employé ou de résilier son contrat de travail.

Au cours des deux dernières années, le taux de rotation des employés a été particulièrement élevé, en raison de la mise en œuvre du processus d'évaluation du rendement professionnel et du niveau élevé d'exigence en ce qui concerne les compétences et la qualification des employés. Cela a permis d'augmenter le rendement général du travail de l'*Office national d'audit*.

Évaluation du rendement professionnel des employés en 2006.



Formation de l'employé et amélioration de sa qualification

Sur la base des tâches de l'unité d'encadrement et des tâches spécifiques des

Ils ont pour mission de préparer un entretien structurel avec chaque employé afin d'analyser les résultats de son examen et du travail pratique.



employés préalablement définies, l'*Office national d'audit* définit la formation qu'il juge nécessaire de dispenser à chaque employé. L'*Office national d'audit* a ainsi dispensé une formation à grande échelle à tous ses employés sur une période de courte durée, dans le cadre d'un projet de jumelage auquel ont pris part non seulement les employés de l'*Office national d'audit*, mais aussi des prestataires de services du secteur privé. En 2006, l'*Office national d'audit* a investi 84 500 lats (soit 120 700 euros) dans la formation de ses employés, ce qui représente environ 450 lats (soit 643 euros) par employé.

Le but de cette formation est d'améliorer la qualité du travail, l'efficacité et le professionnalisme de l'*Office national d'audit*, ainsi que la motivation des employés, et de garantir une utilisation rationnelle des ressources.

Nos principes de base en matière d'organisation de la formation sont les suivants :

- Planification systématique de la formation.
- Actualité et pertinence.
- Bien-fondé de la formation.
- Formation utile.
- Disponibilité de la formation nécessaire.
- Personnalisation.
- Épanouissement personnel à travers la philosophie de l'entreprise.
- Initiation des nouveaux employés.

- Assistance active des supérieurs directs et des chefs des unités d'encadrement.

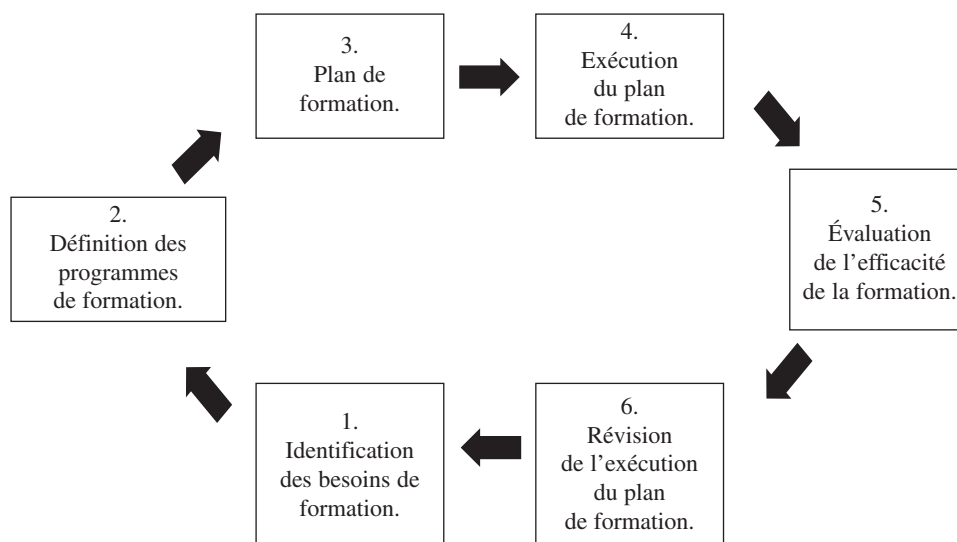
- Assistance et collaboration des employés.

- Formulation de commentaires.

Cette formation est fondée sur les priorités et les objectifs du Plan de développement stratégique, tels que les événements d'actualité, les capacités des employés et les besoins de formation individuelle. Elle comprend en outre des programmes de formation qui proposent une approche unitaire en ce qui concerne l'amélioration de la qualification des employés de l'*Office national d'audit* et l'organisation de la formation. Ces programmes portent sur les principaux sujets et questions que les employés doivent maîtriser et sur le nombre d'heures qu'il est souhaitable qu'un employé consacre chaque année à sa formation. Le Service du Personnel révisé et met à jour les programmes de formation en fonction des résultats de l'évaluation finale du rendement professionnel.

Sur la base du résumé des besoins de formation, le Service du Personnel définit un plan de formation pour l'année suivante. Les thèmes de ce plan de formation sont regroupés comme suit : formation liée au travail d'audit, formation liée au travail des unités de soutien, formation personnelle, formation visant à acquérir des connaissances dans les domaines suivants : gestion, informatique, langues étrangères et autres cours.

Cycle de l'organisation de la formation



Le Service du Personnel révisé et met à jour les programmes de formation en fonction des résultats de l'évaluation finale du rendement professionnel.



La formation se divise en trois blocs : formation externe (formation dispensée par des formateurs externes), formation interne (formation basée sur les ressources internes de l'*Office national d'audit*) et formation dispensée dans le cadre de projets internationaux (formation dispensée par des experts et des consultants étrangers en collaboration avec les ressources internes de l'*Office national d'audit*). À l'issue de la formation, l'employé doit envoyer dans un délai de trois jours une copie du certificat de formation au Service du Personnel, afin que ce dernier puisse l'enregistrer et l'ajouter à son dossier personnel. Le Service du Personnel enregistre tous les cours de formation que suit chaque employé dans la base de données du personnel. En 2006, les auditeurs ont consacré 110 heures en moyenne à leur formation, contre 46 heures par employé en moyenne pour le personnel administratif.

Pour déterminer si la formation dispensée est conforme aux priorités de l'*Office national d'audit*, le Service du Personnel procède, à l'issue du plan de formation, à une évaluation fondée, entre autres, des critères suivants :

- Qualité de la formation.
- Adéquation du formateur à certaines conditions générales et spécifiques.

- Changements concernant la qualification des employés.

- Résultats de l'évaluation des performances du travail et changements par rapport à la formation suivie par les employés.

- Efficacité du système de motivation des employés.

- Activité des employés dans le cadre des cours de formation.

- Efficacité des dépenses engagées.

- Système d'échange d'expérience et d'information.

En 2006, on a assisté à une amélioration des procédures de recrutement des employés, de la formation et des performances du travail, ce qui s'est traduit par une meilleure contribution individuelle de chaque employé et une amélioration des résultats généraux du travail de l'*Office national d'audit*. En vue de continuer à améliorer la compétence professionnelle, deux grandes priorités ont été retenues pour l'année 2007 en matière de gestion du personnel : la définition et l'exécution de programmes de formation pour les auditeurs et les directeurs.

Pour déterminer si la formation dispensée est conforme aux priorités de l'Office national d'audit.



La Cour des comptes de la République de Moldavie : un pilier de la responsabilité comptable publique

GHEORGHE COJOCARI

Membre de l'ISC de Moldavie

Cet article donne un aperçu général des grandes orientations de développement adoptées par la Cour des comptes moldave et délivre plusieurs messages importants dont il faut tenir compte, notamment dans la perspective des relations entre le Parlement et cette ISC, qui s'efforce de devenir une institution de contrôle efficace.

Toute société démocratique moderne est fondée sur un système de contrôles et d'équilibres. Les quatre domaines les plus importants à cet égard sont les suivants :

- *Domaine législatif* : Le Parlement doit exercer un contrôle efficace basé sur un système de contrôle externe permettant de déterminer si le gouvernement utilise le

budget conformément aux fins prévues, s'il s'acquitte de son obligation de rendre des comptes, s'il met en œuvre pour cela un contrôle interne efficace et s'il agit en toute légalité.

- *Domaine exécutif* : Le gouvernement doit mettre en œuvre une structure de contrôle financier permettant de s'assurer que les autorités qui dépendent de lui utilisent le budget comme il se doit et s'acquittent de leur obligation de rendre des comptes.

- *Domaine commercial* : L'État doit s'organiser et s'assurer du respect d'un certain nombre de conditions préalables nécessaires pour garantir le bon fonctionnement du marché et défendre la question des recettes du budget de l'État.

- *Domaine judiciaire* : il faut disposer d'un système judiciaire et de forces de sécurité indépendants et qui fonctionnent bien.

Il ne fait donc aucun doute que le *pouvoir législatif doit nécessairement avoir recours à différentes instances* pour pouvoir déterminer si le *pouvoir exécutif* applique ou non les décisions qu'il prend conformément aux fins prévues. Le pouvoir législatif doit en outre avoir la possibilité de demander des comptes à l'exécutif en cas de déficiences, de manquements, etc., imputables à ce dernier. Pour ce faire, il dispose d'une instance primordiale, qui n'est autre que l'Institution supérieure de contrôle (ISC).

Parmi les principaux éléments de l'accord conclu entre l'UE et la Moldavie, accord sur lequel repose la programmation ultérieure de l'assistance financière de la communauté, figurent notamment une supervision parlementaire performante et une ISC efficace, qui sont considérées comme un principe et une condition à part entière.

La Déclaration de Lima sur les lignes directrices du contrôle des finances publiques (1977) constitue un solide fondement pour les fonctions, les missions et les activités d'une ISC. D'après cette déclaration, pour garantir le bon fonctionnement d'une ISC, il faut au préalable s'assurer de l'existence d'un cadre juridique suffisamment développé pour garantir l'*indépendance* des ISC vis-à-vis des pouvoirs exécutif et législatif. Il s'agit là d'une condition considérée comme indispensable sur le plan international, sans laquelle on ne peut avoir confiance en une ISC.

Une ISC efficace doit :

- S'acquitter de sa mission de *contrôleur indépendant de l'information économique et de gestion, ainsi que de la situation sous une perspective juridique, économique, d'efficacité et d'efficacités*, dans toute la chaîne de commandement : organisme –ministère– gouvernement et Parlement ;

- Imposer un niveau élevé de transparence, de responsabilité et d'intégrité dans la gestion et l'action financières de l'administration publique ; et

- Disposer de *systèmes et de procédures de suivi* ayant fait leurs preuves et permettant aux organismes contrôlés, au gouvernement et au Parlement de prendre des mesures fondées sur les résultats et les recommandations du contrôle.

La Cour des comptes (CC) a été créée en 1994. Jusqu'à présent, elle prenait essentiellement la forme d'un organe de contrôle classique d'Europe de l'Est et était chargée du contrôle de conformité, notamment en ce qui concerne les opérations individuelles, dans le but, principalement, de punir les contrevenants individuels. Dans le courant de l'année 2006 a été adopté un Plan stratégique de développement (PSD) visant à transformer la CC en une « ISC efficace » et moderne, adaptée aux normes d'audit admises au niveau international et aux meilleures pratiques européennes. Un certain nombre de donateurs ont apporté

Parmi les principaux éléments de l'accord conclu entre l'UE et la Moldavie, accord sur lequel repose la programmation ultérieure de l'assistance financière de la communauté, figurent notamment une supervision parlementaire performante et une ISC efficace, qui sont considérées comme un principe et une condition à part entière.



leur soutien, leurs conseils et leurs recommandations à la CC en vue de l'aider à évoluer. Dans le cadre de ce PSD, l'*Office national d'audit* suédois s'est engagé à jouer le rôle de partenaire institutionnel de la CC et à lui apporter son assistance professionnelle dans différents domaines clés. Il est en outre prévu de créer un fonds fiduciaire auprès de la Banque mondiale en vue de collecter des contributions conséquentes. L'une des parties les plus importantes de ce projet est la préparation actuelle d'un nouveau projet de loi relative à la CC, qui devrait jeter les bases d'une institution de contrôle externe moderne.

Parmi les différentes **questions stratégiques** importantes que devra aborder le Parlement dans un proche avenir, on peut citer les suivantes :

- Faire en sorte que le cadre juridique de la CC soit suffisamment étendu pour permettre à cette dernière de se préparer le mieux possible à l'exercice de son rôle et de sa mission en tant qu'institution de contrôle externe.

- Renforcer les relations entre le Parlement et la CC afin de déterminer quelle est la meilleure façon pour cette dernière d'aider le Parlement à exiger au gouvernement d'assumer ses responsabilités au titre de l'utilisation du budget ; et

- Favoriser le dialogue entre le Parlement et le gouvernement dans le cadre de la procédure d'approbation de sa gestion, sur la base des rapports de la CC.

Voici quelques-uns des messages essentiels dont le Parlement et la CC doivent tenir compte :

Le Parlement doit renforcer ses liens de collaboration avec l'ISC et superviser de façon plus rapprochée les activités gouvernementales, par le biais, notamment, des initiatives suivantes :

- Créer une commission parlementaire chargée de superviser les finances de l'ISC (sans interférences du gouvernement) et de contrôler son action, sans pour autant la diriger ; et s'assurer que l'ISC fait elle-même l'objet de contrôles indépendants externes, conformément aux normes applicables ;

- Définir clairement les différents types de rapports de contrôle qui doivent lui être présentés, tout en étant sélectif dans

ce domaine et en laissant à la CC le soin de s'acquitter de cette tâche ;

- Faire savoir à l'ISC quels sont les centres d'intérêt du Parlement et lui soumettre un certain nombre de thèmes de contrôle, tout en laissant à la CC le soin de prendre la décision finale en ce qui concerne les priorités de contrôle ;

- Lors de l'utilisation des rapports de la CC et de la supervision du gouvernement, il est important de définir les normes de fonctionnement des commissions parlementaires et de mettre à la disposition de ces dernières le personnel qualifié nécessaire ; et

- S'assurer que la commission parlementaire concernée a rapidement accès aux rapports de contrôle de la CC.

Dans le même temps, il est important que la CC :

- Rédige des rapports de contrôle clairs, concis et impartiaux en s'en tenant aux faits et sans faire aucune déclaration politique ;

- Tienne compte des centres d'intérêt du Parlement sans pour autant se limiter à ces derniers, lors de la détermination des priorités de contrôle ;

- S'assure que le contrôle constitue une valeur ajoutée pour le processus de développement de la gestion et du contrôle des finances publiques, conformément aux accords internationaux ;

- Fasse preuve de discernement dans le choix des rapports qui seront présentés au Parlement, afin de lui faire parvenir uniquement ceux qui sont clairement susceptibles de l'intéresser et en précisant dans chaque cas de façon claire pour quelles raisons tel ou tel rapport est présenté au Parlement ;

- Procède à un suivi rapproché et méthodique des résultats de contrôle préliminaires et du rapport devant être présenté au Parlement, afin de détecter toute omission concernant des problèmes importants.

Cette façon de procéder constitue un solide fondement qui permettra à la CC d'aider le Parlement à mieux s'acquitter de sa mission de supervision et de contribuer à la mise en œuvre d'un système de contrôle du gouvernement garantissant l'exécution efficace des budgets et des différentes politiques.

Dans le courant de l'année 2006 a été adopté un Plan stratégique de développement (PSD) visant à transformer la CC en une « ISC efficace » et moderne, adaptée aux normes d'audit admises au niveau international et aux meilleures pratiques européennes.



Expérience et connaissances acquises dans le cadre du contrôle de l'élaboration de budgets programmatiques en République slovaque

MARIÁN PALKOVIČ
JÚLIUS TUŠ

Office supérieur d'audit de la République slovaque

La République slovaque s'est récemment jointe aux pays qui ont mis en œuvre un processus de renforcement de la planification et de la gestion stratégiques fondé sur l'élaboration de budgets programmatiques. La transition vers la budgétisation programmatique est une tendance générale dans la plupart des pays développés, tendance qui s'impose peu à peu dans la plupart des pays de l'OCDE.

L'élaboration de budgets programmatiques permet d'établir un lien entre les priorités du gouvernement et les dépenses budgétaires, dans le but d'améliorer le processus de décision. Elle implique une responsabilité accrue des gestionnaires des lignes budgétaires quant à l'élaboration des budgets, ainsi qu'une transparence absolue vis-à-vis du public en ce qui concerne l'évaluation de la finalité et de l'effet ultime de l'utilisation des deniers publics.

Le ministre de l'Économie de la République slovaque procède à l'élaboration de budgets programmatiques, dans le cadre du processus budgétaire, depuis le début des années 90. L'introduction de ce nouveau système de budgétisation axé sur les résultats était l'un des objectifs de la réforme de la gestion des finances publiques mise en œuvre en République slovaque avec le soutien significatif de la Banque mondiale.

Dans le projet pilote 2001-2003, la méthodologie d'élaboration des budgets programmatiques a progressivement été peaufinée et améliorée. Les premiers budgets programmatiques remontent à 2002. Tout au long de cette période, l'objectif a été de réduire, grâce à l'expérience et aux connaissances acquises auparavant, le nombre de projets approuvés par le gouvernement et d'intégrer les sources budgétaires nécessaires issues des fonds structurels, du fonds de cohésion et d'autres fonds de l'UE, au sein d'une structure de budgets programmatiques. En 2004, la quasi-totalité du budget a été approuvée pour la pre-

mière fois conformément à cette structure de budgets programmatiques, qui représente 90% des dépenses. Cette même année, la loi sur les normes budgétaires de l'administration publique a consacré l'obligation d'obtenir des brouillons des différents postes budgétaires ainsi que les propositions d'objectifs et de buts des programmes. Le ministre de l'Économie de la République slovaque a diffusé un guide méthodologique sur ce sujet, qui fait état dans le détail de la procédure que doivent appliquer les gestionnaires de postes budgétaires et les organisations placées sous leur tutelle. Ce guide méthodologique porte sur la préparation, l'application, la supervision et l'évaluation de l'ensemble du processus budgétaire. Le ministre de l'Économie a également distribué un manuel sur ce guide contenant des exemples concrets d'objectifs et d'orientations fixés correctement et incorrectement, ainsi que des indicateurs quantifiables.

Le support informatique des budgets programmatiques prend la forme d'un système informatique budgétaire, c'est-à-dire un système complet d'élaboration et de gestion du budget de l'État. Le système du Trésor æqui garantit essentiellement l'application du budget des organismes de l'administration publique, l'ouverture et la gestion des comptes clients, la réalisation des paiements et la gestion de la dette de l'Étatæ a vu le jour le 1^{er} janvier 2006, lors de l'exécution des premiers paiements conformes à cette structure de budgets programmatiques.

L'élaboration de budgets programmatiques permet d'établir un lien entre les priorités du gouvernement et les dépenses budgétaires, dans le but d'améliorer le processus de décision.



En 2006, l'*Office supérieur d'audit* de la République slovaque a contrôlé 18 gestionnaires de lignes budgétaires conformément aux principes d'élaboration des budgets programmatiques, dans le but de déterminer, moyennant cette nouvelle méthode de budgétisation, le potentiel non exploité. Ces contrôles avaient pour objet d'évaluer la structure des programmes, la faisabilité de leurs objectifs et de leurs orientations, leur exécution, et le degré d'utilisation des indicateurs quantifiables définis.

L'amélioration de l'effet ultime de l'utilisation des deniers publics grâce à l'introduction de budgets programmatiques, peut être considérée comme un objectif à long terme. Dans cette phase, les contrôles étaient donc essentiellement axés sur le respect de la procédure d'élaboration, d'exécution et d'évaluation des budgets programmatiques pour l'année 2005, ainsi que sur leurs répercussions en 2004 et 2006.

Les auditeurs devaient tenir compte, dans une phase précoce comme la planification des travaux de contrôle, des principes fondamentaux de contrôle des budgets programmatiques énumérés ci-après :

- Remplacement des contrôles traditionnels d'entrée par des contrôles de sortie.
- Vérification des sorties non financières.
- Vérification des résultats et des indicateurs utilisés pour mesurer l'activité.
- Évaluation visant à déterminer si les indicateurs quantifiables concernés sont bien appliqués.
- Évaluation des écarts, le cas échéant, et identification de leurs causes.
- Vérification visant à établir si les indicateurs quantifiables peuvent être utilisés comme instruments de supervision et d'évaluation des objectifs.
- Formulation de programmes directement liés aux objectifs et vérification visant à déterminer s'ils sont vérifiables et rentables.
- Évaluation visant à déterminer si la série d'objectifs est concise, mesurable, concrète, non ambiguë, réaliste, vérifiable et pertinente pour les unités organisationnelles du gestionnaire du poste budgétaire contrôlé.

L'*Office supérieur d'audit* a réalisé des contrôles destinés à vérifier l'application

des principes d'élaboration des budgets programmatiques dans le cadre de l'exécution de différents postes budgétaires de la Cour suprême de la République slovaque, de 13 ministères et de quatre autres autorités centrales de l'administration de l'État. Le choix d'un échantillon aussi large d'entités contrôlées (plus de 50% de tous les gestionnaires de crédits budgétaires) a permis d'extrapoler (avec de petits écarts) l'expérience et les connaissances acquises à d'autres postes budgétaires de la République slovaque.

Pendant la planification des tâches de contrôle, l'*Office supérieur d'audit* de la République slovaque a demandé aux entités contrôlées de procéder à une auto-évaluation de la structure programmatique de différents postes budgétaires de l'année 2005 et, si nécessaire, de ceux des années suivantes, et de répondre à un questionnaire contenant essentiellement des questions détaillées sur la création de la structure programmatique des postes budgétaires concernés, la responsabilité liée à leur exécution, l'affectation des fonds à plusieurs éléments de la structure programmatique, le report des fonds non utilisés sur l'année suivante, etc. À partir de toutes ces informations a été sélectionné un échantillon de contrôle portant sur des postes budgétaires individuels.

Sur la base des connaissances acquises dans le cadre des contrôles, on peut affirmer que le bienfait le plus important de la budgétisation programmatique en Slovaquie est l'amélioration considérable des informations disponibles sur l'affectation des ressources du budget de l'État. La transparence de l'utilisation des fonds issus du budget de l'État a permis d'améliorer considérablement l'une des conditions préliminaires à l'utilisation efficace des fonds. Parmi les autres points positifs figure également la stabilisation de la structure programmatique des postes budgétaires, qui comprenait quelques 70 programmes et programmes interdépartementaux en 2005. Lors de l'élaboration des budgets des années 2005 et 2006, les éléments de base de la structure programmatique sont restés inchangés par rapport à l'année précédente en ce qui concerne la quasi-totalité des postes budgétaires.

Cela dit, les contrôles réalisés ont également permis de détecter des aspects négatifs. Dans certains postes budgétaires, en

L'amélioration de l'effet ultime de l'utilisation des deniers publics grâce à l'introduction de budgets programmatiques, peut être considérée comme un objectif à long terme.



103

La transparence de l'utilisation des fonds issus du budget de l'État a permis d'améliorer considérablement l'une des conditions préliminaires à l'utilisation efficace des fonds.

effet, les montants totaux des dépenses prévues pour les différents programmes, ont été corrigés par des mesures budgétaires du ministère de l'Économie de la République slovaque, mesures qui avaient pour effet de les augmenter ou de les diminuer considérablement. Bien que le transfert de ces fonds n'ait nullement entravé la réalisation des objectifs fixés, cela prouve que les objectifs n'avaient pas été fixés en tenant suffisamment compte des fonds affectés aux différents programmes.

Force est de constater que les gestionnaires responsables, conformément à la loi, de ces différents postes budgétaires, procèdent souvent à des reports de fonds en tenant compte des besoins actuels de certaines unités singulières, d'où la nécessité d'un certain nombre de mesures fiscales et de transferts de fonds. Dans un cas concret, près de 24% du montant total de plusieurs postes budgétaires approuvés pour l'année 2005 avait été reporté. Ces reports importants au sein du budget montrent qu'il n'est pas tenu compte de façon optimale et réaliste, dans la phase de planification budgétaire, du coût des programmes.

Dans certains cas, les fonds ne sont pas détaillés et sont retirés proportionnellement aux dépenses engagées lors de l'exécution de divers programmes, des sous-programmes ou de leurs éléments. Ces dépenses portent essentiellement sur les coûts d'énergie enregistrés par les gestionnaires des lignes budgétaires dans un poste budgétaire de la structure programmatique, ce qui va à l'encontre du principe de transparence publique. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne l'évaluation de l'objet et de l'effet ultime de l'utilisation des enveloppes budgétaires.

En 2004 et 2005, les gestionnaires de plusieurs postes budgétaires ont profité des possibilités que leur offrait la loi pour reporter sur l'année suivante les fonds qui n'avaient pas été utilisés. Toutefois, ces mêmes fonds n'étaient toujours pas utilisés l'année suivante, du fait que les objectifs du programme, du sous-programme ou de l'élément du programme concerné, étaient peu réalistes. Dans trois cas concrets, le montant des fonds reportés de 2005 à 2006 dépassait un milliard de SKK, et 3 milliards dans un autre cas.

D'autres contrôles ont révélé que, grâce à la décomposition des indicateurs obli-

gatoires pour l'année 2005, les gestionnaires des postes budgétaires n'avaient pas fixé dans certains cas des objectifs et des indicateurs mesurables. C'est le cas notamment en ce qui concerne la structure programmatique des entités placées sous leur autorité ou encore du taux ou de la formule moyennant laquelle l'organisation doit contribuer à la réalisation des objectifs. Dans certains cas, les gestionnaires n'avaient pas non plus identifié l'unité organisationnelle responsable de la réalisation, de la supervision et de l'évaluation de l'objectif, contrevenant ainsi aux dispositions du guide méthodologique du ministre de l'Économie. On peut en effet considérer que l'identification de l'unité organisationnelle responsable de la réalisation, de la supervision et de l'évaluation de l'objectif, a une importance critique dans la mesure où il s'agit là de l'une des principales conditions qui permettent de garantir un niveau d'exigence élevé en ce qui concerne le respect des orientations et des objectifs des programmes sélectionnés et approuvés conformément à la loi nationale sur le budget pour l'année concernée.

Conformément à la loi sur les normes budgétaires de l'administration publique, les orientations et les objectifs du programme du gouvernement constituent des indicateurs obligatoires. Ce faisant, conformément à la législation actuelle, si ces indicateurs ne sont pas atteints, aucune sanction n'est infligée au gestionnaire contrevenant du poste budgétaire. L'Office supérieur d'audit de la République slovaque a donc recommandé de stipuler dans la loi sur les normes budgétaires de l'administration publique, que les gestionnaires de postes budgétaires sont obligés de respecter strictement les orientations et les objectifs approuvés. Le but de cette démarche est de faire en sorte que ce devoir devienne incontournable et que le moindre manquement dans ce domaine soit considéré comme une entorse à la discipline financière imposée par la loi, comme c'est le cas lorsqu'un indicateur obligatoire n'est pas respecté.

Conformément aux principes actuels d'élaboration des budgets programmatiques, toutes les dépenses d'un poste budgétaire doivent être affectées à un programme. Or, dans de nombreux cas, ces dépenses ne sont pas engagées dans le cadre d'un projet spécifique, afin d'obtenir une

Conformément aux principes actuels d'élaboration des budgets programmatiques, toutes les dépenses d'un poste budgétaire doivent être affectées à un programme.



meilleure rentabilité. Ce faisant, elles fournissent des informations essentiellement analytiques en ce qui concerne les activités réalisées dans le cadre d'un poste budgétaire et pendant une période donnée. Dans la plupart des cas, elles servent à financer des opérations quotidiennes et la réalisation de tâches subventionnées et propres à un secteur bien concret, découlant d'une réglementation généralement contraignante pour les organisations budgétaires. Le fait que les fonds de plusieurs programmes soient affectés à des opérations quotidiennes peut être considéré comme un manquement au principe fondamental selon lequel la budgétisation programmatique doit être axée sur des objectifs.

Les contrôles réalisés ont également révélé que certains éléments de la structure programmatique ne permettent pas d'identifier le contenu des activités de façon suffisamment claire. De surcroît, ils ne constituent pas toujours un tout intégral. Certains éléments de la structure programmatique dans lesquels sont investies des sommes d'argent considérables, ne sont assortis d'aucun objectif ou uniquement d'objectifs se rapportant à une partie seulement des dépenses approuvées dans le cadre du sous-programme concerné. En outre, il y a souvent peu de rapport entre le montant des enveloppes budgétaires affectées à un programme et le projet et les objectifs correspondants, ce qui fait qu'il est impossible de disposer d'informations fiables en ce qui concerne les résultats escomptés, ce qui, de toute évidence, va à l'encontre de l'un des principes de la budgétisation programmatique.

Il n'est pas rare non plus que tous les objectifs ne soient pas atteints, même lorsque toutes les dépenses sont dûment justifiées. Dans d'autres cas, la réalisation des objectifs fixés ne dépend pas de l'organisation.

Dans l'un des postes budgétaires contrôlés, par exemple, l'objectif de l'un des sous-programmes était de réaliser chaque année au moins 3 000 opérations de sauvetage concernant des personnes ou des biens, dans des régions montagneuses et alpines. Si l'on en croit l'évaluation qui a été réalisée, l'indicateur mesurable a été atteint à hauteur de 23,9% (sur 718 opérations de sauvetage).

Dans ce cas concret, ni l'objectif ni l'indicateur mesurable n'ont été fixés cor-

rectement dans la mesure où le nombre d'opérations de sauvetage réalisées par le service de sauvetage en montagne ne peut pas être fixé à l'avance.

Des déficiences ont également été détectées en matière de supervision et d'évaluation de la structure programmatique. L'évaluation de la réalisation des objectifs et des indicateurs mesurables est souvent effectuée à la légère, sans aucun document pertinent à l'appui. Lors de cette évaluation, certains gestionnaires de postes budgétaires utilisent des indicateurs mesurables différents de ceux qui sont fixés pour l'objectif correspondant.

Dans l'un des contrôles réalisés, par exemple, il s'est avéré que l'un des postes budgétaires avait été évalué sur la base d'un indicateur mesurable erroné puisque l'évaluation tenait compte non pas du « nombre d'immeubles reconstruits », mais du « nombre de contrats exécutés ». Dans un autre cas, l'évaluation avait été réalisée sur la base du « nombre de projets approuvés » et non pas du « nombre de projets exécutés ».

Les résultats obtenus lors de ces contrôles montrent que les principes contenus dans le guide méthodologique du ministre de l'Économie ne sont pas respectés dans un certain nombre de postes budgétaires, notamment en ce qui concerne la préparation, l'exécution, la supervision et l'évaluation de la structure programmatique. Or le moindre manquement aux principes de budgétisation programmatique porte atteinte à l'efficacité de ce nouveau système de budgétisation. Cela s'explique essentiellement par le fait que ce nouveau système est beaucoup plus exigeant que le précédent sur le plan administratif. Pour garantir l'efficacité du processus d'élaboration de budgets programmatiques, l'Office supérieur d'audit de la République slovaque recommande d'adopter les principales dispositions du guide méthodologique sous la forme d'une réglementation ayant force de loi.

Jusqu'à présent, la possibilité de signaler dans le rapport de contrôle les déficiences détectées -objectif inapproprié, non-respect du calendrier- et de formuler des suggestions pour y remédier, n'a pas encore vraiment été utilisée.

Pour surmonter les déficiences détectées, les organismes statutaires des insti-

Les conclusions des contrôles de certains postes budgétaires ont révélé que les objectifs de budgétisation programmatique visés n'ont pas encore été atteints.



tutions responsables de postes budgétaires individuels ont pris des mesures visant notamment à mettre en œuvre une méthodologie interne qui permet de définir les orientations, les objectifs et les indicateurs mesurables des programmes et de leurs éléments. Ils développent en outre actuellement des systèmes de supervision et d'évaluation concernant l'exécution des programmes et définissent une responsabilité personnelle en matière de révision des objectifs approuvés et des indicateurs mesurables. Le but de cette démarche est de s'assurer que les objectifs contrôlés et les indicateurs mesurables sont réalistes et que les différentes unités organisationnelles peuvent contribuer à leur réalisation. Cette méthodologie interne doit également être axée sur l'évaluation de l'économie, ainsi que sur l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des programmes, afin d'améliorer la prise de décisions et l'affectation des ressources. Certaines des suggestions formulées par

l'Office supérieur d'audit sont d'ores et déjà contenues dans le projet de budget de l'année 2007. Les autres suggestions seront appliquées au cours des périodes suivantes.

Les conclusions des contrôles de certains postes budgétaires ont révélé que les objectifs de budgétisation programmatique visés n'ont pas encore été atteints. Force est de constater que la budgétisation programmatique est souvent un processus formel qui ne permet pas de mesurer l'efficacité de l'utilisation des deniers publics et qui n'est pas transparent en ce qui concerne la finalité de cette utilisation. Il faut toutefois tenir compte du fait que ces résultats portent sur une période très courte puisque le processus d'élaboration de budgets programmatiques a été introduit en Slovaquie il y a très peu de temps. L'expérience acquise à l'étranger et les bienfaits d'ores et déjà obtenus montrent cependant qu'il faut continuer à progresser sur cette voie en Slovaquie.



Adresses des membres de l'EUROSAI

SECRÉTARIAT DE L'EUROSAI

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

State Supreme Audit
Bulevardi Dëshmoret e Kombit
Tirana
Albanie

Téléphone : 003554251267
Télécopie : 003554228485
E-mail : klish@albaniaonline.net
klish@klish.org.al
http://www.klish.org.al

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

Téléphone : 376 806020
Télécopie : 376 806025
E-mail : tcomptes@andorra.ad
http://www.tribunaldecomptes.ad

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

Téléphone : 374 1 58 86 46
Télécopie : 374 1 58 85 42
E-mail : vpal@parliament.am
vpal@parliament.am

Rechnungshof
Dampfschiffstr. 2
A-1033 Wien
Autriche

Téléphone : 43171171-8456
Télécopie : 4317129425
E-mail : s3-2@rechnungshof.gv.at
intosa1@rechnungshof.gv.at
http://www.rechnungshof.gv.at

Accounts Chamber
Government House
370016 Baku
Azerbaïdjan

Téléphone : 00994124936920
Télécopie : 00994124932025
E-mail : office@ach.gov.az
http://www.ach.gov.az

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

Téléphone : 00375172272422
Télécopie : 00375172891484
E-mail :

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

Téléphone : 3225518111
Télécopie : 3225518622
E-mail : international@ccrek.be
http://www.ccrek.be

Ured za reviziju finansijskog poslovanja institucija
Bosne i Hercegovine
(The Audit Office of the Institutions of Bosnia Herzegovina)
Mavekita 4,
71000 Sarajevo
Bosnie-Herzégovine

Téléphone / Télécopie :
+387 33 264740
+387 33 264741
+387 33 269300
+387 33 269301
+387 33 216785

E-mail : saibih@bih.net.ba
saibih@revizija.gov.ba
http://www.revizija.gov.ba
National Audit Office
37, Exarch Joseph Str.
1000 Sofia
Bulgarie

Téléphone : 35929803690
Télécopie : 35929810740
E-mail : nao-nres@otel.net
intrel@bulnao.government.bg
http://www.bulnao.government.bg

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

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

Téléphone : 357 2 2401300
Télécopie : 357 2 2668153
E-mail : cao@audit.gov.cy
cao@eytanet.com.cy
http://www.audit.gov.cy

Supreme Audit Office
Jankovcova 1518/2
170 04 Prague 7
République tchèque

Téléphone : +4420 233 045 536
Télécopie : +4420 233 044 636
E-mail : 170@nku.cz
http://www.nkv.cz

Rigsrevisionen
Landgreven 4
Postboks 9009
1022 Copenhagen
Danemark

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

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

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

European Court of Auditors
12, Rue Alcide de Gasperi
L-1615 Luxembourg
Luxembourg

Téléphone : 35243981
Télécopie : 35243984630
E-mail : info@eca.eu.int
euraud@eca.eu.int
http://www.eca.eu.int

State Audit Office
Annankatu 44
00101 Helsinki
Finlande

Téléphone : 35894325700
Télécopie : 35894325818
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 : presidency@cccomptes.fr
http://www.ccomptes.fr

Chamber of Control
Ketevan Tsamnelbi Ave. 96
Tbilisi, 0144
Géorgie

Téléphone : 0099532788191
Télécopie : 0099532954469
E-mail : chamber@geomail.ge
http : www.control.ge

Bundesrechnungshof
Adenauerallee 81
53113 Bonn
Allemagne

Téléphone : 0049228997212600
Télécopie : 0049228997212610
E-mail : poststelle@brh.bund.de
http://www.bundesrechnungshof.de

Supreme Court of Audit of Greece
4, Vournazou & Tsoha St.
101 68 Athens
Grèce

Téléphone : 302106494836
Télécopie : 302106466604
E-mail : elsyn@otenet.gr
http://www.elsyn.gr

Apacpai Csere Janos Utca 10
1052 Budapest
Hongrie

Téléphone : 003614849101
Télécopie : 003614849201
E-mail : kovacsai@asz.hu
http://www.asz.hu

Ríkisendurskudun
Skulagata 57
150 Reykjavik
Islande

Téléphone : 3545614121
Télécopie : 3545624546
E-mail : postur@rikisend.is
greitar@rikisend.is
http://www.rikisendurskudun.is/

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

Téléphone : 3531 6793122
Télécopie : 3531 6793288
E-mail : Postmaster@audgen.irl.gov.ie
http://www.gov.ie/audgen

State Comptroller and Ombudsman
12 Beil Haduf St.
Jerusalem 91010
Israël

Téléphone :00 9722 6665101
Télécopie :00972 266 651 50
E-mail : sco@mevaker.gov.il
www.mevaker.gov.il
Corte dei Conti
Via Baiamonti 25
00195 Roma
Italie

Téléphone : 390638768704
Télécopie : 390638768011
E-mail : uric@corteconti.it
http://www.corteconti.it
Accounts Committee for control over execution
of the republican budget
8, House of Ministries.
35 St.
01000, Astana
Kazakhstan

Téléphone : 0077172741602 (3172) 74-16-02
and 7 (3172) 74 15 89
Télécopie : 0077172742263 7(3172) 74 22 63
E-mail : esep_k@kazai.kz

The State Audit Office
Republic of Latvia
26 Valdemara Street
Riga, LV 1013
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 : 423 2366571
Télécopie : 423 2366580
E-mail : Cornelia.Lang@st.lv.li

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

Téléphone : 37052621646
Télécopie : 37052666761
E-mail : NAO@vkontrolė.lt
infokontrolė@vkontrolė.lt
http://www.vkontrolė.lt

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

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

State Audit Office
M.Tito-12/3 Macedonia Palace
Skopje, 1000
Ancienne République Yougoslave de Macédoine

Téléphone : 38923211262
Télécopie : 38923211272
E-mail : dzr@dzt.gov.mk
http://www.dzt.gov.mk

National Audit Office
Notre Dame Revelin
Floriana CMR 02
Malte

Téléphone : 0035621224013
Télécopie : 0035621220708
E-mail : joseph.g.galea@gov.mt.
http://www.nao.gov.mt

Court of Audit
B-RD Stefan cel Mare, 105
2073 OR, Chisinau
Moldavie

Téléphone : 0037322210186
Télécopie : 003732233020
E-mail : info@ccrm.md
http://www.ccrm.md
Commission Supérieure des Comptes de la Principauté
Ministère d'Etat
Place de La Visitation
Mc 98015 Monaco
Monaco

Téléphone : 377798988256
Télécopie : 377798988801
E-mail :

Riksrevisjonen
Pilestredet, 42
N-0032 Oslo
Norvège

Téléphone : 4722 241000
Télécopie : 4722 241001
E-mail : riksrvisjonen@riksrevisjonen.no
http://www.riksrevisjonen.no

Najwyższa Izba Kontroli
57 Filtrów Str.
00-950 Warszawa 1
Pologne

Téléphone : 4822 8 254481
Télécopie : 4822 8 258967
4822 8 250792
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.
71289 Bucharest
Roumanie

Téléphone : 0040213078818
Télécopie : 0040213078875
E-mail : rei@rcc.pcnnet.ro
http://www.rcc.pcnnet.ro

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

Téléphone : 70 95 9860190
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 : 4042125556-8363
E-mail : molnar@control.gov.sk
http://www.control.gov.sk

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

Téléphone : 0038614785888
Télécopie : 0038614785891
E-mail : sloaud@rs-rs.si
aud@rs-rs.si
http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrseng.nsf

Tribunal de Cuentas
Fuencarral 81
28004 Madrid
Espagne

Téléphone : 0034914478701
Télécopie : 0034914467600
E-mail : tribunalacta@tcu.es
http://www.tcu.es

Riksrevisjonen
Nybrogatan 55
S-11490 Stockholm
Suède

Téléphone : 46851714000
Télécopie : 46851714111
E-mail : info@riksrevisionen.se
http://www.riksrevisionen.se

Contrôle Fédéral des Finances
de La Confédération Suisse
Morbijousstrasse 45
CH 3003 Bern
Suisse

Téléphone : 41313231020
Télécopie : 41313231101
E-mail : sekretariat@efk.admin.ch
info@efk.admin.ch
http://www.efk.admin.ch

Algemene Rekenkamer
Lange Voorhout 8
NL -2500 Eea Den Haag
Pays-Bas

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

Turkish Court of Accounts
Sayistay Baskanligi
Inonu Bulvarı
06530 Balgat
Ankara
Turquie

Téléphone : 90 312 2953030
Télécopie : 90 312 2954094
E-mail : Int.relations@sayistay.gov.tr
sayistay@sayistay.gov.tr
http://sayistay.gov.tr

The Accounting Chamber of Ukraine
7M, Kotzyubynskogo Str.
01601, Kiev-30
Ukraine

Tel : 380 44 224 26 64
Télécopie : 00380442342030
E-mail : rp@ac-rada.gov.ua
http:// www.ac-rada.gov.ua

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

Téléphone : 442077987777
Télécopie : 442077987990
E-mail : na@net.gov.uk
http://www.nao.gov.uk



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