



LIGNES DIRECTRICES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ISSAI 30- CODE DÉONTOLOGIQUE

Programme Lutte des ISC contre la corruption



TABLE DES MATIÈRES

Chapitre I : Contexte et introduction	2
1. Outils à la disposition de la Communauté de l'INTOSAI en vue de la mise en œuvre de l'ISSAI 30	3
2. Structure et utilisation des lignes directrices	3
Chapitre II : présentation de l'ISSAI 30.....	4
Chapitre III : Mise en œuvre de l'ISSAI 30	6
1. Introduction	6
2. Mise en œuvre de l'ISSAI 30	7
3. État de mise en œuvre de l'ISSAI 30	8
Ce que dit l'ISSAI 30	8
Critères	9
A. Mise en place d'un mécanisme de mise en œuvre du code déontologique	9
I. Formation et sensibilisation	9
II. Environnement et culture favorables	10
III. Phase de suivi	11
IV. Surveillance et responsabilité	12
B. Retour d'expérience, examen et évaluation	13
Chapitre IV. Intégrité.....	13
1. Définition du concept d'intégrité.....	13
2. Ce que dit l'ISSAI 30 à propos de l'intégrité.....	13
3. Mise en œuvre du concept d'intégrité	14
I. Inclure l'intégrité dans la formation et la sensibilisation	15
II. Promouvoir l'intégrité par un environnement et une culture favorables	16
III. Surveillance et responsabilité en matière d'intégrité	17
IV. Suivi des cas de violation d'intégrité	18
Chapitre V. Indépendance et objectivité	18
1. Définition	18
2. L'indépendance et l'objectivité dans l'ISSAI 30.....	19
3. Mise en œuvre de l'indépendance et de l'objectivité	20
I. Inclure l'indépendance et l'objectivité dans la formation et la sensibilisation	21
II. Promouvoir l'indépendance et l'objectivité en créant un environnement et une culture favorables	22
III. Surveillance et responsabilité en matière d'indépendance et d'objectivité	26
IV. Suivi des principaux obstacles à l'indépendance et à l'objectivité	26
Chapitre VI. Compétence	26

1. Définition	27
2. Ce que dit l'ISSAI 30 à propos de la compétence.....	27
3. Mise en œuvre	27
I. Formation et sensibilisation	28
B. Promouvoir la compétence en créant un environnement et une culture favorables	29
C. Surveillance et responsabilité.....	33
D. Suivi des cas.....	33
Chapitre VII : Comportement professionnel	34
1. Définition	34
2. Le comportement professionnel dans l'ISSAI 30	34
3. Mise en œuvre du comportement professionnel	36
I. Comportement professionnel renforcé par des actions de formation et de sensibilisation.....	37
II. Promouvoir le comportement professionnel en créant un environnement et une culture favorables.....	37
III. Surveillance et responsabilité.....	39
IV. Suivi des cas.....	39
Chapitre VIII. Confidentialité et transparence	40
1. Définition	40
2. L'indépendance et l'objectivité dans l'ISSAI 30.....	40
3. Mise en œuvre de la confidentialité de la transparence	41
I. Confidentialité et transparence renforcées par des actions de formation et de sensibilisation	42
II. Confidentialité et transparence renforcées par un environnement et une culture favorables	42
III. Surveillance et responsabilité.....	43
IV. Suivi des cas.....	43
Annexe 1. Études de cas et bonnes pratiques	44

CHAPITRE I : CONTEXTE ET INTRODUCTION

Ces lignes directrices ont été préparées pour aider les ISC dans le cadre de la « mise en œuvre de l'ISSAI 30 : Code déontologique ». Cette initiative est l'une des trois composantes du Programme de l'IDI intitulé « Lutte des ISC contre la corruption ». Pour contribuer efficacement à la lutte contre la corruption au niveau national, les ISC doivent s'assurer de la solidité de leurs propres pratiques déontologiques. Dans ce cadre, les ISC développeront une meilleure compréhension de la norme ISSAI 30 révisée grâce à un programme de formation en ligne conçu à partir de ces lignes directrices. Elles devront concevoir un plan de mise en œuvre de l'ISSAI 30 en s'appuyant sur les connaissances ainsi acquises et sur leur

situation actuelle. Ces lignes directrices et le programme de formation en ligne associé sont basés sur la nouvelle version de l'ISSAI 30 présentée pour endossement au Congrès de l'INTOSAI en décembre 2016.

1. OUTILS À LA DISPOSITION DE LA COMMUNAUTÉ DE L'INTOSAI EN VUE DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ISSAI 30

Les ISC sont invitées à utiliser les présentes lignes directrices pour comprendre les enjeux liés à la mise en œuvre de l'ISSAI 30 et analyser leur propre situation, mais il leur est également recommandé d'utiliser les outils mis à la disposition de la communauté de l'INTOSAI, présentés ci-après.

CMP ISC

Le Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC) est un bien public mondial de l'INTOSAI qui offre aux Institutions supérieures de contrôle (ISC) un cadre leur permettant d'effectuer elles-mêmes l'évaluation de leur performance au regard des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et d'autres bonnes pratiques reconnues à l'échelle internationale pour l'audit externe du secteur public. Grâce à cet outil, la performance de l'ISC est évaluée par rapport aux bonnes pratiques internationales dans six domaines : Indépendance et cadre juridique, Gouvernance interne et déontologie, Qualité de l'audit et reporting, Gestion financière, actifs et services de soutien, Ressources humaines et formation, et Communication et gestion des parties prenantes. Ces six domaines sont ensuite divisés en 25 indicateurs, eux-mêmes divisés en composantes contenant des critères présentés sous la forme de questions visant à permettre l'évaluation.

Les critères du CMP ISC ayant un intérêt aux fins de l'évaluation de la bonne mise en œuvre de l'ISSAI 30 sont examinés dans les chapitres suivants des présentes lignes directrices.

INTOSAINT

L'IntoSAINT (Auto-évaluation de l'INTégrité) est un instrument d'auto-évaluation que les ISC peuvent utiliser pour analyser les risques liés à leur intégrité et évaluer le degré de maturité de leurs systèmes de gestion de l'intégrité. Les critères de l'INTOSAINT ont également été pris en compte dans l'élaboration des lignes directrices.

2. STRUCTURE ET UTILISATION DES LIGNES DIRECTRICES

Ces lignes directrices sont divisées en huit chapitres. Le chapitre suivant présente l'ISSAI 30. Nous aborderons ensuite les différentes problématiques liées à la mise en œuvre de l'ISSAI 30. Enfin, l'Annexe 1 présente quelques études de cas et des exemples de bonnes pratiques.

Les ISC participant au Programme de lutte des ISC contre la corruption mis en place par l'IDI sont invitées à utiliser ces lignes directrices afin d'évaluer l'état d'avancement de leur travail de mise en œuvre de l'ISSAI 30. Les ISC doivent également mettre en place un suivi des constatations et passer en revue les différents critères pertinents pour la mise en œuvre de l'ISSAI 30 et les valeurs fondamentales en la matière. Ce suivi doit comporter des mécanismes d'actions correctives ou la création de nouveaux systèmes permettant de garantir la mise en œuvre de l'ISSAI 30.

Pour faciliter ce travail de suivi, les ISC devront élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre de l'ISSAI 30. Il leur appartiendra de décider de publier le plan d'action ou de le réserver à un usage interne à l'ISC.

CHAPITRE II : PRÉSENTATION DE L'ISSAI 30

Le cadre des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI), officiellement établi en 2007, reflète l'ambition de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI) d'offrir à ses membres et aux autres parties intéressées un cadre de normes professionnelles de grande qualité. Les **ISSAI**¹ formulent les conditions préalables au bon fonctionnement et à la déontologie des ISC, ainsi que les principes fondamentaux de contrôle des organismes publics.

Les ISSAI constituent un ensemble de documents officiels classés selon quatre niveaux hiérarchiques :

Niveau 1 — Principes fondateurs

Le premier niveau du cadre des ISSAI contient les principes fondateurs de l'INTOSAI. La Déclaration de Lima de 1977 (ISSAI 1) appelle à l'établissement d'Institutions supérieures de contrôle des finances publiques efficaces et fournit des lignes directrices sur le contrôle des finances publiques. Les ISSAI s'appuient toutes sur ce document historique et s'en inspirent.

Niveau 2 — Conditions préalables au fonctionnement des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI 10 à 99)

Les Conditions préalables au fonctionnement des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques comprennent les déclarations de l'INTOSAI relatives aux conditions préalables de base devant régir le bon fonctionnement et la conduite professionnelle des ISC. Ces conditions incluent les principes et indications relatives à l'indépendance, la transparence, la reddition de comptes, la déontologie et le contrôle qualité.

Niveau 3 — Principes fondamentaux de contrôle (ISSAI 100 à 999)

Les Principes fondamentaux de contrôle expriment l'essence de l'audit du secteur public. Ils contiennent les principes professionnels généralement reconnus et communs aux membres de l'INTOSAI, indispensables à l'efficacité et à l'indépendance de l'audit des entités du secteur public.

Niveau 4 — Directives de contrôle (ISSAI 1000 à 5999)

Les ISSAI de niveau 4 sont les directives de contrôle qui transposent les principes fondamentaux de contrôle en des directives plus spécifiques, détaillées et opérationnelles pouvant être utilisées quotidiennement dans le cadre de missions de contrôle. Chaque directive a un champ d'application défini et peut être adoptée en totalité ou adaptée à la situation particulière de la juridiction concernée.

ISSAI 30

L'ISSAI 30 est une norme de niveau 2. Elle aborde la question du code déontologique devant être mis en place par les ISC. Comme indiqué dans son préambule,

¹ www.issai.org

1. les institutions supérieures de contrôle (ISC) sont confrontées à des attentes élevées et doivent gagner la confiance des parties prenantes (citoyens, organes législatifs et exécutifs, organismes contrôlés et autres). Elles doivent donc agir comme des institutions modèles et inspirer confiance et crédibilité. Puisque le comportement éthique est un élément clé pour l'établissement et le maintien de la confiance et de la réputation exigées, un code déontologique constitue un prérequis essentiel pour le fonctionnement d'une ISC.
2. L'objectif du Code déontologique INTOSAI (le Code) est de doter les ISC et leurs collaborateurs d'un ensemble de valeurs et principes de conduite. Par ailleurs, en reconnaissant l'environnement spécifique du contrôle du secteur public (souvent différent du contrôle du secteur privé), il donne des orientations supplémentaires sur la manière d'intégrer ces valeurs dans le travail quotidien et dans les situations spécifiques au sein d'une ISC.

L'ISSAI 30 repose sur cinq valeurs fondamentales :

- (a) **Intégrité** — agir honnêtement, de manière fiable, en bonne foi et dans l'intérêt public ;
- (b) **Indépendance et objectivité** — ne se soumettre à aucune circonstance ou influence étant de nature à compromettre ou pouvant être perçu comme compromettant le jugement professionnel et agir de façon impartiale ;
- (c) **Compétence** — acquérir et maintenir les connaissances et capacités appropriées pour son rôle, et agir conformément aux normes applicables et avec diligence ;
- (d) **Comportement professionnel** — se conformer aux lois, à la réglementation et conventions applicables, en évitant tout comportement qui pourrait discréditer l'ISC ;
- (e) **Confidentialité et transparence** — protéger l'information de manière appropriée, sur un pied d'égalité avec les obligations de transparence et de reddition de comptes.

Les prochains chapitres des présentes lignes directrices portent sur la mise en œuvre de l'ISSAI 30. Les présentes lignes directrices renvoient à la version d'endossement datant de mai 2016.

À cet égard, il est également utile d'insister sur les deux points suivants, mentionnés dans le préambule de l'ISSAI 30 :

1. Aucun code ne peut prévoir tous les cas déontologiques qui surviennent dans la pratique. Par conséquent, le Code fixe des principes. Les ISC et leurs collaborateurs doivent faire preuve de leur jugement professionnel dans les circonstances rencontrées et suivre les exigences appropriées, telles qu'elles sont indiquées dans ce Code.
2. Afin de satisfaire aux différences des cultures et des systèmes juridiques et sociaux (comme les règles spécifiques applicables aux ISC au sein de leurs juridictions respectives), chaque ISC est incitée à élaborer ou à adopter un code déontologique ainsi qu'un système approprié de contrôle permettant de le mettre en œuvre. Le présent Code constitue un socle pour les codes de chaque ISC, qui doivent être au moins aussi stricts que le Code INTOSAI.

En conséquence, les présentes lignes directrices ont une portée générale et ne sauraient constituer une liste de contrôle complète de chaque point à traiter dans le cadre de la mise en œuvre de l'ISSAI 30.

Il convient également de préciser que certains aspects du Code de déontologie et les valeurs qui le composent peuvent se chevaucher, et ne sauraient être pris isolément.

Les précédents chapitres nous ont permis de présenter rapidement l'ISSAI 30. Nous allons maintenant aborder la mise en œuvre du Code déontologique en général et de l'ISSAI 30 en particulier. Cette partie propose un modèle pour la mise en œuvre de l'ISSAI 30 et certaines vérifications associées. Elle couvre les problématiques générales liées à la mise en œuvre de l'ISSAI 30. Les questions relevant des cinq grandes valeurs ont été examinées séparément, dans chacun des 5 prochains chapitres de ces lignes directrices.

1. INTRODUCTION

Le préambule de l'ISSAI 30 explique l'importance du Code déontologique pour les ISC. Cependant, un Code déontologique n'a d'utilité que s'il est correctement appliqué par les ISC. Un Code déontologique archivé sitôt rédigé par l'ISC n'aurait aucune utilité. Il est essentiel que le code soit appliqué pour que l'objectif de l'ISSAI 30 puisse être atteint. Pour que l'ISC montre l'exemple à suivre et soit une source de valeur et d'avantages, il lui faut non seulement adopter un code déontologique bien rédigé, mais également mettre en place une stratégie de mise en œuvre et un cadre réglementaire qui contraint les collaborateurs à rendre compte du caractère déontologique de leurs pratiques. L'environnement socio-économique dans lequel évolue l'ISC et sa culture de l'organisation ont un impact majeur sur la déontologie de ses pratiques. L'objectif ne sera pas atteint tant que l'ISC ne pourra pas certifier que ses pratiques en tant qu'entité et organisme d'audit sont effectivement conformes aux principes établis par le Code déontologique qu'elle a adopté.

En 2016, l'IDI a mené auprès de 28 ISC de différentes régions de l'INTOSAI un travail de recherche de fond, en vue d'élaborer les présentes lignes directrices. Cette étude, tout comme les recherches menées sur le sujet par la Task Force sur l'audit et la déontologie de l'EUROSAI², a permis de rendre compte de la diversité des mesures pertinentes prises par les ISC pour mettre en œuvre le Code déontologique.

Si la majorité des ISC étudiées possède un code déontologique, sous une forme ou une autre, plusieurs d'entre elles n'ont pas souhaité s'exprimer sur les mesures adoptées en vue de sa mise en œuvre. Les ISC reconnaissent qu'il est important de « montrer l'exemple ». Elles ont fait part de leur volonté de satisfaire aux exigences de l'ISSAI 30. En ce qui concerne la mise en œuvre d'un code déontologique, les ISC ont mis en avant différents éléments, dont la déclaration des conflits d'intérêts, la protection des données, les décisions de la direction, la surveillance et le suivi des incidents, etc. Certaines d'entre elles ont intégré le Code déontologique au Manuel de l'auditeur. D'autres ont institué des unités spécialisées dans les questions de déontologie. En matière d'application du Code déontologique à l'activité d'audit professionnel, on retrouve parmi les problématiques signalées la supervision des audits, les déclarations de conflit d'intérêts préalables à l'audit, etc. Certaines ISC exerçant une fonction judiciaire, en particulier dans la région CREFIAF, ont indiqué que les magistrats qui travaillent dans l'ISC sont soumis au code de déontologie applicable au corps de la magistrature.

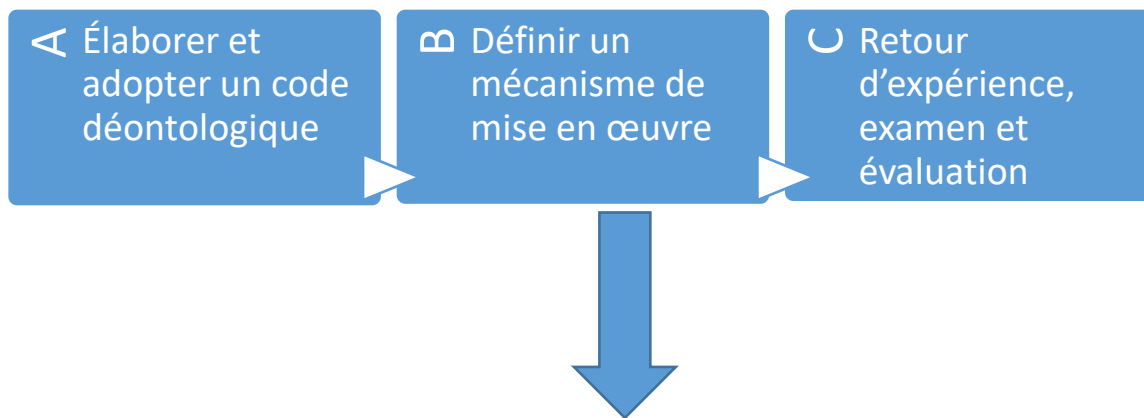
² Task Force sur l'audit et la déontologie de l'EUROSAI : *Supporting SAIs to Enhance their Ethical Infrastructure Parts-I & II* (Aider les ISC à améliorer leurs cadres déontologiques, Chapitres I et II)

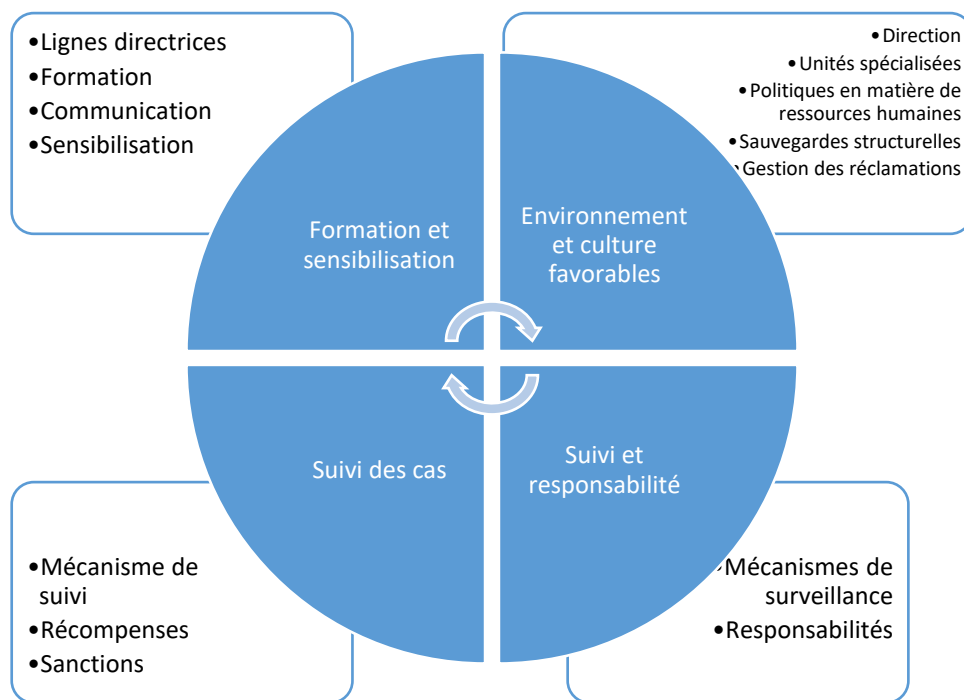
2. MISE EN ŒUVRE DE L'ISSAI 30

Ces lignes directrices se concentrent sur l'évaluation de la mise en œuvre de l'ISSAI 30 (Code déontologique pour les ISC). Un cadre de mise en œuvre de l'ISSAI 30 est proposé, qui permettra de structurer l'évaluation. Ce cadre n'a pas de valeur contraignante. L'objectif est plutôt de fournir aux ISC un point de référence afin de les aider à évaluer leur progression dans le travail de mise en œuvre de l'ISSAI 30.

Compte tenu des informations collectées auprès des ISC dans les conditions exposées en introduction, le cadre de mise en œuvre de l'ISSAI 30 compte 3 étapes.

Figure 3-1 Cadre de mise en œuvre de l'ISSAI 30





3. ÉTAT DE MISE EN ŒUVRE DE L'ISSAI 30

Ce chapitre développe plus en détail le cadre présenté ci-dessus, et propose différents critères.

Élaborer et adopter un code déontologique

C'est la première étape du processus de mise en œuvre de l'ISSAI 30.

Ce que dit l'ISSAI 30

Le paragraphe 12 a) de l'ISSAI 30 fixe les responsabilités générales des ISC à cet égard :

L'ISC doit adopter et mettre en œuvre un code déontologique conforme au présent référentiel et le rendre public.

L'ISSAI 30 propose une définition du code déontologique :

Paragraphe 15 : Un code déontologique ou un code de conduite décrit les valeurs et principes éthiques et les comportements attendus par l'ISC de la part de ses collaborateurs, en orientant ainsi les comportements individuels. Il est crucial que le code de l'ISC soutienne un environnement favorable à des comportements conformes aux valeurs et principes exprimés dans la présente norme. Cela suppose la sensibilisation au fait que la conformité au code de l'ISC se traduit par le respect de l'esprit et non seulement de la lettre du code.

Paragraphe 16 : Chaque ISC établit son code, ses politiques et ses procédures en accord avec sa culture et son régime juridique et social. Le niveau de détail du code est fixé en fonction du contexte et de la

culture organisationnelle. Le code déontologique de l'ISC peut exister sous diverses formes et formats. Les éléments à prendre en compte sont les suivants : énoncés sur les valeurs qui orientent les comportements, descriptions des comportements attendus qui y sont associés, exemples concrets de dilemmes déontologiques et de situations délicates, résolution de conflits déontologiques, procédures de lancement d'alerte et dispositions applicables en cas de manquements aux normes déontologiques.

Paragraphe 17 : Les collaborateurs sont plus susceptibles de respecter le code s'il est élaboré d'une manière inclusive et transparente.

Critères

Les critères suivants peuvent être utilisés pour faire un état de la situation :

- a) L'ISC dispose-t-elle d'un code déontologique ? ISSAI 10, par. 3 ; ISSAI 30.
- b) Le code de déontologie établit « en matière d'éthique des règles ou des codes, des politiques et des pratiques conformes à la norme ISSAI 30 ». ISSAI 20, par. 4. À tout le moins, le code doit présenter les critères visant « l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel, la confidentialité et transparence » des auditeurs. ISSAI 30 : p. 5
- c) Le code déontologique de l'ISC a-t-il été rendu public ? ISSAI 30, par. 12
- d) Le personnel de l'ISC a-t-il participé à l'élaboration du code déontologique ? ISSAI 30, par. 12

A. MISE EN PLACE D'UN MÉCANISME DE MISE EN ŒUVRE DU CODE DÉONTOLOGIQUE

Les éléments et critères d'évaluation suivants sont examinés :

I. Formation et sensibilisation

Ce que dit l'ISSAI 30

Paragraphe 12 B : L'ISC soulignera l'importance de la déontologie et promouvra une culture de déontologie au sein de l'institution.

Paragraphe 12 D : L'ISC exigera des collaborateurs un comportement toujours conforme aux valeurs et principes exprimés dans le code déontologique et leur apportera son conseil et appui afin de leur faciliter l'assimilation de celui-ci. L'ISC exigera de chaque contractant engagé pour réaliser des opérations pour son compte de s'engager à respecter les exigences déontologiques de l'ISC.

Paragraphe 19 : Une communication claire est nécessaire afin de mieux sensibiliser les collaborateurs et d'améliorer leur niveau de compréhension du code déontologique. Ceci peut prendre la forme de formation des collaborateurs dans le domaine de la promotion des valeurs de l'ISC et de la résolution de dilemmes éthiques, en proposant des ateliers et des formations, l'implication des dirigeants ainsi que la dissémination des questions déontologiques et des bonnes pratiques.

Paragraphe 20 : Les comportements éthiques relèvent principalement de la responsabilité des collaborateurs, les ISC peuvent cependant soutenir les collaborateurs en mandatant les conseillers en déontologie de dispenser des conseils sur des questions spécifiques (dans certains cas, ces conseillers peuvent intervenir sous forme de comités de déontologie, coordonnateurs de l'intégrité, agents ou conseillers déontologiques). La confidentialité et la fixation d'une procédure préétablie sont les clefs de voûte de l'utilisation efficace de cette assistance.

Critères

- a) L'ISC apporte-t-elle aux collaborateurs son conseil et son appui afin de leur faciliter l'assimilation du code déontologique ? ISSAI 30, par. 12 d)

II. Environnement et culture favorables

Ce que dit l'ISSAI 30

Paragraphe 12 b) : L'ISC soulignera l'importance de la déontologie et promouvra une culture de déontologie au sein de l'institution.

Paragraphe 12 c) : Les dirigeants de l'ISC donneront le ton au sommet de la hiérarchie par leurs actions et leur exemple, en agissant en accord avec les valeurs éthiques.

Paragraphe 12 e) : L'ISC mettra en place un système de contrôle déontologique afin d'identifier et d'analyser les risques déontologiques, les atténuer, soutenir les comportements éthiques et répondre à tout manquement aux valeurs éthiques, y compris la protection des lanceurs d'alerte.

L'ISC établira des procédures pour répondre aux conflits identifiés entre ses exigences déontologiques et les normes des organismes professionnels auxquels peuvent adhérer les collaborateurs de l'ISC.

Paragraphe 13 : Afin de promouvoir et de protéger l'éthique dans tous les aspects de l'institution et de ses activités, l'ISC met en place un système de contrôle déontologique qui comprend les stratégies, les politiques et les procédures concrètes et appropriées pour orienter, gérer et contrôler les comportements éthiques. Ce système de contrôle déontologique peut être conçu comme un ensemble de points de contrôle séparés ou bien être intégré dans le système général de contrôle interne de l'ISC.

Paragraphe 14 : Les composantes principales du système de contrôle déontologique sont les suivants : le code déontologique, le leadership et le ton donné par les dirigeants, la gestion et le suivi de la déontologie.

Paragraphe 18 : Le leadership : Le développement d'une culture de déontologie dans une organisation commence au niveau de ses dirigeants. Les dirigeants donnent le ton en haut de la hiérarchie :

- (a) en faisant de la déontologie une priorité explicite ;
- (b) en renforçant cette priorité par des messages clairs, cohérents et réguliers ;
- (c) en mettant en œuvre des stratégies, des politiques et des procédures favorisant la déontologie ;
- (d) en montrant l'exemple ;
- (e) en maintenant des normes élevées en matière de professionnalisme, de reddition de comptes et de transparence dans la prise de décisions ;
- (f) en encourageant un environnement ouvert et favorisant l'éducation mutuelle, permettant de soulever et de discuter des questions difficiles et délicates ;
- (g) en créant un environnement dans lequel les collaborateurs sont traités de manière équitable, et qui favorise les bonnes relations entre collègues ;
- (h) en reconnaissant les bons comportements déontologiques et en sanctionnant les manquements aux normes déontologiques ;
- (i) en assurant que la déontologie, les politiques et les procédures sont appliquées de manière cohérente et équitable.

Paragraphe 21 : L'intégration de la déontologie dans la gestion quotidienne est essentielle pour le renforcement des valeurs. Cela suppose que la déontologie doit être reconnue comme critère dans le recrutement, l'évaluation des performances et le développement professionnel. Cela implique également la reconnaissance de toute bonne conduite éthique et la mise en place de sauvegardes contre les risques spécifiques tels que le risque de conflit d'intérêts ou de confidentialité.

Critères

- a) L'ISC a-t-elle mis en place un système de contrôle déontologique afin d'identifier et d'analyser les risques déontologiques, les atténuer, soutenir les comportements éthiques et répondre à tout manquement aux valeurs éthiques, y compris la protection des lanceurs d'alerte ? *ISSAI 30, par. 12*
- b) L'ISC dispose-t-elle d'une structure organisationnelle approuvée et appliquée, et veille-t-elle à ce que « les attributions soient clairement établies pour tous les travaux qu'elles effectuent » ? *ISSAI 40 : p. 10*
- c) L'ISC utilise-t-elle des descriptions de poste claires, couvrant les principales fonctions au sein de l'organisation ? (Équipe de travail du CMP ISC)
- d) L'ISC exige-t-elle de l'ensemble des collaborateurs un comportement toujours conforme aux valeurs et principes exprimés dans le code déontologique ? L'ISC a-t-elle mis un mécanisme en place afin de s'en assurer ?
- e) La direction de l'ISC a-t-elle donné le ton en délivrant des messages réguliers et cohérents concernant le respect du code déontologique ? *ISSAI 30, par. 18*
- f) L'ISC a-t-elle mis en place un environnement d'apprentissage ouvert et commun, où les collaborateurs peuvent poser des questions difficiles et sensibles à propos de l'application du code déontologique ? *ISSAI 30, par. 18*
- g) L'ISC a-t-elle développé et mis en place une politique de rotation des emplois pour gérer les possibles conflits d'intérêts ? *INTOSAI GOV 9100, p. 2*
- h) L'ISC a-t-elle mis en place un système d'interaction avec les parties prenantes concernées, comme les organismes professionnels, en cas de conflit entre les exigences déontologiques imposées à ses collaborateurs et celles imposées aux membres des organismes professionnels ?

III. PHASE DE SUIVI

Ce que dit l'ISSAI 30

Paragraphe 18 h : reconnaître les bons comportements déontologiques, tout en sanctionnant les manquements ;

Paragraphe 22 c : l'établissement et la mise en œuvre de politiques visant les manquements aux normes déontologiques et les lancements d'alerte, qui comprennent les procédures de signalement des cas d'inconduite et de **mise en œuvre de réactions, d'enquêtes et de sanctions adéquates et à point nommé.**

Critères

- a. L'ISC a-t-elle mis en place un système lui permettant d'assurer le suivi des cas d'inconduite potentiels et avérés, d'enquêter à leur sujet et de prendre des mesures adaptées ?
- b. L'ISC a-t-elle mis en place des sanctions pouvant être appliquées en cas d'inconduite ?

IV. SURVEILLANCE ET RESPONSABILITÉ

CE QUE DIT L'ISSAI 30

Paragraphe 22 : Le suivi par des points de contrôle aide l'ISC à minimaliser les risques déontologiques. L'ISC peut mettre en place les points de contrôle suivants :

- (a) tenue de registres d'intérêts, de cadeaux et marques d'hospitalité ;
- (b) auto-évaluations, ainsi que révisions internes et externes, qui peuvent être utilisées régulièrement comme outils de suivi, afin d'identifier et d'analyser les vulnérabilités et de recommander des mesures d'amélioration de la gestion déontologique et/ou en tant qu'activités de routine permettant d'assurer la reddition de comptes. Les évaluations doivent tenir compte du fait que bon nombre d'exigences éthiques ne se prêtent qu'à des contrôles souples, qui exigent l'utilisation de méthodes d'évaluation spécifiques et appropriées. Les outils disponibles pour la réalisation de ces évaluations comprennent IntoSAINT, consignes de révision par les pairs, sondages, entretiens et questionnaires de rétroaction ;
- (c) l'établissement et la mise en œuvre de politiques visant les manquements aux normes déontologiques et les lancements d'alerte, qui comprennent les procédures de signalement des cas d'inconduite et de mise en œuvre de réactions, d'enquêtes et de sanctions adéquates et à point nommé.

Paragraphe 23 : L'information recueillie à partir des procédures ci-dessus peut être utilisée afin d'évaluer, d'actualiser et d'améliorer les politiques déontologiques de manière régulière. L'ISC peut rendre compte aux parties prenantes de ces évaluations (par exemple dans son rapport d'activité annuel).

Critères

- a. L'ISC a-t-elle mis en place des procédures de signalement et de suivi afin de permettre aux collaborateurs de signaler les cas présumés d'inconduite (« lancement d'alerte ») ?
- b. L'ISC a-t-elle évalué sa vulnérabilité et sa résilience à des violations de l'intégrité, à travers l'utilisation d'outils tels que l'IntoSAINT ou d'autres outils semblables, au cours des cinq dernières années ?
- c. L'ISC applique-t-elle « des normes d'intégrité et d'éthique rigoureuses à tous les niveaux hiérarchiques » en adoptant une politique d'intégrité basée sur une évaluation utilisant IntoSAINT ou un outil similaire ? *ISSAI 20, par. 4*
- d. L'ISC a-t-elle mis en place un système permettant de définir les responsabilités dans le cadre du contrôle de la mise en œuvre du Code déontologique ?

- e. L'ISC a-t-elle mis en place un mécanisme de suivi des avoirs, intérêts, cadeaux et marques d'hospitalité reçus pour ses collaborateurs ?

B. RETOUR D'EXPÉRIENCE, EXAMEN ET ÉVALUATION

Au cours de cette dernière étape du cycle, le Code déontologique lui-même est soumis à un mécanisme de rétroaction, d'examen et d'évaluation, donnant lieu à des mises à jour régulières afin qu'il reste conforme aux exigences fixées par l'ISC.

CE QUE DIT L'ISSAI 30

Paragraphe 23 : L'information recueillie à partir des procédures ci-dessus peut être utilisée afin **d'évaluer, d'actualiser et d'améliorer les politiques déontologiques de manière régulière**. L'ISC peut rendre compte aux parties prenantes de ces évaluations (par exemple dans son rapport d'activité annuel).

Critères

- a. L'ISC a-t-elle mis en place un système lui permettant de revoir son code de déontologie au moins tous les dix ans pour assurer sa conformité avec la norme ISSAI 30 ?

Après cette introduction générale sur l'évaluation de la mise en œuvre de l'ISSAI 30, les chapitres suivants se penchent plus précisément sur chacune des valeurs mentionnées dans l'ISSAI 30.

CHAPITRE IV. INTÉGRITÉ

1. DÉFINITION DU CONCEPT D'INTÉGRITÉ

L'intégrité est une valeur clé pour les organismes publics. C'est l'une des cinq valeurs éthiques fondamentales reconnues par l'ISSAI 30. **Dans le contexte d'une ISC, « intégrité » signifie : agir honnêtement, de manière fiable, en bonne foi et dans l'intérêt public³.**

2. CE QUE DIT L'ISSAI 30 À PROPOS DE L'INTÉGRITÉ

Les principes suivants ont été développés dans l'ISSAI 30 afin de guider les ISC vers l'intégrité, et donc de leur expliquer les comportements convenables en la matière.

Paragraphe 24 : Les exigences au niveau de l'ISC

- (a) L'ISC soulignera, manifestera, soutiendra et promouvra l'intégrité.
- (b) L'ISC assurera un environnement interne favorisant le signalement des non-conformités déontologiques par les collaborateurs.
- (c) L'ISC réagira aux violations d'intégrité de manière appropriée et à point nommé.

³ ISSAI 30

Paragraphe 25 : Les exigences au niveau des collaborateurs de l'ISC

- (a) Les dirigeants de l'ISC montreront l'exemple à suivre.
- (b) Les collaborateurs de l'ISC donneront un bon exemple en agissant honnêtement, de manière fiable, en bonne foi et dans l'intérêt public. Ils seront dignes de confiance au cours de leur travail. Ils respecteront les politiques et les normes établies par l'institution.
- (c) Les collaborateurs de l'ISC prendront soin de n'exercer leurs responsabilités et de n'utiliser les pouvoirs, les informations et les ressources qui sont à leur disposition que dans l'intérêt public. Ils n'exploiteront leur position afin d'obtenir des faveurs ou des avantages personnels ni pour eux-mêmes ni pour des tiers.
- (d) Les collaborateurs de l'ISC seront sensibilisés aux vulnérabilités et approches en matière d'intégrité pour les atténuer et agir en conséquence.

3. MISE EN ŒUVRE DU CONCEPT D'INTÉGRITÉ

A. L'intégrité fait partie intégrante du code déontologique

L'ISSAI 12 — Valeur et avantages des ISC : Faire la différence dans la vie des citoyens — dispose que les **ISC devront appliquer des normes élevées en matière d'intégrité et de déontologie telles qu'exprimées dans le code de déontologie**⁴. Même si l'intégrité figure dans différents cadres nationaux ou textes réglementaires applicables à l'ensemble du secteur public, le code déontologique ou autre référentiel comparable de l'ISC devrait explicitement mentionner ce terme, et fournir une définition claire de sa signification et de ses implications dans le contexte juridique de l'ISC et pour son mandat spécifique.

B. Mécanismes pour la mise en œuvre de l'intégrité

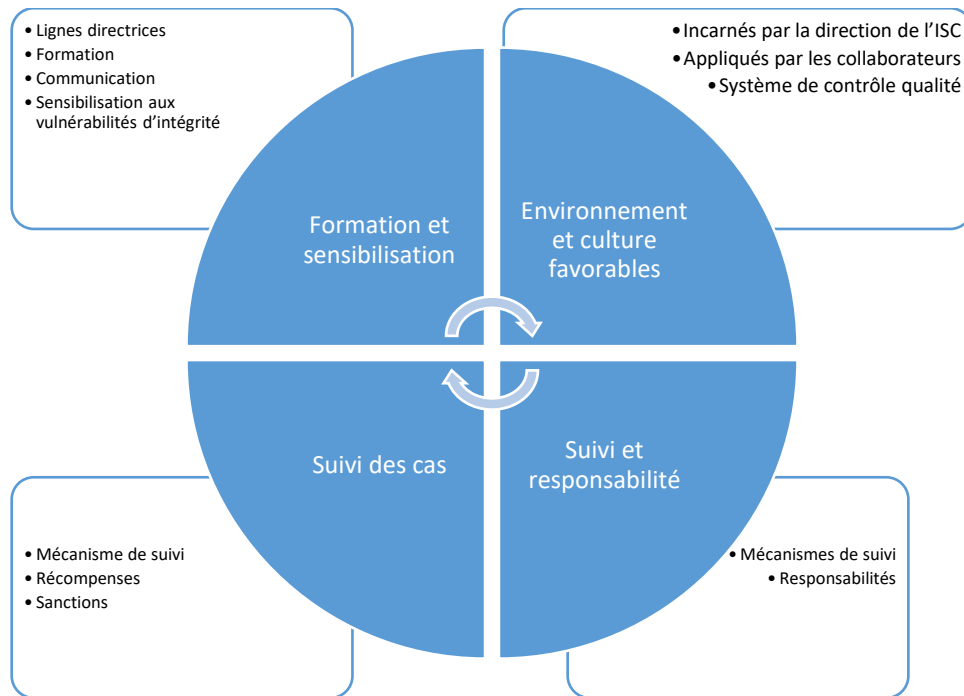
L'ISSAI 30 fournit des recommandations générales pour appliquer le principe d'intégrité, tant au niveau de l'ISC elle-même que parmi ses collaborateurs. Afin de promouvoir l'intégrité, l'ISC met en place et maintient un système de contrôle déontologique composé d'un ensemble de mesures et de points de contrôle bien équilibrés. Afin de préserver la confiance publique, les collaborateurs de l'ISC doivent agir de manière irréprochable et ne pas se livrer à des activités inappropriées.

La responsabilité en matière d'intégrité aux niveaux de l'ISC et de ses collaborateurs s'appliquera dans chacun des champs suivants :

- Formation et sensibilisation
- Environnement et culture favorables
- Suivi des cas
- Surveillance et responsabilité

⁴ Un code de conduite est un règlement intérieur élaboré en fonction de l'environnement particulier de l'ISC, qui précise les dispositions adoptées par l'institution pour encadrer le comportement des auditeurs. Le code incorpore les valeurs et principes inclus dans le code de déontologie. D'autres lignes directrices peuvent être consultées dans l'ISSAI 20, principe 4.

Figure 4-1 Mécanismes pour la mise en œuvre de l'intégrité



I. INCLURE L'INTÉGRITÉ DANS LA FORMATION ET LA SENSIBILISATION

Selon le principe 10-3 de l'ISSAI 12 intitulé « se conformer au code de déontologie de l'ISC », **les ISC devront instaurer les politiques et procédures adaptées en vue d'assurer la familiarisation et l'adhésion aux exigences du code de déontologie au sein d'une ISC.**

Au sein de l'ISC, le renforcement des capacités professionnelles couvre la méthodologie d'audit et l'expertise du sujet considéré, mais il conviendrait de l'étendre aux valeurs déontologiques que les auditeurs doivent adopter pour exercer leurs missions avec un maximum de professionnalisme, favoriser un travail d'audit de grande qualité et préserver la crédibilité de l'ISC.

Il est important d'investir dans le renforcement de la résistance morale des collaborateurs. L'intégrité, ou l'intégrité d'une action, est directement liée à l'intégrité des personnes impliquées. Il faudrait donc mettre l'accent sur la formation et l'instruction des collaborateurs de l'ISC, pour leur apprendre à réagir correctement dans les situations à risque ou lorsqu'ils se trouvent face à un dilemme dans leur travail. L'intégrité devrait donc être correctement intégrée aux programmes de formation, aux ateliers, etc. Il est également important de veiller à sensibiliser les nouveaux collaborateurs recrutés par l'ISC à la question de l'intégrité et aux problématiques associées. Tout document de référence visant à sensibiliser les collaborateurs aux questions de déontologie devrait également aborder la question de l'intégrité.

De même, il est important que les collaborateurs de l'ISC aient conscience des circonstances dans lesquelles ils peuvent être exposés à des vulnérabilités d'intégrité et qu'ils y soient vigilants.

ISSAI 30, paragraphe 28 : Au niveau individuel, les collaborateurs doivent être vigilants à toutes circonstances susceptibles de les exposer à des vulnérabilités d'intégrité en rapport avec leur travail pour l'ISC et dans le milieu du secteur public afin de les éviter ou de les rendre publiques, le cas échéant. Ces circonstances peuvent être liées à :

- (a) des intérêts personnels, financiers ou autres qui sont en conflit avec les intérêts de l'ISC ;
- (b) l'acceptation de cadeaux ou de gratifications ;
- (c) l'abus du pouvoir pour réaliser des gains personnels ;
- (d) l'engagement dans des activités politiques, participation à des groupes de pression, lobbying, etc. ;
- (e) l'accès à des informations sensibles et/ou confidentielles ;
- (f) l'accès et l'utilisation de ressources précieuses de l'ISC.

Paragraphe 30 : Les collaborateurs doivent prendre connaissance des politiques, réglementations et règles de l'ISC en matière d'intégrité et sont tenus de les soutenir et de les respecter. Le respect des politiques, réglementations et règles de l'ISC n'est pas seulement un processus formel, mais prend en compte également la finalité de celles-ci.

Paragraphe 31 : Les collaborateurs ont besoin de savoir qui consulter au sujet des questions liées à l'intégrité, par exemple pour demander du conseil ou faire part d'inquiétudes ou de suspicions concernant les violations de l'intégrité.

Paragraphe 32 : Afin d'assurer que les points de contrôle de l'intégrité soient mis à jour, il est important que les dirigeants et les collaborateurs de l'ISC participent à des formations, rencontres et événements réguliers visant à promouvoir une culture d'intégrité et de découvrir les nouveaux risques et des cas spécifiques.

Paragraphe 33 : Si les collaborateurs ont l'impression qu'il existe des failles dans les points de contrôle de l'intégrité au sein de l'ISC ils portent leurs préoccupations à l'attention des conseillers déontologiques ou des dirigeants de l'ISC.

Critères

1. L'intégrité est-elle une valeur explicitement exigée à tous les niveaux de l'ISC ?
2. L'intégrité est-elle abordée lors du programme d'accueil des nouveaux collaborateurs de l'ISC ?
3. Les collaborateurs sont-ils régulièrement formés à la prise en compte des questions d'intégrité ?
4. Les collaborateurs que leurs fonctions rendent vulnérables sont-ils informés des risques particuliers et des moyens d'y faire face ?
5. Les collaborateurs peuvent-ils bénéficier d'une aide spécifique ou de conseils pour gérer les risques en matière d'intégrité ?

II. PROMOUVOIR L'INTÉGRITÉ PAR UN ENVIRONNEMENT ET UNE CULTURE FAVORABLES

A. La Direction incarne l'intégrité, le personnel l'applique

Il est établi que la direction de l'ISC doit montrer l'exemple. Dans sa communication, mais également dans ses décisions, qui doivent en permanence démontrer la volonté des dirigeants d'accorder toute sa

place à l'intégrité. Les dispositifs suivants contribuent à mettre en pratique le respect de l'intégrité au sein de l'ISC :

- Déclaration par les collaborateurs des situations dans lesquelles leurs intérêts personnels ou leurs relations pourraient porter atteinte ou être perçus comme portant atteinte à leur intégrité dans le cadre de l'activité d'audit et de leurs fonctions hors audit.
- Lancement d'alerte et sauvegardes associées

Critères

1. L'ISC a-t-elle mis en place une politique imposant aux dirigeants et à l'ensemble des collaborateurs de déclarer formellement qu'ils ont conscience des problématiques liées à l'intégrité et qu'ils s'engagent à faire preuve d'intégrité ?
2. L'ISC a-t-elle mis en place une politique de lancement d'alerte et un dispositif de protection adéquat pour les lanceurs d'alerte ?

B. Système de contrôle déontologique

ISSAI 30, paragraphe 26 : Afin de promouvoir l'intégrité, l'ISC met en place et maintient un système de contrôle déontologique composé d'un ensemble de mesures et de points de contrôle bien équilibré. La section « Responsabilités générales des Institutions supérieures de contrôle » de la présente norme décrit ses principales composantes, pertinentes au niveau organisationnel de l'ISC.

Critères

1. L'ISC a-t-elle mis en place un système de contrôle déontologique, avec un ensemble de mesures et de mécanismes de contrôle bien définis ?

III. SURVEILLANCE ET RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE D'INTÉGRITÉ

La direction de l'ISC devrait assumer la responsabilité globale du système de contrôle déontologique, et signaler aux autorités compétentes les problèmes et les lacunes identifiés en matière d'intégrité. De même, l'ISC devrait régulièrement organiser l'évaluation interne ou indépendante de son système et de ses procédures en matière d'intégrité, en vue d'identifier les principaux risques dans ce domaine et de formuler des recommandations pertinentes permettant d'y faire face. Cette évaluation pourra être menée à l'aide d'un outil comme l'INTOSAINT.

Critères :

1. La direction de l'ISC reçoit-elle des rapports sur la politique d'intégrité menée au sein de l'ISC ?
2. Les représentants du personnel reçoivent-ils des rapports sur la politique d'intégrité menée au sein de l'ISC ?
3. Les instances démocratiquement élues (parlement, conseils municipaux, etc.) reçoivent-elles des rapports sur la politique d'intégrité menée au sein de l'ISC ?
4. Les rapports sont-ils systématiquement structurés de la même manière et contiennent-ils des indicateurs clairs ?
5. Le système d'intégrité est-il régulièrement vérifié par un auditeur interne ?

6. Le système d'intégrité est-il régulièrement examiné par un auditeur externe et/ou un responsable hiérarchique ?
7. Le système d'intégrité est-il régulièrement contrôlé ou évalué par la direction ?

IV. SUIVI DES MANQUEMENTS À L'INTÉGRITÉ

Des **mécanismes appropriés** devraient être mis en place au sein de l'ISC pour gérer les **manquements** conformément aux dispositions prévues par le code déontologique en matière d'intégrité et en coordination avec le travail continu de sensibilisation et de communication autour de la problématique de l'intégrité dans l'organisation. L'ISC devrait mettre en place des mesures préventives pour se prémunir des violations d'intégrité, mais elle devrait également se préparer à faire face à une violation d'intégrité avérée ou présumée. Une réaction efficace à un cas de violation (avérée ou présumée) contribuera également à prévenir d'autres violations. La réaction doit confirmer les valeurs et les normes de référence et encourager les collaborateurs à résister à la tentation.

S'il faut prendre des **mesures disciplinaires** contre un collaborateur accusé de manquement à l'intégrité, elles seront prononcées uniquement à l'issue d'une procédure équitable et contradictoire, et appliquées par une instance appropriée (unité ou personne chargée des questions d'éthique, commission ad hoc). Le suivi devrait également mettre en avant les comportements exemplaires. Ces exemples positifs seront pris en compte pour définir les critères de récompense des collaborateurs ou d'autres mesures incitatives.

Critères :

1. L'ISC dispose-t-elle d'une procédure d'alerte professionnelle permettant aux collaborateurs de signaler tout soupçon de violation (« *whistle blowing* ») ?
2. Les collaborateurs peuvent-ils s'adresser aux cadres pour signaler un manquement présumé ?
3. Est-il fait appel à un conseiller en intégrité lorsqu'un manquement est signalé ?
4. L'ISC a-t-elle mis en place une procédure de traitement des signalements et réclamations provenant de sources externes ?
5. L'ISC a-t-elle mis en place un protocole pour enquêter sur les manquements à l'intégrité ?
6. Les manquements à l'intégrité sont-ils centralisés ?
7. L'organisation réagit-elle systématiquement en cas de manquement à l'intégrité ?
8. Le parquet ou la police sont-ils informés des infractions pénales présumées ?
9. Les incidents sont-ils évalués et examinés avec les collaborateurs concernés ?

CHAPITRE V. INDÉPENDANCE ET OBJECTIVITÉ

1. DÉFINITION

L'indépendance et l'objectivité sont deux concepts liés dans l'ISSAI 30. Ils sont définis comme suit : « **ne se soumettre à aucune circonstance ou influence étant de nature à compromettre ou pouvant être perçu comme compromettant le jugement professionnel et agir de façon impartiale.** »

2. L'INDÉPENDANCE ET L'OBJECTIVITÉ DANS L'ISSAI 30

Les principes suivants ont été définis dans l'ISSAI 30 afin que les ISC sachent quel comportement adopter en matière d'indépendance et d'objectivité.

Paragraphe 34 : Les exigences au niveau de l'ISC

- (a) L'ISC demeure indépendante au regard de son statut, mandat, rapports et autonomie de gestion. L'ISC détient un pouvoir discrétionnaire total dans l'exercice de ses fonctions. Cette indépendance doit être assurée par un cadre constitutionnel, légal et réglementaire approprié et effectif. L'ISC adoptera des politiques en vue de son fonctionnement indépendant et objectif.
- (b) L'ISC établira un cadre permettant d'identifier les menaces importantes pour son indépendance et objectivité, mettre en place des points de contrôle afin de les atténuer, et elle fournira des conseils et des orientations à ses collaborateurs en la matière.
- (c) L'ISC adoptera des politiques en vue de garantir que les contrôleurs, particulièrement à haut niveau, ne développent pas de relations avec les organismes contrôlés susceptibles de compromettre leur indépendance ou leur objectivité.
- (d) L'ISC ne fournira pas de services de conseil aux organismes contrôlés ni d'autres services ne relevant pas du contrôle, dans le cas où de tels services comprendraient la prise des responsabilités dans le domaine de la gestion.

Paragraphe 35 : Les exigences au niveau des collaborateurs de l'ISC

- (a) Les collaborateurs de l'ISC ne peuvent manquer à leur obligation d'indépendance et d'objectivité, que ce soit de manière réelle ou apparente, du fait de leur partialité politique, participation aux organes de direction, auto-évaluation, intérêt financier ou autre intérêt personnel, ou du fait de leurs relations avec des tiers ou à cause de l'influence inappropriée de tierces parties. A cette fin, les collaborateurs de l'ISC :
 - i. garderont l'indépendance vis-à-vis des influences politiques et se garderont de la partialité politique ;
 - ii. ne seront pas impliqués dans les décisions de la direction de l'organisme contrôlé ;
 - iii. ne réaliseront pas de contrôles de leur propre travail ;
 - iv. éviteront de contrôler, sans sauvegardes appropriées, les organismes dans lesquels ils ont récemment été employés ;
 - v. éviteront les circonstances ou les intérêts personnels susceptibles d'influencer la prise de décisions ;
 - vi. éviteront les circonstances dans lesquelles les relations avec la direction ou le personnel de l'organisme contrôlé ou d'autres organismes pourraient influencer la prise de décisions ;
 - vii. refuseront tous cadeaux, gratifications ou traitements préférentiels qui pourraient porter atteinte à leur indépendance ou leur objectivité.
- (b) Les collaborateurs de l'ISC identifieront les menaces possibles et les situations qui pourraient porter atteinte à leur indépendance ou leur objectivité.

(c) Les collaborateurs de l'ISC informeront la direction de toutes les relations et situations préexistantes qui pourraient compromettre l'indépendance ou l'objectivité.

3. MISE EN ŒUVRE DE L'INDÉPENDANCE ET DE L'OBJECTIVITÉ

A. L'indépendance et l'objectivité sont des éléments constitutifs de tout code déontologique.

Comme pour les quatre autres valeurs déontologiques de l'ISC, le Code déontologique ou autre référentiel comparable de l'ISC devrait explicitement en faire mention, et fournir une définition claire de leur signification et de leurs implications dans le contexte juridique de l'ISC et pour son mandat spécifique, dans le respect des dispositions de l'ISSAI 30.

B. Mécanismes de mise en œuvre de l'indépendance et de l'objectivité

L'ISSAI 10 expose les principes de base de la protection de l'indépendance de l'ISC en tant que valeur déontologique. Comme évoqué ci-dessus, l'ISSAI 30 fournit elle aussi des recommandations générales pour garantir l'indépendance et l'objectivité, au niveau de l'ISC en tant qu'institution et parmi ses collaborateurs. Pour promouvoir l'indépendance et l'objectivité, l'ISC doit considérer l'indépendance réelle et l'indépendance apparente.

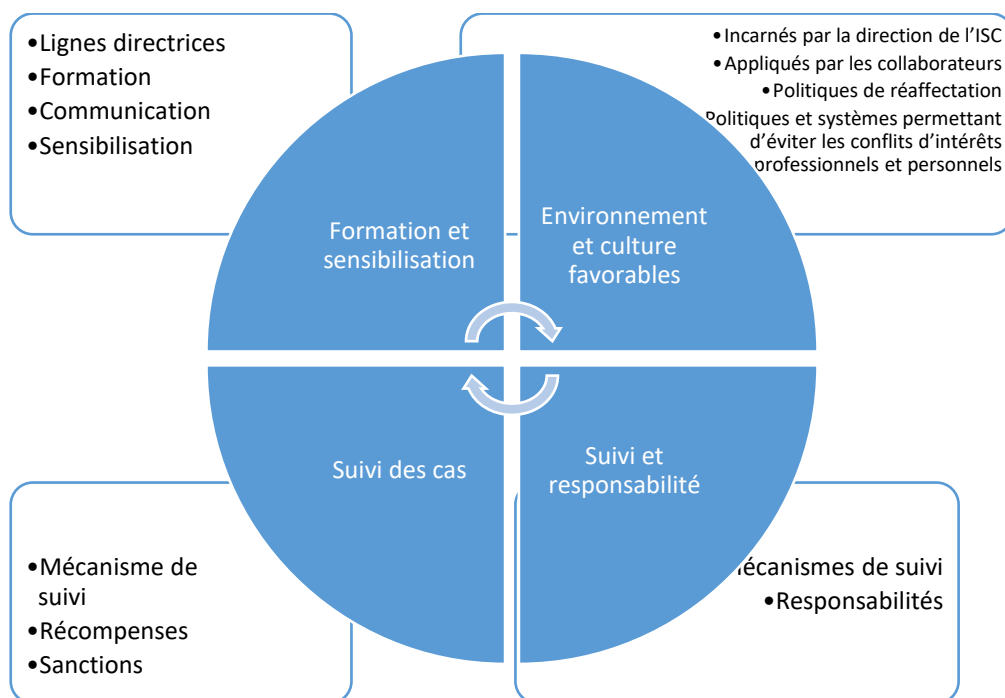
Selon le paragraphe 36, l'indépendance réelle est une situation dans laquelle les individus sont capables d'effectuer des opérations sans être sous la pression de relations qui pourraient influencer et compromettre leur jugement professionnel, ce qui leur permet d'agir avec l'intégrité et de procéder avec l'objectivité et le scepticisme professionnel. L'indépendance apparente consiste en l'absence de circonstance qui pourrait amener une tierce partie, raisonnable et informée, ayant la connaissance des informations pertinentes, de raisonnablement douter de l'intégrité, l'objectivité ou le scepticisme professionnel du/des contrôleur(s) ou de conclure que ceux-ci ont été compromis.

Le paragraphe 37 dispose ce qui suit : « l'objectivité est une attitude mentale qui permet aux individus d'agir de façon impartiale et de présenter ou d'évaluer les choses sur la base de faits plutôt que de leurs propres sentiments et intérêts, sans subordonner leur jugement à d'autres personnes. »

La responsabilité en matière d'indépendance et d'objectivité aux niveaux de l'ISC et de ses collaborateurs s'appliquera dans chacun des champs suivants :

- Formation et sensibilisation
- Environnement et culture favorables
- Suivi des cas
- Surveillance et responsabilité

Figure 5-1 Mécanismes de mise en œuvre de l'indépendance et de l'objectivité



I. INCLURE L'INDÉPENDANCE ET L'OBJECTIVITÉ DANS LA FORMATION ET LA SENSIBILISATION

Le bon fonctionnement d'une ISC repose largement sur la protection de son indépendance et de son objectivité. L'ISC devrait mettre en place des actions instaurant un sentiment d'indépendance au sein de l'institution, mais également à l'externe, du point de vue des différentes parties prenantes et du public en général. Il faudrait mettre l'accent sur la formation et l'instruction des collaborateurs de l'ISC, pour leur apprendre à réagir de manière adaptée s'ils rencontrent des atteintes à l'indépendance et à l'objectivité ou s'ils font face à d'autres risques associés. Il est également important de veiller à la sensibilisation des différentes parties prenantes et du public sur la nécessité d'avoir une ISC indépendante, exerçant sa mission pour faire une différence dans la vie des citoyens (ISSAI 12).

Le paragraphe 49 de l'ISSAI 30 dispose que les collaborateurs doivent prévenir ou éviter les menaces pour l'indépendance ou l'objectivité. Lorsqu'il existe une incertitude sur une question d'indépendance ou d'objectivité ou sur la manière de résoudre une telle menace, avant de la déclarer il est conseillé aux collaborateurs de l'ISC de consulter le conseiller déontologique ou d'autres interlocuteurs appropriés pour se faire aider à évaluer l'importance de la menace et d'établir une mesure d'atténuation appropriée.

Critères

1. L'ISC exige-t-elle explicitement de tous ses collaborateurs qu'ils fassent preuve d'indépendance et d'objectivité ?

2. Les notions d'indépendance et d'objectivité sont-elles abordées au cours du programme d'accueil destiné aux nouveaux collaborateurs ?
3. Les collaborateurs suivent-ils régulièrement des activités de formation sur les thèmes de l'indépendance et de l'objectivité ?
4. Le personnel en situation vulnérable est-il informé des risques et mesures pouvant être pris en matière d'indépendance et d'objectivité ?
5. Les collaborateurs reçoivent-ils une assistance ou des conseils particuliers pour gérer les risques liés à l'indépendance et à l'objectivité ?

II. PROMOUVOIR L'INDÉPENDANCE ET L'OBJECTIVITÉ EN CRÉANT UN ENVIRONNEMENT ET UNE CULTURE FAVORABLES

A. La Direction incarne l'indépendance, les collaborateurs l'appliquent

Il est essentiel de mentionner, de démontrer et de protéger sans ambiguïté l'indépendance et l'objectivité à tous les niveaux et dans tous les processus dans lesquels l'ISC est impliquée. Cela concerne aussi bien la direction de l'ISC, qui doit agir en conséquence dans la prise de décision, que ses collaborateurs, qui doivent se conformer aux exigences énoncées dans leur contribution aux processus de l'ISC et dans leur travail d'audit (planification, examen, présentation des résultats et suivi), dans l'exercice du contrôle qualité ou de l'assurance qualité, ainsi que dans leurs rapports et leurs communications avec les parties prenantes de l'ISC.

Critères

1. L'existence et l'indépendance de l'ISC sont-ils inscrits dans la Constitution et d'autres instruments juridiques appropriés (ISSAI 10, principe 1) ?
2. Le cadre juridique existant garantit-il :
 - l'indépendance des dirigeants et des « membres » (des institutions collégiales) des ISC, y compris l'inamovibilité et l'immunité dans l'exercice normal de leurs fonctions (ISSAI 10, principe 2) ?
 - un mandat suffisamment large et une entière discrétion dans l'exercice des fonctions de l'ISC (ISSAI 10, principe 3) ?
 - un accès sans restriction à l'information (ISSAI 10, principe 4) ?
 - le droit et l'obligation de faire rapport sur les travaux de l'ISC et la liberté de décider du contenu et de la date de leurs rapports de contrôle, de les publier et de les diffuser (ISSAI 10, Principes 5 et 6) ?
 - une autonomie financière et de gestion/d'administration et un accès aux ressources humaines, matérielles et financières appropriées (ISSAI 10, principe 8) ?

B. Politiques de rotation

Il est important d'organiser la rotation des membres clés du personnel d'audit pour limiter le risque de familiarité avec l'organisation contrôlée. C'est là le principal avantage des politiques de réaffectation. Il existe toutefois plusieurs façons de mettre en œuvre cette rotation des collaborateurs. On pourra prévoir une période maximale d'affectation à une même institution (deux, cinq ou sept ans par

exemple), imposer la mobilité des auditeurs après une période de cinq, sept ou huit ans dans un même service, ou encore imposer la mobilité des postes de direction à l'issue d'une période de sept ans.

En plus de limiter le risque de familiarité avec les entités contrôlées, les politiques de réaffectation peuvent renforcer les compétences des collaborateurs. Les travaux de recherche ont montré que les compétences managériales pouvaient progresser dans le cadre d'un programme de rotation des postes. Il est ressorti des constatations des participants qu'un tel programme, considéré comme outil de développement, se caractérise par un rythme de changement rapide, un certain degré d'incertitude et la nécessité de savoir prendre l'initiative. L'identification des caractéristiques a permis de définir les facteurs moteurs du renforcement des compétences. Les principaux facteurs moteurs du développement sont l'exposition à un environnement évolutif et à des difficultés variables. Les participants ont souligné en particulier les compétences acquises au cours du programme sur les plans de la maîtrise de soi et de l'intelligence cognitive (Mari Kattilamaki 2009)⁵.

C. Politiques et systèmes mis en place pour éviter les conflits d'intérêts personnels et professionnels

Activité politique

ISSAI 30, paragraphe 43 : Nonobstant les sauvegardes organisationnelles mises en place afin de minimiser la pression politique, les dirigeants et les collaborateurs de l'ISC sont tenus d'identifier les situations dans lesquelles les opinions politiques personnelles peuvent porter atteinte à leur indépendance ou leur objectivité, ou lorsque leurs opinions et activités politiques peuvent mettre à risque la réputation de l'ISC et la crédibilité de son travail.

ISSAI 30, paragraphe 44 : L'engagement dans des activités politiques peut influencer la capacité des dirigeants ou des collaborateurs de l'ISC à exercer leurs obligations professionnelles avec impartialité. Même lorsqu'ils sont autorisés à avoir de telles affiliations et de participer à de telles activités, il faut qu'ils soient conscients que de telles situations peuvent conduire à des conflits professionnels. L'indépendance apparente a la même importance que l'indépendance réelle. La participation à des activités politiques publiques, l'expression publique d'opinions politiques ou la candidature à une fonction publique électorale peuvent être perçues par les parties prenantes comme ayant un impact sur la capacité de l'ISC à émettre des jugements impartiaux.

Critères

1. L'ISC a-t-elle mis en place des politiques et procédures afin d'identifier les situations dans lesquelles les opinions politiques personnelles peuvent porter atteinte à son indépendance ou à son objectivité, ou lorsque les opinions et activités politiques du personnel peuvent mettre à risque la réputation de l'ISC et la crédibilité de son travail ?
2. Les collaborateurs sont-ils conscients que de telles situations peuvent conduire à des conflits professionnels ?

⁵ Voir Mari Kattilamaki (2009) *Job rotation as a tool for developing managerial competencies - Case international trainee programme* <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/314>

3. La direction de l'ISC est-elle systématiquement informée lorsqu'un collaborateur participe à une activité politique publique, exprime publiquement ses opinions politiques et se présente à une élection en vue d'obtenir un mandat public, et prend-elle des mesures à cet égard ?

Participation à la direction de l'organisme contrôlé

ISSAI 30, paragraphe 45 : Les responsabilités de la direction comprennent la direction, l'orientation et le contrôle de l'organisme, y compris la prise de décisions concernant l'acquisition, le déploiement et le contrôle des ressources humaines, financières, tangibles et intangibles. Il est nécessaire que ces responsabilités demeurent fermement entre les mains de la direction de l'organisme contrôlé. Ci-dessous sont présentés des exemples de circonstances liées à la direction de l'organisme contrôlé susceptibles de porter atteinte à l'indépendance ou l'objectivité des collaborateurs de l'ISC :

- (a) un membre de l'équipe de contrôle est un directeur ou un cadre supérieur de l'organisme contrôlé, ou a récemment quitté ce poste ;
- (b) un collaborateur de l'ISC a la qualité de membre avec droit de vote du comité de gestion ou du conseil d'administration d'un organisme contrôlé ; il prend des décisions politiques qui auront un impact sur la direction et le futur fonctionnement des programmes de cet organisme ; il supervise les employés de cet organisme, élabore ou valide sa politique, autorise les transactions de l'organisme ou a la garde des actifs de l'organisme ;
- (c) un collaborateur de l'ISC recommande un seul candidat pour un poste spécifique qui a une importance clé pour l'organisme contrôlé ; ou, d'une autre manière, positionne le candidat ou influence la sélection de ce candidat par la direction ;
- (d) un collaborateur de l'ISC prépare le plan de mesures correctives de l'organisme contrôlé en vue de remédier aux insuffisances identifiées au cours du contrôle.

Critères

1. L'ISC a-t-elle mis en place des politiques et procédures visant à empêcher les auditeurs ou les collaborateurs de l'ISC de participer de quelque manière que ce soit à la direction, à l'orientation ou au contrôle d'une entité couverte par leur mandat, y compris de prendre des décisions concernant l'acquisition, le déploiement et le contrôle des ressources humaines, financières, tangibles et intangibles ?
2. L'ISC prend-elle en considération les circonstances liées au travail préalable des collaborateurs qui peuvent porter atteinte à leur indépendance ou leur objectivité, entre autres :
 - D. le fait d'avoir été personnellement impliqué dans l'activité concrète objet du contrôle ?
 - E. le fait d'avoir récemment été employé par l'organisme contrôlé ?
 - F. le fait d'avoir récemment réalisé un contrôle sur le même sujet en travaillant pour une autre institution de contrôle ?

Contrôle de son propre travail

ISSAI 30, paragraphe 46 : Les circonstances liées au travail préalable des collaborateurs qui peuvent porter atteinte à leur indépendance ou leur objectivité comprennent entre autres :

- (a) avoir été personnellement impliqué dans l'activité concrète objet du contrôle ;
- (b) avoir récemment été employé par l'organisme contrôlé ;

- (c) avoir récemment réalisé un contrôle sur le même sujet en travaillant pour une autre institution de contrôle.

Critères

1. L'ISC a-t-elle mis en place un système pour enregistrer les activités professionnelles antérieures de ses auditeurs, afin d'avoir connaissance de tout conflit d'intérêts potentiel en lien avec un audit susceptible de lui être confié ?

Intérêts personnels

ISSAI 30, paragraphe 47 : Les exemples ci-dessous présentent des circonstances dans lesquelles les intérêts personnels peuvent porter atteinte à l'indépendance ou l'objectivité des collaborateurs :

- (a) l'entrée en négociations, visant à obtenir un emploi, avec l'organisme contrôlé ou avec un autre organisme avec lequel l'ISC poursuit une relation contractuelle ou autre ;
- (b) le collaborateur se voit confier la responsabilité pour des missions ou opinions de contrôle dont le résultat peut avoir un impact sur les intérêts financiers ou autres de ce collaborateur ;
- (c) l'engagement dans une activité d'affaires externe ou dans une autre activité en dehors du cadre de contrôle concernant l'organisme contrôlé ou un autre organisme avec lequel l'ISC poursuit une relation contractuelle ou autre, dont le résultat peut avoir un impact sur les intérêts financiers ou autres de ce collaborateur ;
- (d) le fait de détenir un intérêt financier direct dans l'organisme contrôlé ou dans un autre organisme avec lequel l'ISC poursuit une relation contractuelle ou autre.

Critères

1. Les collaborateurs de l'ISC doivent-ils attendre un certain temps avant de pouvoir être recrutés par une entité contrôlée ?
2. L'ISC a-t-elle fixé des règles claires concernant les activités menées par les collaborateurs à titre personnel, ou toute autre activité professionnelle ?

Relations avec la direction ou le personnel de l'organisme contrôlé ou d'un autre organisme avec lequel l'ISC poursuit une relation contractuelle ou autre

ISSAI 30, paragraphe 48 : Les relations proches, privées ou professionnelles, avec l'organisme contrôlé ou un autre organisme avec lequel l'ISC poursuit une relation contractuelle ou autre ou des relations qui peuvent conduire à une influence inappropriée émanant de la part d'une personne située en dehors de l'ISC peuvent porter atteinte à l'indépendance ou l'objectivité des collaborateurs. Ceci peut avoir lieu, par exemple, au cas où un collaborateur de l'ISC :

- (a) aurait une relation personnelle ou professionnelle, proche ou de longue durée, avec les cadres ou les collaborateurs qui ont une position influente au sein de l'organisme contrôlé ou un autre organisme avec lequel l'ISC poursuit une relation contractuelle ou autre ;
- (b) aurait une relation de proximité avec un membre de famille ou ami qui est un cadre ou collaborateur ayant une position influente au sein de l'organisme contrôlé ou un autre organisme avec lequel l'ISC poursuit une relation contractuelle ou autre ;
- (c) accepterait des cadeaux, des gratifications ou un traitement préférentiel de la part des cadres ou des collaborateurs de l'organisme contrôlé ou d'un autre organisme avec lequel l'ISC poursuit une relation contractuelle ou autre.

Critères

1. L'ISC impose-t-elle à ses collaborateurs de faire des déclarations concernant leurs relations avec le personnel des entités contrôlées ?
2. L'ISC gère-t-elle en conséquence les relations privées ou professionnelles avec la direction ou le personnel des organismes contrôlés ou d'autres organismes avec lesquels l'ISC entretient des relations contractuelles ou autres ?
3. Les relations pouvant conduire à une influence inappropriée émanant de la part d'une personne située en dehors de l'ISC sont-elles convenablement gérées et prises en considération ?
4. L'ISC a-t-elle mis en place un mécanisme permettant d'enregistrer les cadeaux reçus par son personnel ?

III. SURVEILLANCE ET RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE D'INDÉPENDANCE ET D'OBJECTIVITÉ

1. La direction de l'ISC contrôle-t-elle son indépendance et son objectivité à intervalles définis, et ces contrôles font-ils l'objet d'un suivi ?
2. Les responsabilités ont-elles été définies en ce qui concerne le suivi de l'indépendance et de l'objectivité des dirigeants et du personnel de l'ISC ?
3. La direction de l'ISC reçoit-elle des rapports sur l'indépendance et l'objectivité de son personnel ?

IV. SUIVI DES PRINCIPAUX OBSTACLES A L'INDÉPENDANCE ET A L'OBJECTIVITÉ

L'ISC doit mettre en place des mécanismes appropriés afin de gérer les obstacles majeurs à son indépendance et à son objectivité qui pourraient nuire à sa crédibilité, non seulement vis-à-vis de sa principale partie prenante, mais aussi vis-à-vis du public en général.

Le paragraphe 49 de l'ISSAI 30 dispose que les collaborateurs doivent prévenir ou éviter les menaces pour l'indépendance ou l'objectivité. Lorsqu'il existe une incertitude sur une question d'indépendance ou d'objectivité ou sur la manière de résoudre une telle menace, avant de la déclarer il est conseillé aux collaborateurs de l'ISC de consulter le conseiller déontologique ou d'autres interlocuteurs appropriés pour se faire aider à évaluer l'importance de la menace et d'établir une mesure d'atténuation appropriée.

Critères

L'ISC a-t-elle mis en place des politiques ou des procédures permettant aux collaborateurs de l'ISC de consulter le conseiller déontologique ou d'autres interlocuteurs appropriés pour se faire aider à évaluer l'importance de la menace et à établir une mesure d'atténuation appropriée, lorsqu'il existe une incertitude sur une question d'indépendance ou d'objectivité ?

1. DÉFINITION

La compétence est également l'une des valeurs clés reconnues par l'ISSAI 30. **Aux fins de l'ISSAI 30, le terme « compétence » signifie : acquérir et maintenir les connaissances et capacités appropriées pour son rôle, et agir conformément aux normes applicables et avec diligence.**

2. CE QUE DIT L'ISSAI 30 À PROPOS DE LA COMPÉTENCE

Tant l'ISC que ses collaborateurs sont soumis à l'obligation de compétence dans la pratique, conformément aux dispositions de l'ISSAI 30.

Paragraphe 50 : Les exigences au niveau de l'ISC

(a) L'ISC adoptera des politiques qui garantiront la réalisation des missions exigées par son mandat par des collaborateurs disposant des connaissances et compétences appropriées pour les remplir avec succès, y compris :

- i. la mise en place de politiques basées sur les compétences en matière de recrutement et de ressources humaines ;
- ii. l'affectation, pour chaque mission, d'équipes de travail qui possèdent collectivement l'expertise requise ;
- iii. assurer aux employés la formation, le soutien et la supervision nécessaires ;
- iv. fournir des outils visant à améliorer le partage des connaissances et des informations et encourager les collaborateurs à les utiliser ;
- v. relever les défis liés aux évolutions dans l'environnement du secteur public.

Paragraphe 51 : Les exigences au niveau des collaborateurs de l'ISC

(a) Les collaborateurs de l'ISC réaliseront leur travail conformément aux normes applicables et avec le soin nécessaire.

(b) Les collaborateurs de l'ISC agiront conformément aux exigences de la mission, avec soin, rigoureusement et dans les délais impartis.

(c) Les collaborateurs de l'ISC maintiendront et développeront leurs connaissances et compétences afin de suivre l'évolution de leur milieu professionnel et remplir leurs fonctions de manière optimale.

3. MISE EN ŒUVRE

a. La compétence fait partie intégrante du code déontologique

C'est en 2001 que l'INTOSAI a suggéré pour la première fois la mise en place d'un code déontologique, et la Commission des normes de contrôle l'a évoquée en 1998 lors du 16e Congrès de l'INTOSAI à Montevideo, en Uruguay⁶. Les contrôleurs sont tenus de se conduire de manière professionnelle à tout instant et d'appliquer des normes professionnelles strictes dans l'exercice de leurs fonctions afin de

⁶ Voir la note relative à l'ISSAI 30, http://www.issai.org/media/13411/notes_to_issai_30_e.pdf

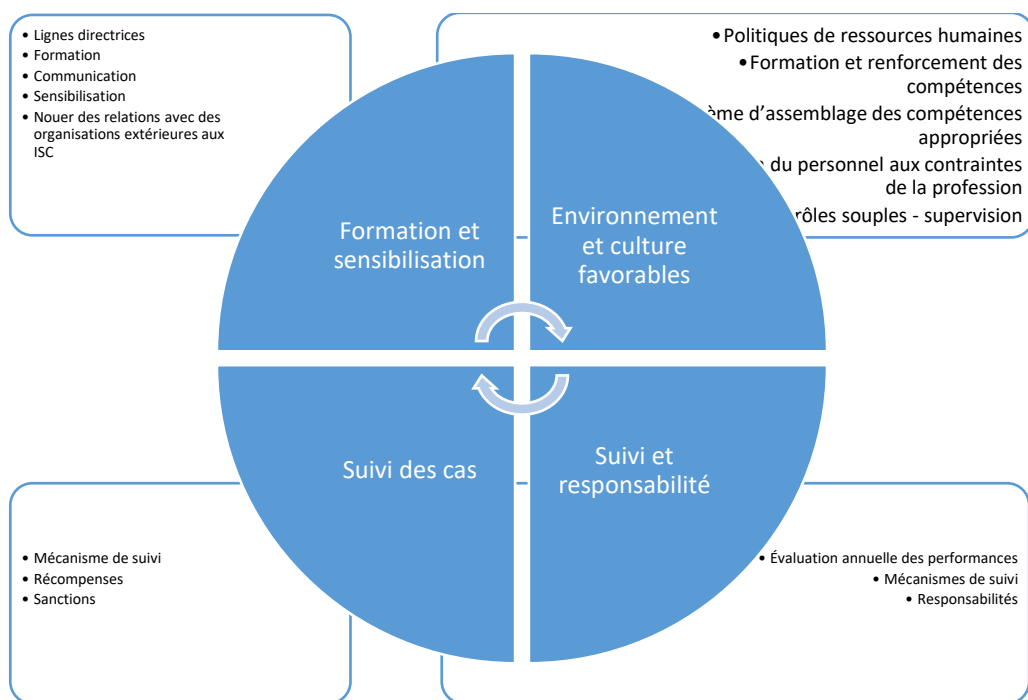
pouvoir s’acquitter de leur mission avec compétence et impartialité. Les contrôleurs doivent connaître et appliquer les normes, les politiques et les procédures de contrôle, de comptabilité et de gestion financière applicables. De même, ils doivent bien connaître les principes et les normes constitutionnels, juridiques et institutionnels qui régissent le fonctionnement de l’organisme contrôlé.

Les ISC doivent intégrer la valeur de compétence à leur Code déontologique, dans le respect des exigences de l’ISSAI 30.

b. Mécanismes pour la mise en œuvre de la compétence

L’ISSAI 30 apporte des orientations pour mettre en œuvre la valeur de compétence professionnelle au niveau de l’ISC en tant qu’institution, mais également au niveau des collaborateurs. Pour renforcer sa compétence et garantir que les missions sont réalisées par des collaborateurs compétents, l’ISC doit assembler les qualifications appropriées. Plus particulièrement, l’ISC doit identifier les connaissances et les qualifications requises pour réaliser chacune des missions qui lui incombent au titre de son mandat. Voici les quatre aspects de la mise en œuvre de la compétence :

Figure 6-1 Mécanisme de mise en œuvre de la compétence



I. FORMATION ET SENSIBILISATION

Nous avons vu pour les précédentes valeurs qu’il était important de les intégrer dans les documents d’orientation et de formation, de les diffuser par des moyens appropriés. Dans ce chapitre, il est

nécessaire d'établir une distinction pour la formation portant sur les compétences et les qualifications professionnelles plutôt que sur les seuls principes de déontologie, une configuration pertinente pour les autres valeurs. En revanche, cet aspect est abordé dans la partie consacrée à la prise en compte d'un Environnement et d'une culture favorables. L'importance d'établir des liens et de travailler en coordination avec des organisations extérieures aux ISC est également mentionnée.

A. Établir des liens avec des organisations extérieures aux ISC pour partager l'expérience de la sensibilisation aux valeurs éthiques.

En parallèle des actions de formation traditionnelle, l'ISC devra à l'avenir nouer des liens avec des organisations extérieures au réseau des ISC. Le partage d'expérience et la sensibilisation aux valeurs éthiques peuvent renforcer la compétence de l'ISC et de ses collaborateurs.

La Task Force sur l'audit et la déontologie de l'EUROSAI (2014, 13) a présenté l'avantage qu'apporte le fait d'instaurer un dialogue avec des organisations extérieures, notant que cela pourrait contribuer de façon significative à l'identification d'autres expériences, en termes de méthodologie de sensibilisation à la déontologie et aux questions liées à l'éthique. Ce dialogue pourrait prendre différentes formes :

- Contact et collaboration avec les organismes de lutte contre la corruption ;
- Échange d'expériences entre commissaires chargés des questions d'éthique ;
- Ateliers communs et réunions avec d'autres organisations, extérieures au réseau des ISC ;
- Rapports et échange d'informations sur la résolution des cas difficiles ;
- Promotion de la coopération entre ONG, secteur public et secteur privé autour des questions liées à la déontologie.

Critères

1. L'ISC a-t-elle mis en place un système de partage d'expérience et d'expertise dans la mise en œuvre des principes de déontologie en relation avec d'autres organisations extérieures aux ISC ?

B. PROMOUVOIR LA COMPÉTENCE EN CRÉANT UN ENVIRONNEMENT ET UNE CULTURE FAVORABLES

A. Inclure les principes éthiques de l'ISC dans les politiques et les procédures de gestion des ressources humaines

Dans l'ISSAI 30, la valeur de compétence semble être abordée indirectement en lien avec la question de la gestion des ressources humaines. La norme mentionne l'assemblage des compétences appropriées afin de garantir la réalisation de missions par des collaborateurs compétents, la gestion des ressources efficace et effective ainsi que la réalisation des missions par les collaborateurs en harmonie avec leurs compétences. En parallèle, l'ISC doit être au fait des normes techniques, professionnelles et éthiques applicables. Pour ces motifs, un environnement et une culture favorables pourraient contribuer à

renforcer la valeur de compétence en incluant les principes éthiques de l'ISC dans les politiques et les procédures de gestion des ressources humaines.

Les politiques et procédures RH de l'ISC (recrutement, évaluation des performances, développement professionnel, compétence éthique, développement de carrière, promotion et rémunération) devraient donc mettre l'accent sur l'engagement de l'ISC en faveur du respect des principes éthiques. Par exemple, pour recruter un auditeur, l'ISC pourra étudier les réactions des candidats aux dilemmes éthiques soulevés à l'occasion des entretiens et des tests.

Critères

1. L'ISC a-t-elle mis en place des processus RH et des politiques de recrutement garantissant la compétence des collaborateurs recrutés ?
- B. Former et développer régulièrement les qualifications du personnel pour améliorer et maintenir le niveau de compétence**

À propos de la valeur de compétence, l'ISSAI 30 précise que l'ISC doit rassembler les compétences appropriées et requises et offrir le soutien au développement professionnel continu. De même, l'ISC peut devoir investir du temps et des ressources afin de se tenir au courant en matière de compétence, notamment dans le domaine des technologies de l'information et des cadres évolutifs de la gestion et de la comptabilité dans le secteur public. Pour assurer la continuité du développement professionnel et mettre en place un environnement d'apprentissage continu, l'ISSAI 30 suggère différents modes d'accompagnement du personnel dans l'application et le renforcement des compétences, par exemple avec la mise en œuvre d'un plan de développement du personnel, la définition et l'application de stratégies et de programmes de formation continue dans des domaines clés pour les performances de l'ISC.

ISSAI 30, paragraphe 55 : Le maintien et le développement des compétences professionnelles est un moyen clé permettant de suivre les évolutions techniques, professionnelles et économiques, de répondre à l'environnement en pleine évolution et aux attentes croissantes de parties prenantes. Parmi les exemples de domaines où l'ISC peut devoir investir du temps et des ressources afin de se tenir au fait, figurent les technologies de l'information ainsi que les cadres évolutifs de la gestion et de la comptabilité dans le secteur public.

Paragraphe 56 : La création d'un environnement d'apprentissage continu pour soutenir les collaborateurs dans l'application et le développement de leurs compétences passe par :

- (a) des stratégies et programmes de formation initiale et continue dans les domaines clés de l'activité de l'ISC ;
- (b) l'élaboration et la mise à jour des manuels et des documents d'orientation ;
- (c) le coaching, la supervision et les points de rétroaction ;
- (d) les plans de développement personnel ;
- (e) les outils de partage des connaissances, tels que l'intranet et les bases de données.

Critères

1. L'ISC a-t-elle mis en place un système de renforcement des compétences et de formation afin de développer et maintenir à niveau les compétences de ses collaborateurs ?
2. L'ISC a-t-elle mis en place un système permettant d'identifier les besoins professionnels de ses collaborateurs ?

C. Système d'assemblage des compétences

Pour acquérir la confiance de ses parties prenantes, l'ISC doit impérativement mettre en place un système permettant d'affecter des collaborateurs compétents à certains audits.

ISSAI 30, paragraphe 53 : Afin de garantir la réalisation de missions par des collaborateurs compétents, la gestion des ressources efficace et effective ainsi que la réalisation des missions par les collaborateurs en harmonie avec leurs compétences, l'ISC :

- (a) identifie les connaissances et les compétences adéquates, nécessaires pour remplir chaque type d'engagement exigé par son mandat ; ceci peut comprendre la constitution d'équipes pluridisciplinaires qui disposent collectivement des connaissances requises et de savoir-faire en matière de travail en équipe ;
- (b) affecte les collaborateurs aux missions spécifiques en fonction de leurs compétences et leurs capacités.

Paragraphe 54 : Certaines missions, par exemple les contrôles de la performance et les investigations spéciales peuvent exiger des techniques, des méthodes ou des compétences spécialisées, non disponibles au sein de l'ISC. Dans ces cas-là, des experts externes peuvent être recrutés afin de fournir des connaissances ou réaliser des tâches spécifiques.

Critères

- 1. L'ISC tient-elle un registre dans lequel elle recense les compétences de chacun de ses collaborateurs afin de pouvoir les affecter à des audits spécifiques ?
- 2. Les collaborateurs sont-ils affectés à des audits spécifiques en fonction de leurs compétences professionnelles ?

D. Information du personnel concernant les exigences professionnelles

Avant de se voir confier une mission, chaque collaborateur devrait être informé des exigences professionnelles liées à cette mission, afin de pouvoir s'y préparer.

ISSAI 30, paragraphe 57 : En satisfaisant aux exigences requises, les collaborateurs de l'ISC :

- (a) comprennent le rôle et les tâches à remplir ;
- (b) connaissent les normes techniques, professionnelles et déontologiques à suivre ;
- (c) sont capables de travailler dans des contextes et situations variés, en fonction des exigences de la mission ou de la tâche ;
- (d) acquièrent de nouvelles connaissances et capacités en actualisant et améliorant leurs compétences en fonction des besoins.

Paragraphe 58 : Dans le cas où leurs connaissances professionnelles ne sont pas appropriées ou suffisantes afin de réaliser une tâche spécifique, les collaborateurs de l'ISC soulèvent cette question avec leurs supérieurs hiérarchiques ou avec la direction responsable.

Critères

- 1. L'ISC a-t-elle mis en place un système spécifique afin d'informer ses collaborateurs des exigences professionnelles liées aux missions qui leur sont confiées ?

E. Créer des contrôles souples de l'éthique des comportements

Pour respecter les exigences en matière de compétences au niveau de l'ISC, celle-ci doit mettre en place des contrôles souples des comportements, afin d'en vérifier le caractère éthique. L'ISC mettra notamment en place un soutien et une supervision appropriés. Les contrôles souples visent également à sensibiliser les collaborateurs et à développer leur probité.

Critères

1. L'ISC a-t-elle mis en place un système de supervision des audits ?

C. SURVEILLANCE ET RESPONSABILITÉ

A. Inclure les considérations éthiques dans les critères de l'évaluation annuelle des performances

L'ISC mettra en place un mécanisme de suivi, outil important pour appuyer le développement professionnel de ses collaborateurs. Pour atteindre les objectifs au niveau institutionnel, l'ISC inclura les considérations éthiques dans les critères de l'évaluation annuelle des performances. Par exemple, les critères d'évaluation des aspects relatifs à l'éthique pourront inclure (la liste comporte également des valeurs sortant du champ de la compétence) :

- Sens des responsabilités ;
- Probité et professionnalisme ;
- Qualités personnelles ;
- Comportement pendant les horaires de travail et en dehors, déontologie professionnelle ;
- Engagement envers l'institution et intégrité ;
- Attitude générale et professionnalisme ;
- Soutien actif des politiques de l'institution ;
- Démonstration d'une attitude professionnelle positive.

Critères

1. L'ISC a-t-elle mis en place un système adapté pour organiser l'évaluation annuelle des performances de ses collaborateurs en matière d'indicateurs en rapport avec leur compétence ?

D. SUIVI DES CAS

A. Utiliser le système de récompense

La mise en place d'un système de récompense contribue au suivi des cas. L'objectif du système est triple : attirer de nouveaux collaborateurs dans l'organisation, favoriser les bonnes performances, soutenir l'engagement envers l'organisation⁷. Le système de récompense permet de suivre le renforcement des connaissances et le partage d'informations. Il peut également encourager le personnel

⁷ Voir Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI (2012) *Human Resource Management : A Guide for Supreme Audit Institutions* [Gestion des ressources humaines : guide à l'attention des institutions supérieures de contrôle des finances publiques], p. 24.

à faire montre de sa compétence. L'ISC devrait donc mettre en place un système adapté de récompense pour saluer ou récompenser les collaborateurs dont les performances sont conformes ou supérieures à des standards de performance, définis de façon claire et transparente. Elle pourra également envisager les mesures d'incitation suivantes pour ses collaborateurs les plus efficaces : augmentation de la rémunération ou avantages supplémentaires, promotion, participation à des formations supplémentaires, mise à l'honneur.

Critères

1. L'ISC a-t-elle mis en place, à destination de ses collaborateurs, un véritable système de récompense fondé sur la performance ?

CHAPITRE VII : COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

1. DÉFINITION

Le comportement professionnel est la quatrième valeur fondamentale de l'ISSAI 30. Il est défini ainsi : **se conformer aux lois, à la réglementation et conventions applicables, en évitant tout comportement qui pourrait discréditer l'ISC**⁸.

2. LE COMPORTEMENT PROFESSIONNEL DANS L'ISSAI 30

Paragraphe 59 : Les exigences au niveau de l'ISC

- (a) L'ISC doit être consciente des normes de comportement professionnel attendues par les parties prenantes, telles qu'elles sont prévues dans les dispositions légales, réglementaires et conventionnelles en vigueur au sein de la société dans laquelle elle fonctionne, en exerçant ses activités conformément à son mandat.
- (b) L'ISC assistera ses collaborateurs pour assurer l'adhésion à ces normes.

Source : ISSAI 30 Code déontologique Version d'endossement (mai 2016), p. 16

Paragraphe 60 : Les exigences au niveau de l'ISC

- (a) Les collaborateurs de l'ISC respecteront les dispositions légales, réglementaires et conventionnelles en vigueur au sein de la société dans laquelle ils fonctionnent, ainsi que les directives relatives à leur conduite, telles qu'elles sont établies par l'ISC.
- (b) Les collaborateurs de l'ISC ne suivront pas de lignes de conduite susceptibles de discréditer l'ISC.
- (c) Les collaborateurs de l'ISC informeront leurs supérieurs hiérarchiques de tout conflit qui surviendrait entre l'ISC et les exigences déontologiques de leur profession.

⁸ Voir ISSAI 30 Code déontologique, Version d'endossement (mai 2016), p. 5

Source : ISSAI 30 Code déontologique Version d'endossement (mai 2016), p. 16

3. MISE EN ŒUVRE DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

A. Le comportement professionnel est un élément constitutif de tout code déontologique

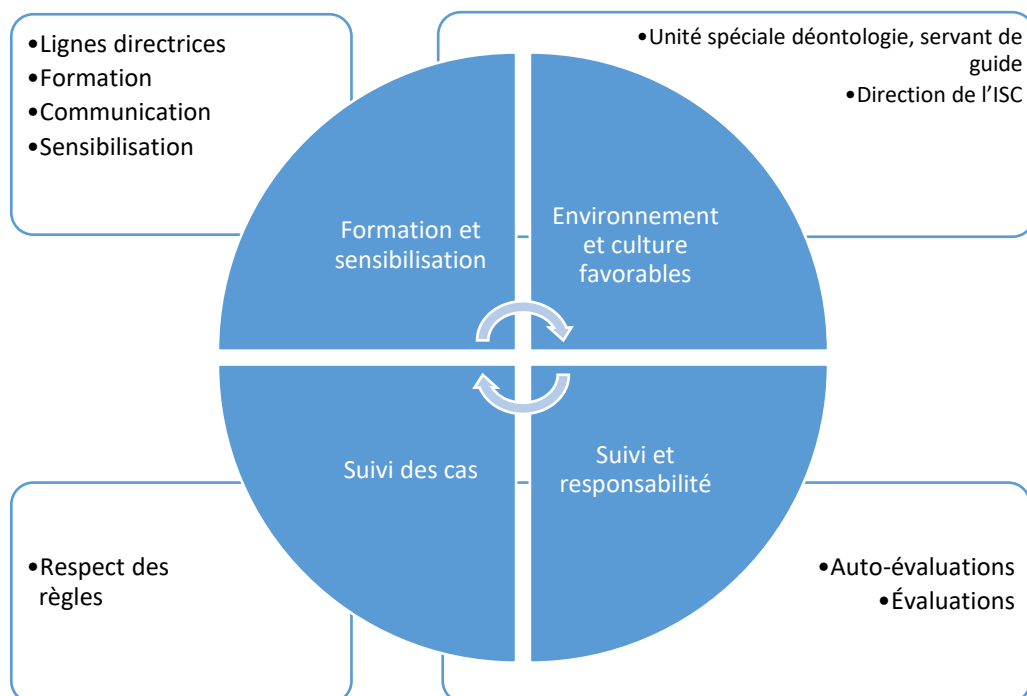
La précédente version du code déontologique de l'INTOSAI ne faisait pas référence au comportement professionnel. Elle traitait des notions de secret professionnel et de développement professionnel. Par contre, la version d'endossement 2016 inclut le comportement professionnel aux valeurs éthiques fondamentales requises au niveau de l'ISC en tant qu'institution et pour ses collaborateurs. La principale exigence au niveau de l'ISC est que celle-ci connaisse la norme en matière de comportement professionnel. La principale exigence au niveau des collaborateurs de l'ISC est que ceux-ci s'abstiennent de suivre des lignes de conduite susceptibles de discréditer l'ISC.

B. Mécanismes de mise en œuvre du comportement professionnel

L'ISSAI 30 apporte des orientations pour mettre en œuvre le comportement professionnel au niveau de l'ISC en tant qu'institution, mais également au niveau des collaborateurs. Pour promouvoir le comportement professionnel, quatre mécanismes de mise en œuvre sont définis :

- Formation et sensibilisation
- Environnement et culture favorables
- Suivi des cas
- Surveillance et responsabilité

Figure 7-1 Mécanismes pour la mise en œuvre du comportement professionnel



I. COMPORTEMENT PROFESSIONNEL RENFORCE PAR DES ACTIONS DE FORMATION ET DE SENSIBILISATION

A. Intégrer le cadre éthique aux sessions de formation des nouveaux collaborateurs et, périodiquement, de l'ensemble du personnel

Pour développer le comportement professionnel, l'ISSAI 30 suggère que les ISC devraient fournir des orientations sur les comportements attendus et mettre en place des points de contrôle afin de suivre, identifier et résoudre les incompatibilités. De même, l'ISC devrait connaître la norme de comportement professionnel attendue par ses parties prenantes.

Les formations sur la déontologie permettent à l'ISC et à ses collaborateurs d'améliorer leur capacité à contrôler leur intégrité, d'identifier les risques liés à l'éthique et de renforcer leurs connaissances des moyens de prévenir les comportements contraires à l'éthique.

ISSAI 30, paragraphe 64 : Les collaborateurs doivent être sensibilisés aux politiques et procédures relatives aux comportements professionnels, normes professionnelles applicables, ainsi que les dispositions légales, réglementaires et conventionnelles en vigueur au sein de la société dans laquelle ils fonctionnent, que ce soit dans leur environnement professionnel ou en dehors de celui-ci.

Paragraphe 65 : Dans ce contexte, les collaborateurs doivent comprendre l'impact de leurs actions sur la crédibilité de l'ISC et tenir compte de la façon dont leur comportement au sein de l'environnement professionnel et en dehors de celui-ci peut être perçu par leurs collègues, leurs familles et amis, les organismes contrôlés, les médias et d'autres parties. Les attentes par rapport aux composantes du comportement professionnel acceptable peuvent varier en fonction du contexte, notamment en ce qui concerne la différence entre le lieu du travail et en dehors de celui-ci. Ainsi, en déterminant la conduite à suivre, les collaborateurs doivent tenir compte des attentes des parties prenantes ainsi que le mandat de l'ISC. La fonction du collaborateur au sein de l'ISC constitue un élément important dans cette évaluation.

Critères :

1. Le système de formation sur la déontologie mis en place par l'ISC traite-t-il des questions de comportement professionnel, afin que les collaborateurs en comprennent la notion et les enjeux ?

II. PROMOUVOIR LE COMPORTEMENT PROFESSIONNEL EN CRÉANT UN ENVIRONNEMENT ET UNE CULTURE FAVORABLES

A. Mettre en place une unité/une personne chargée des questions de déontologie pour orienter le comportement professionnel

Même si l'ISC aborde le cadre déontologique dans ses sessions de formation, cela pourra s'avérer insuffisant pour promouvoir le comportement professionnel dans le cadre d'un modèle éthique. L'ISSAI 30 impose à l'ISC d'assister ses collaborateurs afin d'obtenir leur adhésion aux normes de

comportement professionnel. Les collaborateurs de l'ISC sont appelés à coopérer en partageant les connaissances et l'information pertinentes au sein de l'institution.

La mise en place d'unités spéciales dédiées aux questions d'éthique semble par conséquent un choix pertinent pour accompagner l'instauration d'une culture éthique. La Task Force de l'EUROSAI sur l'audit et la déontologie (2014, 15) a précisé les avantages apportés par l'existence d'unités dédiées à l'éthique :

- garantir l'adéquation des politiques et procédures en matière d'intégrité, d'objectivité et d'indépendance ;
- promouvoir l'efficacité de la communication destinée à la direction et aux collaborateurs ;
- mettre en place des mesures préventives et des solutions adaptées ;
- garantir la conformité avec les normes déontologiques ;
- signaler les cas de conflit d'intérêts et les violations du code déontologique ;
- réceptionner, traiter et archiver les réclamations.

Plusieurs ISC de l'EUROSAI ont mis en place des unités dédiées aux questions de déontologie ou des responsables de l'intégrité, de façon à créer dans la stratégie organisationnelle un espace permettant de gérer les problématiques d'intégrité. Ces personnes sont responsables de l'intégrité, et leur mission principale est de susciter l'adhésion au principe d'intégrité. Leur champ de responsabilité couvre les principaux dispositifs de l'intégrité, dont le code de déontologie, la formation à la déontologie et la communication sur les questions d'intégrité.

ISSAI 30, paragraphe 62 : Afin de promouvoir les normes les plus élevées dans le domaine du comportement professionnel et d'identifier les activités incompatibles avec ces normes, l'ISC fournit des orientations sur les comportements attendus et met en place des points de contrôle afin de suivre, identifier et résoudre ces incompatibilités. Les principaux politiques et les points de contrôle font partie du système de contrôle déontologique, tel qu'il est décrit dans la section « Responsabilités générales des Institutions supérieures de contrôle » du présent Code.

Critères

1. L'ISC a-t-elle mis en place une unité ou un responsable en charge de la déontologie afin d'orienter et de suivre le comportement professionnel des collaborateurs ?

B. Adoption des mesures et outils fondamentaux pour l'intégrité

Soutenir le comportement professionnel conformément au code déontologique implique également de mettre en place des mesures distinctes pour la prévention, la détection, les poursuites et les sanctions dans le cadre d'un système cohérent, à même de créer une culture de l'intégrité et de lutter contre la

corruption. Janos Bertok, Chef de la division Intégrité dans le secteur public à l'OCDE⁹, a suggéré que les mesures et outils fondamentaux pour l'intégrité pourraient contribuer à l'instauration d'une culture éthique au sein de l'ISC. Les mesures et outils fondamentaux pour l'intégrité englobent différents dispositifs comme le code de conduite, le règlement applicable aux conflits d'intérêts, les exigences de déclaration de patrimoine, la politique en matière de cadeaux et gratifications, les mesures postérieures à l'emploi, l'instauration de procédures de signalement et la protection des lanceurs d'alerte, la formation à l'intégrité, la mise en place de services de conseil accessibles, etc.

Critères

1. L'ISC a-t-elle mis en place un système d'intégrité et de déontologie afin de favoriser les comportements déontologiques ?

C. Comportement professionnel chez les dirigeants de l'ISC

ISSAI 30, paragraphe 63 : Les dirigeants de l'ISC favorisent le comportement professionnel en adhérant aux politiques et procédures en vigueur et en donnant l'exemple.

III. SURVEILLANCE ET RESPONSABILITÉ

A. Suggérer des outils d'auto-évaluation en matière de déontologie ou entreprendre des évaluations internes ou externes/indépendantes des performances en matière de déontologie

Afin de promouvoir les normes les plus élevées dans le domaine du comportement professionnel, l'ISC devrait élaborer et mettre en œuvre un outil de surveillance des stratégies et politiques de déontologie. Cet outil pourrait mettre en place des points de contrôle afin de suivre, identifier et résoudre les incompatibilités avec un comportement professionnel. L'ISC pourrait donc utiliser ces outils d'auto-évaluation en matière de déontologie pour surveiller le comportement professionnel de ses collaborateurs. L'évaluation des performances de l'ISC en matière de déontologie pourrait également être confiée à d'autres organisations externes ou indépendantes.

Critères

1. L'ISC a-t-elle mené des évaluations du comportement professionnel de ses collaborateurs ?

IV. SUIVI DES CAS

A. Garantir la conformité avec les règles établies

En assurant le suivi des cas de violation du comportement professionnel, l'ISC doit veiller à ce que les mesures de surveillance soient conformes aux règles établies. La Task force sur l'audit et la déontologie de l'EUROSAI (2014) considère cette notion comme le niveau minimum à atteindre pour tout dispositif de surveillance déontologique : en effet, on peut à tout le moins attendre d'un organisme public qu'il ne

⁹ Voir Task Force sur l'audit et la déontologie de l'EUROSAI. (2014). *Supporting SAI to Enhance Their Ethical Infrastructure : Part I A general overview of SAI's ethical strategies and practices*, p. 6-7 [Aider les ISC à améliorer leurs cadres déontologiques : Chapitre I A Présentation générale des stratégies et pratiques des ISC].

commette aucun acte illicite¹⁰. Ainsi, envers quiconque viole la loi ou la réglementation ou manque de professionnalisme dans ses actions, ISC doit mettre en œuvre des dispositions impératives prévoyant des sanctions disciplinaires strictes.

Critères

1. Les cas de manquement à l'obligation de faire preuve de professionnalisme font-ils l'objet d'un suivi, conformément aux règles fixées en la matière ?

CHAPITRE VIII. CONFIDENTIALITÉ ET TRANSPARENCE

1. DÉFINITION

La cinquième valeur fondamentale en matière de comportement éthique se résume en deux mots, confidentialité et transparence, que l'ISSAI définit en ces termes : **protéger l'information de manière appropriée, sur un pied d'égalité avec les obligations de transparence et de reddition de comptes**¹¹.

2. L'INDÉPENDANCE ET L'OBJECTIVITÉ DANS L'ISSAI 30

Comme les autres valeurs définies par l'ISSAI 30, cette notion s'applique également à l'ISC et à son personnel.

Paragraphe 70 : Les exigences au niveau de l'ISC

- (a) L'ISC équilibrera la confidentialité des informations liées ou non liées au contrôle avec la nécessité d'assurer la transparence et la reddition de comptes.
- (b) L'ISC mettra en place un système adéquat permettant de préserver la confidentialité en fonction des besoins, en particulier en ce qui concerne les données sensibles.
- (c) L'ISC s'assurera que tout contractant recruté pour réaliser des travaux pour l'ISC soit soumis aux clauses de confidentialité appropriées.

Source : ISSAI 30 Code déontologique, Version d'endossement (mai 2016), p. 17

¹⁰ Voir Task Force sur l'audit et la déontologie de l'EUROSAI. (2014). *Supporting SAI to Enhance Their Ethical Infrastructure : Part II Managing Ethics in Practice analysis*, p. 9 [Aider les ISC à améliorer leurs cadres déontologiques Chapitre II Gérer la déontologie dans l'analyse des pratiques]

¹¹ Voir ISSAI 30 Code déontologique, Version d'endossement (mai 2016), p. 5

Paragraphe 71 : Les exigences au niveau de l'ISC

- (a) Les collaborateurs de l'ISC seront sensibilisés aux obligations légales ainsi qu'aux politiques et lignes directrices de l'ISC en matière de confidentialité et transparence.
- (b) Les collaborateurs de l'ISC ne divulgueront aucune information qu'ils aient obtenue dans le cadre de leur travail sans être habilités à ce faire de manière appropriée et spécifique, sauf si la divulgation est motivée par une disposition ou obligation légale ou professionnelle.
- (c) Les collaborateurs de l'ISC ne se serviront pas d'informations confidentielles pour leur gain personnel ou pour favoriser le gain de tierces parties.
- (d) Les collaborateurs de l'ISC doivent rester vigilants vis-à-vis de la possibilité de divulgation involontaire d'informations confidentielles à de tierces parties.
- (e) Les collaborateurs de l'ISC préserveront le secret professionnel pendant et après la période de leur emploi.

Source : ISSAI 30 Code déontologique, Version d'endossement (mai 2016), p. 17-18

3. MISE EN ŒUVRE DE LA CONFIDENTIALITÉ DE LA TRANSPARENCE

A. La confidentialité la transparence sont des éléments constitutifs de tout code déontologique.

La dernière version du code déontologique de l'INTOSAI ne mentionnait pas la confidentialité et la transparence parmi les valeurs fondamentales. Elle abordait toutefois ces notions au chapitre du secret professionnel, en soulignant que les auditeurs ne doivent pas divulguer à des tiers les informations obtenues en cours d'audit, que ce soit oralement ou par écrit, excepté pour les besoins des obligations statutaires ou autres, de l'ISC dans le cadre des procédures normales de celle-ci ou conformément à la législation en vigueur. Par contre, la version d'endossement de 2016 a identifié et précisé les notions de confidentialité de transparence en les inscrivant au nombre des valeurs éthiques fondamentales requises au niveau de l'ISC en tant qu'institution et pour ses collaborateurs. Au niveau de l'ISC, l'exigence principale consiste pour celle-ci à recommander des politiques permettant d'assurer le transfert et la protection des informations de manière appropriée et mettre en place des points de contrôle afin d'éliminer ou de réduire jusqu'à un niveau acceptable le risque potentiel de violation de la confidentialité. Les collaborateurs doivent protéger les informations de manière appropriée et ne pas les divulguer à de tierces parties sauf s'ils disposent de l'habilitation appropriée et spécifique à ce faire ou si la divulgation est requise en vertu d'un droit ou d'une obligation légale ou professionnelle.

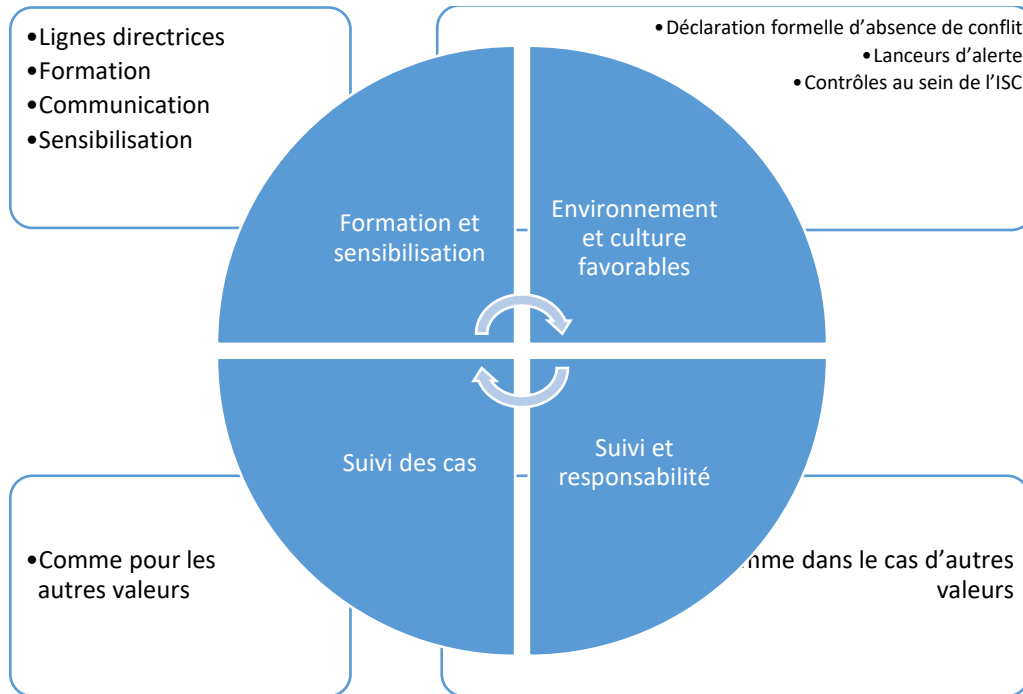
B. Mécanismes de mise en œuvre de la confidentialité et de la transparence

Comme pour les autres valeurs, les quatre mécanismes permettant d'améliorer la confidentialité et la transparence sont les suivants :

- Formation et sensibilisation
- Environnement et culture favorables
- Suivi des cas

– Surveillance et responsabilité

Figure 8-1 Mécanismes pour la mise en œuvre de la confidentialité et de la transparence



I. CONFIDENTIALITÉ ET TRANSPARENCE RENFORCÉES PAR DES ACTIONS DE FORMATION ET DE SENSIBILISATION

Comme pour les autres valeurs

II. CONFIDENTIALITÉ ET TRANSPARENCE RENFORCÉES PAR UN ENVIRONNEMENT ET UNE CULTURE FAVORABLES

a. Déclarer formellement l'absence de conflit d'intérêts

Aux termes de l'ISSAI 30, la confidentialité implique de protéger l'information de manière appropriée, sur un pied d'égalité avec les obligations de transparence et de reddition de comptes. Les collaborateurs de l'ISC sont donc soumis à l'exigence de ne pas se servir d'informations confidentielles pour leur gain personnel ou pour favoriser le gain de tierces parties. Les collaborateurs de l'ISC préserveront en outre le secret professionnel après la période de leur emploi.

Critères

1. Un système a-t-il été mis en place pour obtenir une déclaration formelle d'absence de conflit d'intérêts ?
2. Les collaborateurs de l'ISC sont-ils tenus de fournir une déclaration de protection de la confidentialité des informations obtenues dans le cadre de certaines missions ?

b. Recommander la protection des lanceurs d’alerte qui signalent des cas suspects

Aux termes de l’ISSAI 30, l’ISC est tenue de s’assurer que tout contractant recruté pour réaliser des travaux pour l’ISC soit soumis aux clauses de confidentialité appropriées. Dans cette attente, un exemple d’application consiste à élaborer des politiques de communication avec les parties prenantes, y compris les médias. Il reste cependant nécessaire de garantir la protection des lanceurs d’alerte qui signalent des cas suspects.

c. Contrôles au sein de l’ISC

Le paragraphe 73 de l’ISSAI 30 établit une liste de contrôles destinés à assurer la confidentialité et la transparence au sein de l’ISC, qui peuvent servir de critères pour faire un état de la situation au sein de l’ISC :

- a) élaboration de politiques de communication avec les parties prenantes, y compris les médias ;
- b) mise en valeur, à titre régulier, de l’importance de la confidentialité ;
- c) obtention de la part des collaborateurs de déclarations appropriées de conformité aux règles de confidentialité ;
- d) sensibilisation sous forme de lignes directrices portant sur les informations, documents et matériaux de nature à être traités comme confidentiels, précisant à quelle étape ils doivent être traités comme tels. Ces lignes directrices peuvent comporter un système de classification et de marquage des informations confidentielles ;
- e) conseils en matière d’application des règles de confidentialité et des exigences légales concernant les conditions de divulgation ;
- f) sensibilisation sous forme de lignes directrices et de conseils portant sur les cas où contre l’obligation professionnelle de préserver la confidentialité peuvent prévaloir d’autres responsabilités juridiques régies par des lois au niveau national, et établissant des procédures spécifiques de notification de tels cas ;
- g) conditions de conservation sûre des informations, quel que soit leur support (papier, électroniques, audio, etc.) ;
- h) attribution appropriée des droits d’accès aux archives, aux systèmes informatiques et aux lieux physiques ;
- i) procédures de destruction des supports de stockage de données, que ce soit en version papier ou sous forme électronique.

III. SURVEILLANCE ET RESPONSABILITÉ

Comme pour les autres valeurs

IV. SUIVI DES CAS

Comme pour les autres valeurs

Étude de cas sur l'intégrité au sein de l'ISC X : Adéquation et efficacité de la politique et des procédures visant à garantir l'intégrité des contrôleurs.

L'ISC X du pays Y est née en 2005 de la fusion du Bureau de supervision fédérale et de la branche de la Cour suprême en charge des comptes. L'ISC X rend compte à l'Assemblée nationale. Dotée d'un mandat étendu et d'une couverture nationale, l'ISC a recruté, en 2007, 150 étudiants en comptabilité et sciences sociales fraîchement diplômés.

Après 6 mois de formation à la méthodologie d'audit et aux processus de l'ISC, M. O, nouvellement recruté et par ailleurs neveu du Vérificateur général, a été nommé chef d'équipe adjoint d'une équipe chargée d'auditer un organisme public dans lequel sa mère siège au comité exécutif. Trois mois avant de rejoindre cette équipe d'audit, il avait été nommé vice-président de la commission de déontologie de l'ISC. Aucune procédure obligatoire n'impose aux collaborateurs de l'ISC X de déclarer ou de dénoncer un conflit d'intérêts.

Au cours de l'audit, un journaliste d'investigation a publié un article sur cette affaire dans un quotidien d'information privé et crédible, et l'Assemblée nationale a diligenté une enquête. L'enquête a conduit à la démission du Vérificateur général et à la révocation de M. O. En conséquence, l'Assemblée nationale a confié à un expert la réalisation d'une évaluation indépendante des systèmes d'intégrité de l'ISC X, fondée sur la méthodologie INTOSAINT et le CMP ISC. Le rapport rédigé à l'issue de cette évaluation formulait plusieurs recommandations :

- Sensibiliser davantage les collaborateurs à la problématique de l'intégrité
- Mettre en place un système adapté de déclaration des collaborateurs et des mesures de contrôle
- Séparer les fonctions ou les postes incompatibles au sein de l'ISC

En 2011, 4 ans après la présentation de ce rapport d'évaluation au Parlement, une étude de suivi a été menée pour évaluer le degré de mise en œuvre des recommandations. Cette étude a montré une amélioration significative sur le plan de la vulnérabilité de l'ISC X face aux problèmes d'intégrité.

Étude de cas sur l'indépendance et l'objectivité au sein de l'ISC Y : caractère suffisant et adéquat de la politique et des procédures visant à protéger l'indépendance et à garantir l'objectivité de l'ISC et de ses collaborateurs.

L'ISSAI 30, s'appuyant sur l'ISSAI 10, impose que « **l'ISC demeure indépendante au regard de son statut, mandat, rapports et autonomie de gestion. L'ISC détient un pouvoir discrétionnaire total dans l'exercice de ses fonctions.** »

La Constitution de la République Y accorde à l'ISC Y un mandat étendu, qui lui permet de mener des audits de performance, des audits de conformité et des audits financiers dans tous les secteurs publics et parapublics, sur l'ensemble du territoire national.

Dans cette ISC, les audits sont sélectionnés de deux manières : premièrement, en fonction du

programme d'audit annuel approuvé par le Président de la République ; deuxièmement, sur demande spéciale du Président de la République, qui peut demander la réalisation d'audits portant sur des sujets qu'il estime significatifs, audits que l'ISC est tenue d'exécuter quand bien même ses ressources seraient insuffisantes.

Chaque année, cette situation empêche l'ISC de gérer correctement ses priorités en matière d'audit. En outre, on a signalé plusieurs cas d'auditeurs ayant modifié leurs constatations après avoir reçu de l'entité contrôlée une gratification couvrant les dépenses engagées pour le travail d'audit de terrain et que l'ISC n'avait pas les moyens de rembourser.

Par ailleurs, certains auditeurs seniors de l'ISC président la commission financière de différents organismes publics relevant du mandat de l'ISC, et les experts engagés pour accompagner les équipes d'audit sur certains sujets sont souvent sous contrat avec les départements sectoriels contrôlés.

La République Y a récemment connu un changement politique. Le gouvernement élu a décidé la restructuration des institutions publiques. Le vérificateur général a saisi cette occasion pour rédiger, à la demande du Parlement, un nouveau cadre juridique pour l'ISC, en mettant l'accent sur :

- A. l'indépendance fonctionnelle de l'ISC, notamment en ce qui concerne les décisions relatives à la réalisation d'un audit ;
- B. un ensemble de mesures visant à prévenir les conflits d'intérêts susceptibles de porter atteinte à l'objectivité des contrôleurs.

ISC de Malte : inclure les principes éthiques de l'ISC dans les politiques et les procédures de gestion des ressources humaines

L'ISC de Malte (Bureau national d'audit de Malte) s'efforce de promouvoir le respect de l'éthique en son sein, au moyen d'un Code de conduite professionnelle couvrant plusieurs valeurs comme la confidentialité, les conflits d'intérêts, l'indépendance et l'objectivité. Ce document fait référence à un autre code déontologique, le Code déontologique des agents du secteur public, auquel sont également soumis les collaborateurs de l'ISC. Ces derniers sont tous tenus au secret en vertu du serment qu'ils ont prêté, qui leur interdit de divulguer toute information obtenue dans le cadre de leurs fonctions.

Source : Keith Mecieca de la Task Force sur l'audit et la déontologie de l'EUROSAI (2014). *Supporting SAI to Enhance Their Ethical Infrastructure : Part I A general overview of SAI's ethical strategies and practices*, p. 21-22 [Aider les ISC à améliorer leurs cadres déontologiques : Chapitre I A Présentation générale des stratégies et pratiques des ISC en matière de déontologie].

ISC de Turquie : Établir des liens avec des organisations extérieures aux ISC pour partager l'expérience de la sensibilisation aux valeurs éthiques.

L'ISC de Turquie (Cour des comptes de Turquie) travaille en étroite collaboration avec le Conseil turc pour l'éthique du Service public, qui a conçu une formation aux principes et aux comportements déontologiques, intitulée « Déontologie des dirigeants ». Ce programme de formation étudie les principes déontologiques de façon interactive, invitant les participants à s'impliquer, en mettant l'accent sur une série de dilemmes éthiques en lien avec la gestion du service public. Il aborde les difficultés associées à l'application pratique des principes éthiques, dans la confrontation avec différents pouvoirs contradictoires, sous différentes pressions. Ce programme s'adresse aux fonctionnaires et aux formateurs en déontologie des institutions publiques, qui formeront à leur tour les collaborateurs en

répercutant les contenus dans l'institution. L'objectif de cette approche est d'obtenir des collaborateurs, à tous les niveaux hiérarchiques de l'institution, qu'ils s'engagent à respecter des principes déontologiques exigeants. Les activités de formation doivent également renforcer le comportement attendu des collaborateurs au quotidien et leur donner directement la notion de ce qui est acceptable.

Source : Task Force sur l'audit et la déontologie de l'EUROSAI (2014). *Supporting SAI to Enhance Their Ethical Infrastructure : Part I A general overview of SAI's ethical strategies and practices*, p. 34-35 [Aider les ISC à améliorer leurs cadres déontologiques : Chapitre I A Présentation générale des stratégies et pratiques des ISC en matière de déontologie].

L'ISC de Suède (le BNA de Suède) a confié au service des ressources humaines l'administration du code déontologique, en coopération avec le service juridique. L'objectif est d'apporter un appui à la hiérarchie, qui doit rendre compte de la déontologie de ses actions au quotidien.

L'ISC des Pays-Bas (la Cour des Comptes des Pays-Bas) a inscrit la politique d'intégrité dans les pratiques standards. Cette politique prévoit la nomination d'un **Coordinateur intégrité**, chargé d'assister la direction dans l'élaboration de la politique intégrité, de coordonner la mise en œuvre de cette politique et de déployer un système de gestion de l'intégrité (mesures organisationnelles et culture organisationnelle) et d'en assurer le suivi. L'institution a également créé plusieurs postes de conseiller à l'intégrité, dont le rôle consiste à conseiller en toute confidentialité les collaborateurs en cas de dilemme, de question ou de problème ayant trait à l'intégrité. Les conseillers peuvent aider les collaborateurs à signaler un abus, un acte répréhensible ou un comportement indésirable. Ils s'assurent également que les comptes rendus sont remis aux bonnes personnes et contribuent à orienter les décisions de la direction. Ils travaillent sur la base de l'anonymat et de l'indépendance, et respectent la stricte confidentialité des informations qui leur sont confiées. Le coordinateur intégrité rencontre régulièrement les conseillers confidentiels afin de vérifier si la politique intégrité est toujours pertinente et si les contrôles souples en place sont adaptés.

L'ISC de Roumanie (la Cour des Comptes roumaine) a mis en place une Commission d'éthique sous l'autorité du Parlement, chargée de : (a) mener des actions de sensibilisation à l'éthique et à l'intégrité, (b) identifier les aspects et les dispositions du code déontologique qui doivent être améliorés, (c) prévenir les violations possibles du code déontologique en formulant des conseils et des recommandations, (d) surveiller et contrôler l'éthique du comportement des auditeurs, notamment en identifiant les situations de non-conformité. Les activités de la Commission sont variées : conseil, formation, suivi, évaluation, présentation de rapports, etc. Elle reçoit des déclarations, des rapports, des avis, des réclamations et des études et produit des rapports trimestriels et annuels qui mettent en lumière les problématiques pertinentes qui doivent être examinées.

Source : Task Force sur l'audit et la déontologie de l'EUROSAI (2014). *Supporting SAI to Enhance Their Ethical Infrastructure : Part I A general overview of SAI's ethical strategies and practices*, p. 41-45 [Aider les ISC à améliorer leurs cadres déontologiques : Chapitre I A Présentation générale des stratégies et pratiques des ISC en matière de déontologie].