



SOUTENIR LES ISC POUR RENFORCER LEUR GESTION DES QUESTIONS D'ETHIQUE

Partie I

*Présentation
générale des
stratégies et
pratiques des
ISC en matière
d'éthique*

Introduction

Le travail entrepris par les Institutions supérieures de contrôle (ISC) vise à renforcer la confiance de l'ensemble des citoyens dans la gouvernance du secteur public.

Pour atteindre un tel objectif, l'indépendance, la déontologie et la crédibilité des ISC doivent être assurées, conformément aux normes de l'INTOSAI (ISSAI). Les auditeurs de la sphère publique se voient ainsi soumis à des attentes fortes en matière éthique.

Le Comité directeur de l'EUROSAI a créé un groupe de travail **Task Force on Audit & Ethics (TFA&E)** afin d'aider les ISC européennes à promouvoir l'importance des questions d'éthique, notamment grâce à l'échange d'expériences.

L'une des deux principales activités de la Task Force consiste donc à promouvoir un **comportement éthique au sein des ISC**. Ainsi, le premier objectif du Plan de travail de la TFA&E pour 2012-2014 est de **contribuer à renforcer la confiance du public dans les ISC en soutenant la mise en œuvre de l'ISSAI 30 (Code de déontologie)**.

Dans un premier temps, la Task Force a lancé une enquête auprès des membres de l'EUROSAI en décembre 2012 en vue de réunir des informations sur plusieurs questions éthiques. Les ISC européennes ont notamment été interrogées sur leur code et règlement de déontologie, leur politique de ressources humaines, les comités en charge de la gestion des questions éthiques, les guides mis en place et les formations dispensées, les difficultés pratiques rencontrées, ainsi que les outils opérationnels et d'évaluation utilisés.

32 ISC européennes sur les 50 membres que compte l'EUROSAI ont répondu à l'enquête et ont apporté à la Task Force une large palette d'expériences et de pratiques ainsi qu'un ensemble de documents qui seront analysés de manière à établir un corpus de bonnes pratiques dans ce domaine.

À partir des résultats de cette enquête, un séminaire dédié au « **Renforcement de l'éthique au sein des Institutions supérieures de contrôle** » s'est tenu à Lisbonne en janvier 2014. 100 participants provenant de 34 ISC différentes y ont pris part, partagé leurs points de vue, leurs expériences et leurs pratiques sur les questions d'éthique.

Le présent document a pour objet de présenter les principaux résultats de l'enquête relative à **l'Éthique au sein des ISC**, en dégagant les grandes tendances, les principales approches et les points forts des ISC face aux exigences déontologiques. Il met en lumière les mesures susceptibles de favoriser les comportements éthiques dans les ISC et identifie les aspects qui méritent d'être davantage développés. Plusieurs exemples sont également cités.

Ce document constitue le premier travail réalisé sur ce thème.

Grâce à cette enquête et au séminaire, la Task Force a pu réunir les positions des ISC européennes, un ensemble de documents utiles, des descriptions d'expériences et les résultats tirés des riches débats qui ont pu être conduits. L'exploration de ces données et leur analyse approfondie, associées aux informations complémentaires qui peuvent être collectées auprès d'autres Groupes de travail régionaux d'INTOSAI, permettent à la TFA&E de dresser un état des lieux et d'analyser les éléments les plus pertinents en la matière.

Les différents objectifs et approches observés seront abordés plus en détails dans la Partie II de ce document, qui se consacre aux expériences spécifiques des ISC, à partir des thèmes considérés comme les plus pertinents par la Task Force.

La Task Force espère que les informations ainsi fournies présenteront une utilité et un intérêt pour les ISC, tout particulièrement dans un contexte de renforcement de leur gouvernance éthique.

J'adresse tous mes remerciements à l'ensemble des ISC qui ont contribué à enrichir ces documents et ont participé activement à la description des pratiques et des expériences au sein de leur institution.



Guilherme d'Oliveira Martins

Président de la Task Force Audit et Déontologie EUROSAI

Président de *Tribunal de Contas* (Portugal)

1. Pourquoi la gestion des questions d'éthique est-elle essentielle pour les Institutions supérieures de contrôle ?

En leur qualité de contrôleurs externes et indépendants des finances publiques, les Institutions supérieures de contrôle (ISC) doivent être considérées par tous avec confiance, assurance et crédibilité.

Conformément aux normes ISSAI 1 (Déclaration de Lima) et ISSAI 30 (INTOSAI Code de déontologie), la confiance repose sur l'indépendance, l'impartialité et l'intégrité morale des ISC et de leurs membres qui se doivent d'agir selon un code de valeurs et de principes clairement établi.

Le Code de déontologie de l'INTOSAI décrit les valeurs fondatrices de l'audit public. Ce code est classé au niveau 2 du cadre ISSAI, ce qui signifie s'il s'adresse tant aux auditeurs à titre individuel qu'aux ISC en tant qu'institution.

En d'autres termes, les ISC doivent s'assurer du respect et de la bonne application des principes éthiques et déontologiques afin que l'organisation puisse pleinement jouer son rôle d'institution supérieure de contrôle et soit reconnue comme telle.

Par ailleurs, comme l'OCDE le souligne, un niveau supérieur d'intégrité et de transparence dans les opérations internes d'une ISC renforce son rôle d'institution modèle et responsable. Cela constitue un élément essentiel pour renforcer la pertinence et l'impact du travail des ISC dans un environnement marqué par le besoin de reconstruire la confiance dans les institutions publiques, facteur clé du retour vers une croissance durable et inclusive.



La déontologie est la capacité à faire des choix conscients, inscrits dans un cadre de valeurs et de principes

2. Exigences déontologiques des ISSAI

Les exigences déontologiques des ISSAI sont principalement décrites dans l'ISSAI 30 (Code de déontologie de l'INTOSAI) bien que les questions d'éthique soient également évoquées dans d'autres ISSAI. On peut les trouver dans les normes ISSAI 20, 40, 100 et 200, ainsi que ISSAI 1200, 3000, 4100 et 4200.

Dans la plupart des cas, les normes imposent aux contrôleurs d'agir conformément aux principes **d'intégrité, d'indépendance, d'objectivité, d'impartialité, de confidentialité et de compétence**, avec parfois une description des attitudes et comportement attendus en application de ces principes.

D'un point de vue organisationnel, les normes ISSAI 30, 20 (principe 4) et 40 (éléments 2 et 4) définissent clairement que chaque ISC est tenue de :

- **développer son propre Code de déontologie** en précisant les concepts éthiques applicables, tirés des principes de l'ISSAI 30 et du cadre légal et réglementaire en vigueur;
- **rendre publiques les exigences déontologiques** et les obligations en la matière ;
- s'assurer que tous les contrôleurs **appliquent les valeurs et principes** définis dans le code ;
- **souligner l'importance** du respect des **exigences déontologiques** pendant les missions de contrôle ;
- **promouvoir activement un comportement éthique** à travers l'ensemble de l'organisation ;
- s'assurer que le comportement du **personnel encadrant puisse être érigé en exemple** à suivre ;
- garantir la **transparence et la conformité à la loi** de leurs opérations ;
- mettre en œuvre des **politiques et pratiques conformes à l'ISSAI 30** ;
- adopter les politiques et procédures de nature à **préserver leur indépendance** ;
- mettre en œuvre des politiques et procédures qui **réduisent les risques de proximité** avec l'entité contrôlée, notamment par une



ISSAI 30
Code de
déontologie

Un code de déontologie est l'expression complète des valeurs et principes qui doivent guider les membres des ISC dans leur travail au quotidien.



ISSAI 40
Contrôle qualité
pour les ISC

Les ISC doivent établir des politiques et procédures destinées à fournir l'assurance raisonnable que l'ensemble de leurs membres respecte les exigences déontologiques en vigueur.

politique de rotation des auditeurs;

- s'assurer que tous les membres des ISC et des intervenants extérieurs prenant part au contrôle **agissent dans le respect** des principes éthiques en vigueur ;
- envisager, à cette fin, des déclarations écrites visant à confirmer **le respect des exigences déontologiques** ;
- **empêcher** les **conflits d'intérêt** et la corruption ;
- mettre en place des **engagements de confidentialité** avec les intervenants extérieurs prenant part à certaines missions de contrôle ;
- mettre en place des procédures pour **signaler les manquements** aux exigences déontologiques et prendre les mesures adéquates pour **les résoudre**.

Les critères permettant d'évaluer la bonne application de ces exigences déontologiques peuvent être consultés dans l'Annexe de l'ISSAI 5600 (Liste de contrôle pour les examens par les pairs) ainsi que dans les versions préliminaires du Cadre de mesure de la performance (PMF) et des Outils d'évaluation de la conformité aux ISSAI (iCATs).

3. De l'infrastructure éthique au cadre d'intégrité

La TFA&E doit soutenir les ISC européennes dans la mise en œuvre des exigences déontologiques identifiées et imposées par les ISSAI.

Cet objectif peut être atteint par la mise en place d'un cadre de **gestion de la conduite éthique** dans les ISC, de nature à renforcer leur action et à favoriser la mise en pratique des valeurs et comportements éthiques.

À un niveau d'analyse conceptuel, la gestion de la conduite éthique peut être désignée comme un cadre logique, tel que celui qu'utilise et recommande l'OCDE.

Au fil des ans, l'OCDE a développé le concept d' **infrastructure éthique**, récemment revu pour devenir le **Cadre d'intégrité**, à même de favoriser un environnement propice aux règles de conduite les plus exigeantes. Cette infrastructure repose sur plusieurs repères qui peuvent s'appliquer à des organisations telles que les ISC et qui fonctionnent de manière cohérente et homogène dès lors qu'ils sont adéquatement mis en place. Ces repères peuvent être classés selon les principales fonctions auxquelles ils se rapportent, à savoir, **l'orientation, la gestion et le contrôle**.

L'orientation est donnée par :

- des déclarations de valeurs et normes comportementales telles que des codes de conduite ;
- un engagement fort de l'encadrement ;
- des activités d'échanges professionnels au travers de l'éducation, la formation et le conseil pour sensibiliser et développer les compétences qui permettront l'application de la législation et des normes dans le travail au quotidien.

La Gestion des politiques et pratiques :

- Créer les conditions d'une sélection, d'une promotion et d'une rémunération équitables et impartiales ;
- Contribuer au respect social.



Recommandation du Conseil sur l'amélioration du comportement éthique dans le service public incluant les principes propres à favoriser la gestion de l'éthique dans le service public - 1998

Le contrôle est assuré au travers :

- d'un cadre juridique efficace qui définit les normes comportementales de base ;
- des mécanismes de suivi efficaces via le contrôle interne et les audits externes ;
- des procédures de mise en œuvre ;
- des mécanismes de transparence garantissant au public l'accès à l'information, facilitant son implication et sa surveillance.

4. Agenda de l'intégrité : leçons en provenance des pays de l'OCDE

par János Bertók, Responsable de la division Intégrité du secteur public, OCDE

À la lumière des failles dans les systèmes de gouvernance qui ont contribué à la crise financière et dans un contexte d'incertitude économique et sociale persistant, les gouvernements ont dû s'atteler à **reconstruire la confiance** dans les institutions publiques, facteur clé du retour vers une croissance durable et inclusive. Pour répondre aux défis et opportunités d'un environnement politique de plus en plus complexe, les **ISC doivent entreprendre un travail d'introspection quant à leurs capacités et performances individuelles si elles veulent rester une source pertinente d'informations objectives et crédibles** au service des réformes structurelles **et refléter l'image d'institutions responsables**, répondant aux attentes du 21^{ème} siècle.

Dans une logique plus stratégique et prospective, de nombreuses ISC se sont lancées dans d'ambitieuses initiatives pour renforcer leur cadre institutionnel, développer la transparence et la participation citoyenne en vue d'élargir la pertinence et l'impact de leur travail. Mais les réformes internes, notamment l'introduction d'une planification stratégique, l'accroissement des qualifications du personnel pour développer de nouveaux services à même de répondre à l'évolution des attentes des décideurs politiques et de la société au sens large ne suffisent pas à faire des ISC des institutions exemplaires si elles ne s'accompagnent pas du plus **haut niveau d'exigence en termes d'intégrité et de transparence des opérations quotidiennes**.

On attend des ISC qu'elles mettent en place un ensemble d'outils et de mesures de l'intégrité - code déontologique, formation, conseil - et qu'elles l'intègrent dans un Cadre d'intégrité cohérent.

L'intégrité, la transparence et la responsabilité sont les pierres angulaires d'une gouvernance réussie et les leviers d'une confiance retrouvée. Cependant, la construction d'une culture de l'intégrité et la lutte contre le problème complexe de la corruption passent par

La vision de l'OCDE



L'évolution des ISC face aux impacts profonds de la crise

une **approche exhaustive conjuguant efficacement prévention, détection et poursuites**. L'OCDE agit aux cotés de différents pays pour mettre en place des cadres réglementaires et institutionnels fondés sur la preuve, afin d'instaurer une culture de l'intégrité dans le secteur public. Certaines leçons peuvent être tirées des expériences conduites par certains pays dans la construction de leur cadre d'intégrité :

- **Jeter les fondements en redéfinissant les valeurs de base**

L'évolution des valeurs fondatrices du service public au cours des dernières décennies montre que l'intégrité, l'honnêteté et la transparence ont atteint un statut similaire à celui accordé à l'impartialité et la légalité, les deux valeurs traditionnelles du service public. À titre d'exemple, la transparence est reconnue aujourd'hui dans plusieurs constitutions.

- **La mise en œuvre des valeurs requiert un éventail d'outils et de mesures**

Articuler des mesures distinctes de prévention, détection, poursuites et sanction au sein d'un **système cohérent** est un défi permanent dans la lutte contre la corruption et la construction d'une culture de l'intégrité.

- **Les outils et mesures de base au service de l'intégrité**

recouvrent notamment codes de conduite, règles de traitement des conflits d'intérêts, obligations d'information financière, politiques de gestion des cadeaux et gratifications, procédures de signalement, protection des alertes éthiques, formation à l'intégrité et mise en place d'un suivi et de conseils accessibles, etc.

- **Les procédures de gestion** à l'appui de ces éléments de

base sont notamment les contrôles financiers internes, la gestion des ressources humaines (incluant le recrutement, l'évaluation et l'évolution de carrière), la gestion des performances (incluant les procédures de contrôle qualité et les évaluations externes), les audits internes et externes, y compris le suivi des

La construction d'un cadre d'intégrité solide : les leçons retenues

recommandations.

- **Des acteurs de l'intégrité**, dont les conseillers d'éthique ou les managers en charge de la mise en œuvre et de la coordination des outils et des mesures de l'intégrité.

- **Rationaliser la gestion de l'intégrité**

Comprendre les sources de la corruption et des conduites inappropriées constitue une demande de plus en plus forte. Cartographier et réduire efficacement les risques requiert non seulement de disposer de données à analyser mais aussi un engagement au plus haut niveau pour inciter et insuffler les mesures nécessaires. À titre d'exemple, la prise en considération des questions d'intégrité dans la formation ou la gestion de la performance s'est généralisée dans les pays de l'OCDE.

- **L'heure de vérité : la mise en application**

Bon nombre de pays et d'organisations publiques font face à un défaut de mise en œuvre. Pour n'en citer que quelques exemples : la capacité à apporter un conseil opportun au moment où l'auditeur en a vraiment besoin (parce qu'il est confronté à un dilemme sur un sujet éthique précis) ou la capacité à vérifier l'exactitude des déclarations de patrimoine (ne pas seulement vérifier la soumission aux bons formulaires mais l'exhaustivité et la véracité des informations communiquées).

- **L'adoption des lois est une réussite visible mais l'expérience est importante pour comprendre les comportements**

Réussir à changer les comportements et à instaurer une culture de l'intégrité requiert un effort constant, les initiatives *ad hoc* n'y suffisent pas. L'accent sur la prévention (via la cartographie de l'évolution des risques par exemple) permet d'endiguer les sources de la corruption et des conduites inappropriées et de prendre peu à peu confiance dans les outils à disposition. Les listes de contrôle et d'auto-évaluations - pour les cadeaux et avantages par exemple - pourraient aider les responsables à

mettre en œuvre les règles dans des cas précis. Autre exemple, une investigation conduite dans les plus brefs délais en cas d'alerte sur un risque de comportement inapproprié et la protection efficace des personnes à l'initiative d'alertes éthiques sont des vecteurs de confiance dans le processus de reporting. **La transparence est la règle** : par exemple dans les déclarations de patrimoine, on estime que « plus la position est haute, plus la transparence doit être grande »

- **L'évaluation de la mise en œuvre et de l'impact des mesures d'éthique**, notamment par les contrôles internes et les audits externes, confère une meilleure compréhension du fonctionnement effectif des mesures d'intégrité et permet d'intervenir pour renforcer ou remettre à jour le cadre d'intégrité.

5. Stratégies et politiques éthiques des ISC européennes - Principales approches

Les résultats de l'enquête conduite en décembre 2012 par la TFA&E sont résumés en annexe.

Après rapprochement avec les exigences éthiques des ISSAI et les éléments d'un cadre d'intégrité efficient, les principales conclusions qui peuvent être tirées sont les suivantes :

- **Codes de conduite**
Les déclarations de valeurs et les normes comportementales constituent une pièce centrale des ISSAI et de la gouvernance éthique. Ce sont des éléments bien établis dans les ISC européennes. Une grande majorité de celles-ci disposent déjà d'un Code de déontologie validé.
- **Éducation, formation et conseil**
Les séances de formation ou conférences pour le personnel et l'usage de l'intranet sont régulièrement utilisés par les membres de l'EUROSAI à des fins de sensibilisation aux questions déontologiques.
Plus de la moitié des ISC ayant répondu à l'enquête disposent d'une unité ou d'une personne dédiée au conseil du personnel et de l'encadrement sur les problèmes et conduites en matière d'éthique.

- **Politiques et pratiques au niveau des équipes de gestion**

Les membres de l'EUROSAI semblent bien conscients que la gestion des ressources humaines doit passer par des considérations éthiques. Leurs politiques et pratiques en matière de recrutement, d'évaluation de la performance et de formation traitent souvent de cette dimension.

Plus particulièrement, les conflits d'intérêts (qui ont trait à l'indépendance, l'objectivité et l'impartialité de l'institution) semblent être la principale préoccupation des ISC européennes. Bon nombre d'ISC ont mis en œuvre des politiques, habitudes de travail et procédures destinées à éviter cet écueil.

Néanmoins, seules 41 % des ISC ayant répondu à l'enquête disposent de politiques de rotation formalisées.

- **Transparence et surveillance citoyenne**

Bon nombre d'ISC européennes rendent publics (au moins en partie) les documents relatifs à leurs exigences déontologiques tandis que plus de la moitié des ISC ayant répondu à l'enquête ont indiqué avoir mis en place des habitudes de travail ou procédures concernant les alertes éthiques.

À l'opposé, seule une minorité des ISC interrogent les entités contrôlées sur la performance de leur personnel en matière d'éthique au cours des contrôles effectués.

- **Outils et pratiques de contrôle et d'évaluation**

Une grande majorité d'ISC ont mis en place des mesures pour contrôler de façon spécifique l'absence de conflits d'intérêts dans leurs missions de contrôle.

Pourtant, très peu s'appuient sur des outils d'auto-évaluation consacrés à l'éthique ou entreprennent des évaluations internes ou externes/indépendantes.

Nous pouvons donc en conclure que, de façon générale, les ISC européennes s'efforcent de répondre aux principales exigences déontologiques de l'INTOSAI. Le message qui émerge clairement des réponses à l'enquête est que les ISC accordent aujourd'hui la priorité à la mise en place et l'application de directives et de mesures d'orientation dans le domaine de l'éthique. Par ailleurs, la fonction de contrôle de l'infrastructure éthique est moins développée.

6. Les pratiques des ISC

Dans le cadre de l'enquête susmentionnée, les ISC européennes ont fait état de plusieurs politiques et pratiques concrètes adoptées au sein de leur institution. Une sélection des politiques et pratiques déontologiques observées est présentée ci-après. Comme indiqué plus haut, la Task Force explorera plus en détails ces exemples dans ses prochains documents de travail en vue de favoriser l'échange fructueux d'expériences parlantes entre les ISC.

Guider la conduite éthique

Codes de conduite et autres documents de gouvernance

éthique

Comme déjà cité, une grande majorité des ISC disposent déjà d'un Code de déontologie validé. L'expérience varie quant au contenu de ces codes mais ils intègrent la plupart du temps :

- des déclarations relatives aux valeurs et principes fondateurs
- des descriptions des comportements attendus qui en découlent
- des exemples concrets de dilemmes et de situations sensibles eu égard notamment aux conflits d'intérêt, à la neutralité politique, aux cadeaux et offres d'hospitalité
- des directives concernant le traitement des conduites inappropriées

Habituellement, le cadre déontologique des ISC européennes couvre également :

- les déclarations d'intérêts et de patrimoine;
- les obligations postérieures à la cessation d'activités;
- l'utilisation d'infrastructures et équipements professionnels.

Certaines ISC ont mis en place des procédures et outils spécifiques pour le personnel encadrant reconnaissent ainsi la place centrale et leur rôle d'exemple des managers dans la promotion de l'intégrité au sein d'une organisation.

Par ailleurs, la majorité des ISC appliquent les règles et procédures éthiques aux personnels détachés et experts qu'elles engagent,



La fonction d'orientation en matière d'éthique a trait à la déclaration des valeurs et principes, à leur diffusion et à leur explication

s'inscrivant en cela dans la lignée des exigences des ISSAI.

Sensibiliser davantage au Cadre déontologique

Les exigences et obligations déontologiques des membres et personnels des ISC doivent être connues de ceux qui doivent les respecter mais elles doivent aussi être rendues publiques (se reporter au principe 4 de l'ISSAI 20).

La majorité des ISC européennes publient les documents relatifs à l'éthique via l'intranet de l'institution ainsi que sur leur site Internet respectif pour une partie ou la totalité de ces documents.

Par ailleurs, d'autres moyens sont aujourd'hui utilisés pour accroître la sensibilisation et la diffusion de l'information concernant les valeurs et principes déontologiques ainsi que les documents et politiques y afférents. Certaines ISC ont recours à des outils traditionnels dans leur effort de diffusion de l'information tandis que d'autres ont développé des approches plus innovantes. Parmi ces dernières figurent des systèmes d'auto-évaluation, le partage d'expériences et l'utilisation d'outils de communication.

Les moyens utilisés sont les suivants :

- la transmission d'une information structurée aux nouvelles recrues ;
- le devoir d'information du personnel encadrant et des supérieurs hiérarchiques ;
- la formalisation de l'engagement des personnels en faveur des principes éthiques de l'institution ;
- la rédaction de rapports réguliers, sur une base annuelle ou autre, avec la description des normes et bonnes pratiques en la matière ;
- l'utilisation de brochures, gadgets et affiches ;
- la tenue de séances de formation pour une action de sensibilisation et de transmission des connaissances sur les sujets d'éthique ;
- l'utilisation de questionnaires d'auto-évaluation ;
- la conduite d'auto-évaluations sur l'intégrité (ex : Into-SAINT) ;
- l'organisation de réunions d'échanges d'expériences ;
- l'utilisation de techniques de narration de récits (*story-telling*) ;
- le recours à des acteurs extérieurs pour identifier les



ISSAI 20 Principes de transparence et de responsabilité

Principe 5 : (...)
L'externalisation des activités d'expertise et de contrôle à des entités externes, publiques ou privées, relève de la responsabilité de l'ISC et est soumise à des politiques éthiques (notamment concernant les conflits d'intérêts) et procédures visant à garantir l'intégrité et l'indépendance

iCAT sur le contrôle de la performance :

Avant d'utiliser un expert, l'ISC s'assure qu'il (...) est informé des conditions et des normes éthiques requises.

comportements (in)appropriés sur le lieu de travail.

La formation à l'éthique offre aux ISC et à leurs personnels la capacité de mieux assurer leur intégrité, d'identifier les risques déontologiques et d'apprendre à prévenir une conduite contraire à l'éthique. La majorité des ISC européennes s'y intéressent, ont une expérience de la formation aux questions d'éthique et en sont de fervents prescripteurs. Les méthodes de formation utilisées par les ISC dans ce domaine sont principalement :

- les séances de formation ou conférences pour les nouveaux collaborateurs ;
- les séances de formation à destination de tout le personnel, organisées par cycles ;
- les séminaires à partir de situations réelles ;
- les formations réservées aux comptables ;
- les cours de e-learning dédiés à l'éthique.

En parallèle de ces formations traditionnelles, les débats sur des cas concrets et des systèmes d'auto-évaluation jouent également un grand rôle dans l'action de sensibilisation aux questions d'éthique. Par ailleurs, le partage d'expériences au cours de réunions fournissent également des orientations pratiques, contribuent à développer la découverte de pratiques éthiques récentes et facilitent la reconnaissance des problèmes en temps voulu. Ces opportunités créent une atmosphère d'ouverture qui incite à la communication et au partage entre les équipes.

L'établissement de liens avec d'autres organisations en dehors des ISC a également été jugé important par plusieurs ISC européennes dans la mesure où elles fournissent d'autres expériences de sensibilisation en matière de déontologie. Différents types de liens ont pu être créés :

- des contacts et travaux conjoints avec des agences anti-corruption ;
- des partages d'expérience entre conseillers éthique ;
- des ateliers conjoints et rencontres avec d'autres organisations hors ISC ;
- des rapports et échanges d'informations sur la résolution des situations épineuses ;
- une coopération avec des ONG et entre secteurs public et privé.

Engagement formel en faveur des valeurs et principes éthiques et déontologiques

Les ISC exigent de leurs membres des déclarations formelles sur les valeurs éthiques et déontologiques à respecter de plusieurs manières. Si certaines ISC n'utilisent que l'une des procédures suivantes, d'autres ont recours à plusieurs, voire à toutes :

- Signature d'une déclaration attestant la prise de connaissance et l'approbation du Code de conduite de l'ISC dans l'exercice de ses fonctions au sein de celle-ci ;
- Signature de rappels des obligations éthiques sur une base régulière (une fois par an par exemple) ;
- Déclaration périodique (annuelle par exemple) de conformité aux obligations éthiques ;
- Déclaration de conformité aux exigences déontologiques en vigueur, telles que l'absence de conflits d'intérêts, lors de chaque mission de contrôle.

Des unités/ Personnes dédiées aux questions d'éthique

Les ISC européennes ont été interrogées pour savoir si elles disposaient d'un Comité d'éthique / Responsable / Conseiller / Contact concernant les questions d'éthique et, dans l'affirmative, il leur a été demandé de détailler les rôles respectifs de ces unités ou personnes.

Plus de la moitié des ISC ont répondu par l'affirmative en précisant qu'elles avaient une unité ou personne spécialement en charge de la déontologie. Toutefois, les réponses soumises ont également montré que ces unités ou personnes avaient des fonctions très différentes en fonction des institutions.

La nomenclature utilisée varie considérablement et l'on trouve les exemples suivants :

- Comité d'éthique;
- Commissaire à l'éthique ;
- Directeur de la déontologie ;
- Coordinateur du Cadre d'intégrité ;
- Conseillers d'audit ;
- Associé en charge de l'éthique.

Leurs rôles varient également considérablement Ils peuvent avoir une fonction stratégique ou d'orientation. Cependant, dans la plupart des cas, ils ont été principalement conçus pour être des organes de

contrôle. Parmi les rôles identifiés au sein de ces unités éthiques des ISC figurent :

- Le contrôle des politiques et procédures relatives à l'intégrité, l'objectivité et l'indépendance ;
- La bonne circulation de l'information vers l'équipe dirigeante et le personnel ;
- l'introduction de mesures préventives et de résolution des dilemmes éthiques;
- la conformité aux normes éthiques ;
- la remontée des cas de conflit d'intérêts et des violations du Code de déontologie ;
- la réception, l'examen et l'enregistrement des dépôts de plaintes.

Le recours à des conseillers internes et externes afin d'aider le personnel dans certaines situations problématiques a également été citée.

Gouvernance de la conduite éthique

Gestion des ressources humaines

Les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines couvrent habituellement une partie des instruments déjà mentionnés dans la fonction d'orientation, comme la politique de formation.

D'autres composantes des politiques RH font partie intégrante de la gestion des questions d'éthique. Comme indiqué dans l'élément 4 de l'ISSAI 40, les politiques et procédures de ressources humaines doivent mettre l'accent sur l'engagement en faveur des principes éthiques des ISC. Le recrutement, l'évaluation des performances, le développement professionnel, les compétences sur les questions d'éthique, le déroulement de carrière, la promotion et la rémunération font partie de ces politiques et procédures RH.

Les réponses à l'enquête soulignent qu'une majorité des ISC européennes considèrent le comportement éthique comme un élément à évaluer lors du **recrutement** du personnel. La problématique à ce stade est de savoir comment conduire au mieux cette évaluation. Les pratiques mentionnées par les ISC à cet égard sont les suivantes :

- Soumission à des cas pratiques d'éthique pendant les entretiens et les phases de sélection ;
- Conduite de tests et examens psychologiques ; et
- Vérifications du parcours du candidat après les procédures d'habilitation.

Les **entretiens d'évaluation annuels** devraient être également l'occasion d'intégrer des critères d'évaluation éthique. Un nombre important d'ISC indiquent en tenir compte. Parmi les exemples d'utilisation de critères d'évaluation liés à l'éthique figurent :

- le sens des responsabilités ;
- l'intégrité et la conduite professionnelle ;
- les qualités personnelles ;
- la conduite au travail et en dehors, y compris l'éthique professionnelle ;
- l'engagement en faveur de l'institution et de l'intégrité ;
- le comportement général et la conduite professionnelle ;
- le soutien actif apporté aux politiques de l'institution ;
- un comportement positif au travail.

Les politiques de rotation

L'élément 2 de l'ISSAI 40 souligne l'importance d'une rotation des principaux responsables d'audit afin de réduire le risque de proximité avec l'organisation contrôlée.

Cependant, peu d'ISC en Europe déclarent avoir adopté une politique écrite concernant la rotation de leur personnel d'audit.

Les ISC qui disposent de telles politiques écrites ont indiqué avoir fixé (selon les cas) :

- une période maximale d'audit d'une même institution, qui varie de 2 à 5 et 7 ans ;
- une mobilité obligatoire des contrôleurs après une période de 5, 7 ou 8 ans dans le même service ;
- une mobilité obligatoire pour les postes de direction de 7 ans.

Donner le ton au plus haut niveau

Pour ce qui est des pratiques du personnel encadrant, on ne peut qu'insister sur la valeur de l'exemple.

Comme indiqué plus haut, les exigences déontologiques définies par

La gouvernance éthique a trait à l'adoption de politiques-cadre et de pratiques qui promeuvent et respectent les valeurs et principes déclarés

les ISSAI spécifient que les ISC doivent assurer la transparence et la légalité de leurs propres opérations et qu'il est attendu de leur personnel encadrant un comportement éthique exemplaire.

Un comportement exemplaire de la direction, un traitement équitable et des relations saines entre collègues jouent un rôle important dans la sensibilisation du personnel aux questions d'éthique. En outre, des relations cordiales entre collègues et un traitement équitable contribuent à promouvoir un comportement éthique à l'égard du travail. Ainsi, l'exercice d'un contrôle basé sur l'humain et le relationnel tient une place essentielle dans l'intégrité du personnel sur le lieu de travail.

Contrôle de la conduite éthique

Conflits d'intérêts

Comme indiqué plus haut et conformément aux exigences des ISSAI, les **conflits d'intérêts** (qui ont trait à l'indépendance, l'objectivité et l'impartialité de l'institution) sont la principale préoccupation de nombreuses ISC en Europe qui déploient politiques, habitudes de travail et procédures pour prévenir ou résoudre ce type de situations. Les mesures d'orientation, les déclarations systématiques et le rôle des unités d'éthique comptent parmi les exemples cités.

Une grande majorité d'ISC en Europe ont déclaré avoir mis en place des mesures imposant une déclaration formelle d'absence de conflits d'intérêts. Ces déclarations peuvent prendre différentes formes :

- renouvellement régulier des déclarations sous serment ou déclarations d'indépendance et d'impartialité ;
- engagement d'adhésion aux obligations éthiques à échéance régulière (une fois par an par exemple) ;
- déclaration formelle de chaque contrôleur au cours de chaque mission d'audit, concernant la conformité aux exigences déontologiques en vigueur, y compris l'absence de conflits d'intérêts concrets ;
- confirmation formelle par chaque superviseur d'audit et dans chaque mission d'audit de l'absence de conflits d'intérêts concrets dans l'équipe d'audit ;
- déclaration régulière des intérêts publics et privés



ISSAI 40
Contrôle qualité
pour les ISC

Le Directeur de l'ISC et son personnel encadrant doivent servir d'exemples du comportement éthique à adopter.

Les ISC doivent s'assurer que

Auto-évaluations, évaluations internes et évaluations externes

La plupart des ISC européennes reconnaissent ne pas avoir d'outils d'auto-évaluation en place par rapport à la conduite éthique.

Quelques-unes s'engagent dans des évaluations internes et/ou externes de la performance en matière d'éthique.

Les ISC qui ont déclaré s'être engagées dans ces évaluations ont indiqué que les évaluations internes étaient essentiellement conduites par les Comités d'éthique ou via la mise en œuvre d'IntoSAINT.

IntoSAINT est un outil d'**auto-évaluation** développé par la Cour des comptes des Pays-Bas pour permettre aux ISC d'évaluer leur exposition et leur niveau de protection face aux violations d'intégrité et leur soumettre des recommandations pour en améliorer la gestion.

Jusqu'à présent, l'expérience d'IntoSAINT a montré que :

- l'évaluation structurée du risque d'intégrité n'est pas monnaie courante au sein des ISC ;
- le besoin d'une politique-cadre de l'intégrité fait partie des recommandations les plus fréquentes ;
- les risques liés à l'indépendance des ISC sont un facteur important ;
- les recommandations relatives aux « contrôles humains » soulignent l'importance de l'équité, de la clarté, de la communication et du leadership.

Lorsque des évaluations externes ont été conduites, elles faisaient essentiellement partie d'examens par les pairs.

Certaines ISC impliquent également les entités contrôlées dans l'évaluation de la performance éthique du personnel d'audit. Cette évaluation intervient souvent par des enquêtes sur les pratiques d'audit et l'administration de questionnaires de remontée d'informations auprès des clients ainsi que d'auto-évaluations pendant

(...) les principes éthiques sont au cœur de l'évaluation des performances du personnel et de toute partie prenante agissant pour le compte de l'ISC

Le contrôle éthique traite des pratiques à la source des mécanismes de responsabilité et des procédures de contrôle de l'adhésion aux valeurs et principes déclarés et aux comportements attendus



ISSAI 40
Contrôle qualité
pour les ISC

Les ISC doivent envisager d'avoir recours à des déclarations écrites du personnel pour confirmer leur respect des règles de déontologie de l'ISC.

et après les missions d'audit.

Conduites inappropriées

Près de la moitié des ISC ont signalé avoir des habitudes de travail ou des procédures d'alertes éthiques. Elles considèrent alors que la protection de ceux qui signalent les cas de suspicion (notamment la protection de l'identité et des droits salariaux acquis) est un élément essentiel à assurer.

L'utilisation d'équipes spéciales, les unités dédiées ou les Comités d'éthique sont parmi les solutions les plus couramment employées dans ce domaine.

Comme mentionné plus haut, les unités d'éthique spéciales sont souvent utilisées pour gérer les cas de conduites inappropriées, recevoir les plaintes, enquêter et faire remonter l'information.

7. Cas pratiques : introduction du changement dans la gestion éthique des ISC

Quelques ISC ont indiqué avoir récemment mis en œuvre des changements significatifs dans leur gestion globale de la question éthique, à la suite d'une analyse des écarts. C'est le cas de la Cour des comptes européenne (ECA).

L'expérience de la Cour des comptes européenne

par Eduardo Ruiz Garcia, secrétaire général de la Cour des comptes européenne

euraud@eca.europa.eu

Ces dernières années, la Cour des comptes européenne a revu son cadre éthique. En 2011, elle a adopté ses « Lignes directrices en matière d'éthique » à destination de l'ensemble de ses personnels, avant d'émettre un nouveau « Code de conduite applicable aux membres de la Cour » en 2012. Par ailleurs, une nouvelle procédure a été introduite en 2011 visant à fournir l'assurance raisonnable de la



INTOSAI

ISSAI 40
Contrôle qualité
pour les ISC

conformité aux exigences éthiques, notamment aux fins d'éviter les conflits d'intérêts ou toute situation susceptible d'impacter l'indépendance des contrôleurs de la Cour des comptes européennes. Cet ensemble d'instruments est venu renforcer la définition du cadre éthique et les exigences de l'institution en la matière, dans la lignée des normes de l'INTOSAI et plus particulièrement de l'ISSAI 30.

Le cadre éthique a pour objectif de garantir le positionnement de la Cour des comptes européenne comme une institution objective, indépendante et professionnelle en laquelle ses parties prenantes peuvent avoir pleinement confiance. C'est un élément clé de la préservation et de la promotion de la réputation et de la crédibilité de l'institution, des qualités essentielles à sa mission d'examen et de certification du travail d'autres agents publics. La réputation de la Cour des comptes européenne se fonde sur des règles, normes et valeurs de base issues de nombreuses sources : normatives (Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, Règlements du Personnel), professionnelles (codes INTOSAI et IFAC) et internes (déclaration de mission et valeurs). De manière globale, la réputation et la crédibilité de l'institution dépendent de l'engagement de son personnel à se conformer à ces exigences, et partant du comportement individuel de ses contrôleurs, de son personnel encadrant et de ses membres.

En sa qualité de Président de la Cour des comptes européenne, M. Vítor Caldeira souligne dans la préface des Lignes directrices en matière d'éthique qu'elles sont destinées à nous aider à nous assurer que les décisions courantes, tant au niveau des contrôles que du fonctionnement de l'institution, sont conformes aux exigences déontologiques. L'éthique va au-delà des lois et des règles qui ont force obligatoire ; l'éthique s'applique à des scénarii dans lesquels une décision ou une conduite, tout en étant légale et respectueuse des règles, peut ne pas être conforme aux valeurs de l'institution ou des individus.

La philosophe allemande Hannah Arendt disait que les seules personnes à qui accorder sa confiance sont celles qui, lorsqu'elles sont confrontées à un choix éthique, prennent leur décision au motif qu'elles *ne doivent pas le faire* plutôt qu'elles *ne peuvent pas* ou *ne*

Les ISC doivent s'assurer d'avoir les politiques et procédures en place de nature à informer le Directeur de l'ISC dans les meilleurs délais en cas de violation des règles de déontologie et lui permettre de prendre les mesures adéquates pour résoudre la situation.



sont pas autorisées à le faire. La décision, le choix final revient toujours à des individus mais c'est la responsabilité de l'institution de leur fournir le cadre et l'environnement nécessaires à la prise de la bonne décision.

Une Institution supérieure de contrôle devrait prendre toutes les mesures nécessaires pour adopter et introduire un cadre éthique conforme à la gestion publique et aux normes de conduite professionnelles internationales. Il n'en reste pas moins que l'efficacité de la mise en œuvre des exigences éthiques définies dépendra de son personnel. Il relèvera de leur seule responsabilité de choisir la meilleure solution au plan éthique lorsqu'ils se trouveront confrontés à un dilemme. Pour y parvenir, les membres du personnel doivent connaître les exigences, les implications potentielles et les conséquences des différentes lignes d'actions à leur disposition ; ils doivent notamment être encouragés à user de bon sens et à parler ouvertement à leurs collègues et supérieurs. Dans cet exercice, le partage des expériences et des doutes est crucial.

La Cour des comptes européenne accorde une très grande importance à la responsabilisation de ses équipes grâce à des outils adéquats en matière d'éthique. La formation aux Lignes directrice est devenue obligatoire pour tous les personnels. Fin 2013, près de 89 % du personnel avaient participé aux cours d'éthique de l'institution et jusqu'à 90 % pour le personnel encadrant. Les nouvelles recrues bénéficient d'une formation spéciale et d'autres questions éthiques sont soulevées lors des ateliers réservés à la direction.

La Cour des comptes européenne est très attentive à toute évolution dans ce domaine et participe à la Task Force de l'EUROSAI. Nous sommes disposés à contribuer à l'examen de la norme ISSAI 30 conduit par l'Institution supérieure de contrôle polonaise (NIK). Toutes ces actions nous aideront à analyser et comprendre nos pratiques actuelles et à renforcer et protéger la réputation de la Cour des comptes européenne en tant qu'institution et celle de ses personnels.

8. Cas pratique : Gestion de l'éthique dans une ISC de taille réduite

Plusieurs politiques et outils de gestion de l'éthique sont liés à la séparation des fonctions, à un processus décisionnel et d'audit distinctif et à des rotations périodiques du personnel. Ces réalités peuvent mettre en difficulté les ISC de taille réduite, actives dans des pays ou régions de superficie limitée. C'est notamment le cas de l'ISC maltaise.

Gestion de l'éthique dans une Institution supérieure de contrôle de petite taille

par Keith Mercieca, Bureau national d'audit, Malte

nao.malta@gov.mt

Le Bureau national d'audit de Malte (NAO) a un effectif d'une soixantaine de personnes qui le classe parmi les ISC de taille réduite. Cette taille limitée implique des défis à surmonter en termes d'éthique, à la fois au niveau de la fonction de gestion de l'éthique au sein de l'organisation mais aussi de l'environnement d'audit dans lequel l'institution opère.

De par sa taille, l'ISC de Malte ne peut pas se permettre de développer une fonction dédiée à la gestion de l'éthique qui est en fait regroupée dans d'autres fonctions de l'institution. Indépendamment de cette limite, l'ISC s'efforce de promouvoir une conduite éthique au sein de l'organisation par le biais de son Code de conduite professionnelle qui traite de différentes facettes du comportement éthique, telles que la confidentialité, les conflits d'intérêts, l'indépendance et l'objectivité. Par ailleurs, ce document fait référence à un autre code éthique, le Code de déontologie des agents du secteur public, qui s'applique aussi aux personnels du Bureau national d'audit. De surcroît, l'ensemble du personnel de l'ISC doit prêter un serment de confidentialité en vertu duquel il leur est interdit de divulguer toute information acquise dans l'exécution de leur fonction.

Malgré les efforts du Bureau national d'audit de Malte, l'une des questions sur lesquelles le désavantage de la taille joue un rôle



important est le risque de conflits d'intérêts. Compte tenu de l'échelle très réduite des opérations publiques, le risque est grand que les contrôleurs connaissent ou aient déjà travaillé avec une entité contrôlée. Cherchant à limiter ce risque tout en gardant à l'esprit les ressources limitées à disposition, le Bureau national d'audit de Malte a défini une période de deux ans au cours de laquelle les contrôleurs ne peuvent pas contrôler des organisations au sein desquelles il ont précédemment été employés ou fourni des services de conseil.

Une part du risque subsiste toujours, notamment par rapport aux limites de capacité de l'ISC. L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique structurée de rotation des postes posent des difficultés de taille dont le risque le plus évident est la discontinuité qui pourrait en découler et entraîner des incohérences dans les opérations de contrôle. Néanmoins, l'ISC de Malte tente de restructurer ses équipes d'audit aussi souvent que possible pour atténuer ce risque.

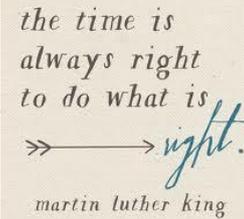
Autre facette de la difficulté de gestion de l'éthique au sein d'une institution comme celle de Malte, la sélection de consultants externes. Les difficultés dans ce domaine sont liées au nombre très restreint de consultants externes spécialisés dans le domaine de compétences très particulier recherché par le Bureau national d'audit. Ces experts auraient, selon toute vraisemblance, déjà été engagés par l'entité contrôlée en une capacité ou une autre et pour un autre type de mission. En dehors des dispositions mises en avant dans le Code de conduite professionnelle concernant les relations en cours et récentes de l'expert avec l'entité contrôlée, le traitement de l'éthique conserve par essence un facteur d'incertitude que l'ISC gère souvent par la recherche du bon équilibre entre les exigences opérationnelles et le respect de l'éthique au cas par cas.

C'est là le dernier point et véritablement le plus épineux dans la gestion de la question éthique pour une ISC de taille réduite, à savoir la bonne hiérarchisation des priorités entre la réalisation des objectifs de base de l'institution et la conduite éthique. Cette dichotomie mérite plus de réflexion, le scénario de la fusion possible des considérations éthiques au sein des objectifs de base semblant le plus pertinent.

9. Perspectives

Dans ce dossier, la Task Force Audit et Déontologie a identifié les exigences déontologiques des ISSAI, les éléments importants d'une infrastructure éthique, l'état des lieux pour les principales ISC européennes au regard des exigences et éléments en question, avec la présentation parallèle d'un certain nombre d'exemples de politiques, pratiques et outils que les ISC peuvent adopter pour remplir leurs obligations de gestion de l'éthique.

Dans son prochain document de travail, la Task Force creusera davantage les exemples et les échanges avec la communauté des ISC européennes en s'intéressant plus en détail au détail des pratiques utiles à la mise en œuvre de l'ISSAI 30 et aux exigences déontologiques des autres ISSAI. Elle contribuera ainsi à la promotion des infrastructures éthiques des ISC et au renforcement de la confiance du public à leur égard.



*the time is
always right
to do what is
right.*
martin luther king

Résultats de l'ENQUÊTE organisée par la TFA&E auprès des Membres de l'EUROSAI en décembre 2012

PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

PARTIE II : LA DÉONTOLOGIE AU SEIN DES ISC

II.1. Les lignes de conduite en matière d'éthique

1. Les **Codes de conduite** constituent un outil largement utilisé parmi les membres de l'EUROSAI pour diffuser les **valeurs et principes** des ISC, de même que les **comportements attendus et les dispositions à suivre en cas de conduite inappropriée**. Pour la moitié des ISC européennes qui ont déclaré disposer d'un Code de conduite, celui-ci décrit des **dilemmes concrets** et des propositions de solutions.
2. En **constituant un socle de connaissances consacré aux questions éthiques**, les ISC devraient être davantage à même d'assurer leur intégrité et de lutter contre les conduites inappropriées. La confiance accordée aux ISC s'en trouverait ainsi renforcée. En dehors des codes de conduite, les outils de sensibilisation aux questions éthiques les plus courants sont les **séances de formation** ou les conférences destinés aux membres des ISC, l'utilisation de l'**Intranet** et, parfois, la constitution d'**unités de conseil** spécifiquement dédiées aux aspects éthiques.
3. Certaines ISC coopèrent régulièrement entre elles et échangent des informations avec d'autres institutions afin de favoriser la sensibilisation à l'éthique dans le secteur public.

II.2. La Gouvernance des questions éthiques

4. Les **conflits d'intérêt** (qui ont trait à l'indépendance, l'objectivité et l'impartialité de l'institution) semblent être la **principale préoccupation** des SAI européennes. Bon nombre d'entre elles ont mis en œuvre des politiques, habitudes de travail et procédures destinées à éviter cet écueil.
5. Les outils de gestion des ressources humaines déployés dans les ISC prennent souvent en considération des préoccupations éthiques, en particulier les procédures de **recrutement**, d'**évaluation des performances** et de **formation**.
6. Des **politiques de rotation** formalisées sont adoptées par 41 % des ISC participant à l'enquête.

II.3. Le contrôle éthique

7. Peu d'ISC ont recours à des **évaluations spécifiques de leurs systèmes éthiques**, qu'elles soient internes et/ou externes. **Into-SAINT** est l'un des outils à disposition des ISC pour conduire des auto-évaluations mais seules cinq d'entre elles y ont eu recours.
8. À la lumière du cadre éthique recommandé par l'OCDE, il apparaît clairement dans les réponses formulées à l'enquête que les fonctions d'**orientation** et de **gestion** sont pour le moment bien plus développées que la **fonction de contrôle** au sein des ISC européennes.

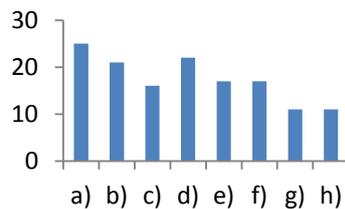
RÉSULTATS PAR QUESTION

LA DÉONTOLOGIE AU SEIN DES ISC

II.1. Lignes de conduite en matière d'éthique

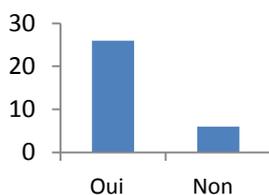
Question 1. Les documents dans lesquels les valeurs et principes applicables à l'ISC sont repris sont :

	a) la législation générale (applicable à tous les agents publics)	b) des règles légales spéciales (applicables à l'ISC)	c) un code de déontologie général (applicable à tous les agents publics)	d) le code de déontologie de l'ISC	e) les documents stratégiques de l'ISC	f) les manuels d'audit	g) un Code ou des lignes de conduite	h) Autres
N.º de réponses	25	21	16	22	17	17	11	11
%	78 %	66 %	50 %	69 %	53 %	53 %	34 %	34 %



- Près de 70 % des ISC ayant répondu à l'enquête disposent de leur propre Code de déontologie.
- Les règles générales applicables à tous les agents publics prévalent également dans la gouvernance éthique des ISC.
- Certaines ISC indiquent que leur Code de déontologie est en cours de révision et qu'elles prévoient d'y inclure une description des comportements attendus et des exemples précis de dilemmes d'ordre éthique.

Question 2. Ces documents s'appliquent-ils aux personnels détachés et experts engagés à titre occasionnel par l'ISC ?

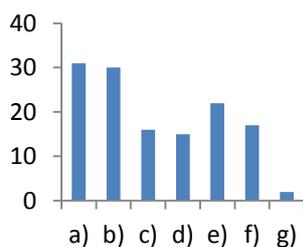


	Total	Oui	Non
N.º de réponses	32	26	6
%	100 %	81 %	19 %

- La plupart des ISC appliquent leurs règles et procédures déontologiques aux personnels détachés et experts

Question 3. Les documents/dispositions mentionnées à la Question 1 incluent :

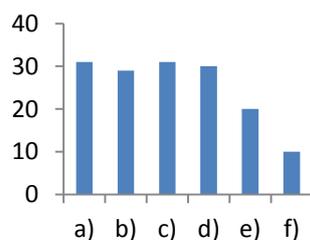
	a) des déclarations de valeurs et principes	b) des explications sur les comportements attendus	c) des exemples de dilemmes et situations sensibles	d) les outils à utiliser	e) les dispositions à suivre en cas de conduites inappropriées	f) les dispositions spécifiques pour le personnel encadrant	g) Autres
N.º de réponses	31	30	16	15	22	17	2
%	97 %	94 %	50 %	47 %	69 %	53 %	6 %



- La quasi-totalité des ISC qui ont répondu intègrent dans leurs documents-cadre les valeurs et principes qui président à leurs activités et expliquent les comportements qu'elles attendent de leur personnel lorsqu'ils se trouvent confrontés à des dilemmes d'ordre éthique.
- Les dispositions à suivre en cas de conduites inappropriées sont également présentes dans plus de 70 % des ISC qui ont répondu à l'enquête.
- Il faut noter que pour ce qui est de l'existence d'outils spécifiques et de règles spéciales pour le personnel encadrant, seule la moitié environ des institutions a répondu avoir des politiques et mesures en place.

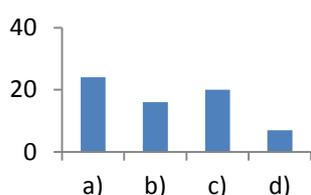
Question 4. Ces documents/dispositions couvrent les questions suivantes :

	a) Conflits d'intérêts	b) Cadeaux et hospitalité	c) Neutralité politique	D Secret professionnel	e) Harcèlement sexuel ou moral	f) Autres
N.º de réponses	31	29	31	30	20	10
%	97 %	91 %	97 %	94 %	63 %	31 %



- Près de la moitié des ISC sondées ont des systèmes en place concernant les principaux thèmes associés à une conduite éthique, comme les conflits d'intérêts et le secret professionnel.
- Environ un tiers des réponses citent d'autres sujets couverts dans leur cadre éthique tels que :
 - les déclarations d'intérêts financiers et de patrimoine ;
 - les obligations postérieures à la fin d'activités ;
 - l'utilisation des infrastructures et des équipements professionnels.

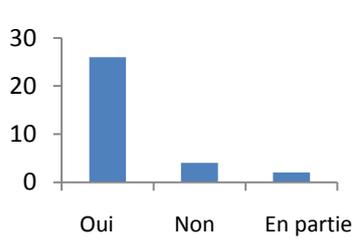
Question 5. Comment le personnel est-il informé des valeurs et principes éthiques, des documents et politiques de l'ISC en la matière ?



	a) Une documentation structurée leur est remise	b) Une formation spécifique est organisée	c) Le personnel encadrant et leurs supérieurs hiérarchiques les en informent	d) Autres
N.º de réponses	24	16	20	7
%	75 %	50 %	63 %	22 %

- Certaines ISC soulignent que les entretiens d'évaluation sont l'occasion de discuter des questions d'éthique et d'apporter des conseils en la matière.
- Les ISC disposent de moyens d'informer leur personnel de leurs politiques éthiques.

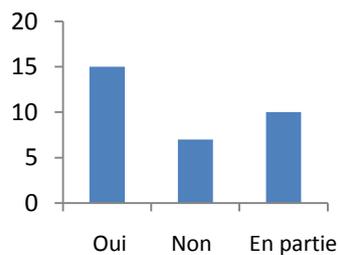
Question 6. Les documents d'éthique sont-ils disponibles sur l'intranet de l'ISC ?



	Total	Oui	Non	En partie
N.º de réponses	32	26	4	2
%	100 %	81 %	13 %	6 %

- La pratique générale est de placer les documents d'éthique sur l'INTRANET de l'institution, ce qui semble tout à fait logique puisqu'ils sont directement destinés au personnel de l'ISC.

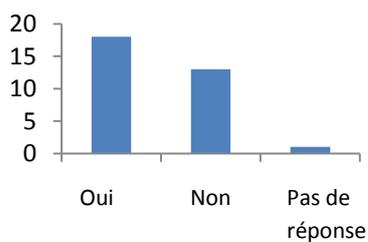
Question 7. Les documents d'éthique sont-ils disponibles sur le site Internet de l'ISC ?



	Total	Oui	Non	En partie
N.º de réponses	32	15	7	10
%	100 %	47 %	22 %	31 %

- Il est important de noter que près de 80 % des ISC ayant répondu à l'enquête mettent également leurs documents d'éthique à disposition, en tout ou partie, de l'ensemble des citoyens via INTERNET.

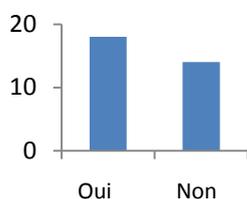
Question 8. Les membres, contrôleurs et/ou le personnel souscrivent-ils/s'engagent-ils officiellement en faveur des valeurs et principes éthiques et déontologiques des ISC ?



	Total	Oui	Non	Pas de réponse
N.º de réponses	32	18	13	1
%	100 %	56 %	41 %	3 %

- Une petite majorité des réponses montre qu'il est demandé aux membres des ISC de s'engager officiellement au respect des valeurs éthiques de l'institution.
- Les ISC dans ce cas optent pour différentes formes d'engagement :
 - Déclarations signées confirmant la prise de connaissance du Code de déontologie à l'arrivée dans l'institution ;
 - Rappels des obligations éthiques sur une base régulière ;
 - Engagement lors de chaque nouvel audit ;

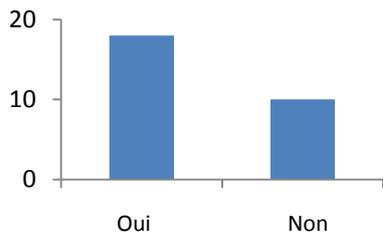
Question 9. Votre ISC dispose-t-elle d'un Comité d'éthique / d'un Responsable / Conseiller / Contact concernant les questions d'éthique ?



	Total	Oui	Non
N.º de réponses	32	18	14
%	100 %	56 %	44 %

- Plus de la moitié des ISC participant à l'enquête disent avoir une unité ou une personne dédiée au conseil du personnel et de l'encadrement sur les questions d'éthique.
- Ces unités / personnes sont désignées comme étant les suivants :
 - Comité d'éthique
 - Commissaire à l'éthique
 - Directeur de la déontologie
 - Coordinateur du Cadre d'intégrité
 - Conseillers d'audit
 - Associé en charge de l'éthique
- Leurs principales fonctions incluent :
 - la remontée des cas de conflit d'intérêts et des violations du Code de déontologie ;
 - la réception, l'examen et l'enregistrement des dépôts de plaintes liées à des comportements contraires à l'éthique ;
 - l'introduction de mesures préventives et la résolution de problèmes éthiques précis ;
 - l'adéquation des politiques et procédures conduites par l'institution en matière d'intégrité, d'objectivité et d'indépendance aux principales règles et standards éthiques et leur bonne communication à l'ensemble des dirigeants et des personnels.

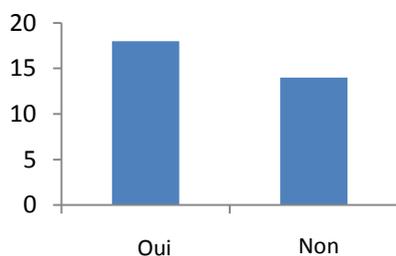
Question 10. Avez-vous (ou certains de vos collègues dans l'ISC ont-ils) une expérience des méthodes de sensibilisation aux questions d'éthique ?



	Total	Oui	Non
N.º de réponses	32	19	13
%	100 %	59 %	41 %

- 59 % des ISC ayant répondu disent avoir une expérience des méthodes de sensibilisation aux questions d'éthique.
- Un outil de sensibilisation courant est le recours à la formation ou les conférences pour les nouveaux collaborateurs.
- Plusieurs ISC utilisent l'intranet pour accroître la sensibilisation à la déontologie.
- Certaines ISC mettent en place une journée d'intégration pour le personnel au cours de laquelle les questions d'éthique doivent être abordées.

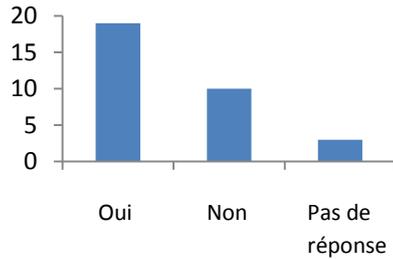
Question 11. Votre ISC a-t-elle organisé / participé à des formations sur la déontologie ou autres questions associées ?



	Total	Oui	Non
N.º de réponses	32	18	14
%	100 %	56 %	44 %

- 18 des 32 SAI ayant répondu à l'enquête ont organisé / participé à des formations sur les questions d'éthique.
- Certaines ont fait appel à des ateliers à partir de scénarii concrets et les considèrent très utiles pour favoriser la sensibilisation aux questions d'éthique.
- Into-SAINT est considéré comme un bon outil de sensibilisation à l'éthique et comme une aide à la mise en place d'auto-évaluations dans ce domaine.

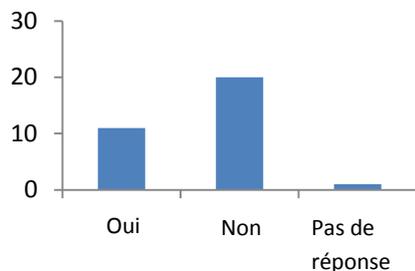
Question 12. Recommanderiez-vous l'une des méthodes / expériences de formation décrites ci-dessus à une autre ISC ?



	Total	Oui	Non	Pas de réponse
N.º de réponses	32	19	10	3
%	100 %	59 %	31 %	10 %

- Une majorité d'ISC recommande la formation aux questions d'éthique de manière à ce que l'ensemble du personnel possède les mêmes connaissances en la matière.
- Cette formation peut se fonder sur :
 - des cas pratiques en vue de fournir des lignes directrices concrètes sur les comportements attendus et les décisions à prendre
 - des débats et des réunions d'échanges d'expériences afin de se tenir au courant des pratiques actuelles en matière d'éthique et d'être à même d'identifier les problèmes à temps
 - une formation issue de la remontée d'expériences en vue de créer une atmosphère plus ouverte et propice aux échanges et aux partages entre les équipes Into-SAINT en tant qu'outil de sensibilisation aux questions d'éthique et d'aide à la mise en place d'auto-évaluations au sein des ISC.

Question 13. Dans vos liens avec d'autres organisations (hors ISC), avez-vous entendu parler d'expériences de méthodes de sensibilisation à l'éthique ?



	Total	Oui	Non	Pas de réponse
N.º de réponses	32	11	20	1
%	100 %	34 %	63 %	3 %

- 34 % des ISC qui ont répondu à l'enquête entretiennent des liens avec d'autres organisations hors ISC et ont entendu parler de leurs expériences de sensibilisation à l'éthique
- Elles font état des liens suivants :
 - contacts et travaux conjoints avec l'agence nationale anti-corruption dans leur pays
 - échanges d'expériences entre les responsables éthique
 - ateliers conjoints et rencontres avec d'autres organisations hors ISC
 - rapports et échanges d'informations sur la résolution de situations épineuses
 - coopération avec des ONG, échanges d'expérience entre secteurs public et privé sur les questions de déontologie.

Question 14. Si votre ISC a une expérience de l'outil Into-SAINT, merci de la partager :

- 5 ISC (16 % des réponses) font part de leur utilisation de l'outil Into-SAINT.
- Dans ces 5 cas, l'expérience a conduit à une sensibilisation plus systématique aux questions d'éthique et a donné à la direction une image claire du degré d'intégrité de l'institution.

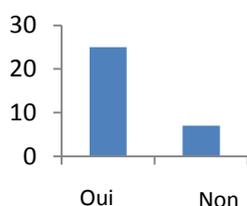
II.2. La gouvernance des questions d'éthique

Question 15. Veuillez indiquer les initiatives prises par votre ISC pour gérer chacune des situations relevant des catégories suivantes, que ce soit pour les empêcher ou les résoudre :

Indépendance/ Impartialité	Conflits d'intérêts	Cadeaux et hospitalité	Neutralité politique	Secret professionnel	Affaires internes des ISC
-------------------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------	-------------------------	------------------------------

- Un nombre important d'ISC (76 % des réponses) ont identifié des situations pratiques survenues dans ces catégories et ont exposé les initiatives prises pour les gérer.
- Parmi les exemples les plus fréquemment cités figurent les relations avec les entités contrôlées, le secret professionnel et les affaires internes des ISC.

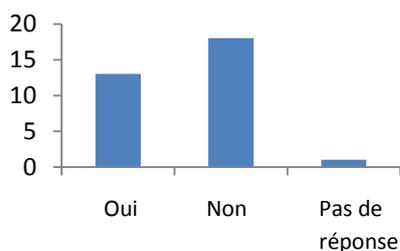
Question 16. Dans votre ISC, le processus de sélection des nouvelles recrues intègre-t-il les questions d'éthique ?



	Total	Oui	Non
N.º de réponses	32	25	7
%	100 %	78 %	22 %

- Près de 80 % des ISC ayant répondu à l'enquête considèrent que le comportement éthique est un élément à prendre en considération dans le recrutement de nouveaux membres. Elles utilisent principalement pour cela :
 - La confrontation à des cas pratiques d'éthique lors de la sélection des candidats ou des examens d'entrées
 - des enquêtes sur le parcours des candidats (procédures d'habilitation)
 - des examens psychologiques

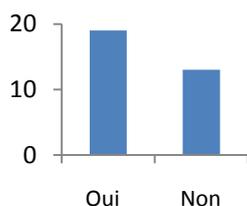
Question 17. Votre ISC dispose-t-elle d'une politique de rotation formalisée du personnel d'audit ?



	Total	Oui	Non	Pas de réponse
N.º de réponses	32	13	18	1
%	100 %	41 %	56 %	3 %

- Une petite majorité des ISC ayant répondu à l'enquête n'ont pas de politique de rotation écrite en vigueur.
- Les 41 % qui en ont une disent avoir fixé :
 - une période maximum de contrôle de la même institution (2, 5 ou 7 ans)
 - une mobilité obligatoire pour les contrôleurs (tous les 5, 7 ou 8 ans)
 - une mobilité obligatoire pour les postes de direction (7 ans)

Question 18. Le système d'évaluation annuelle des performances intègre-t-il des critères liés au comportement éthique ?



	Total	Oui	Non
N.º de réponses	32	19	13
%	100 %	59 %	41 %

- Près de 60 % des ISC ayant répondu à l'enquête considèrent que la conduite éthique est un critère d'évaluation important pour l'évaluation des performances.
- Plusieurs ISC intègrent clairement la conduite éthique dans leurs critères d'évaluation des performances, sous une ou plusieurs des formulations suivantes : *sens des responsabilités, intégrité et conduite professionnelle, qualités personnelles, conduite au travail et en dehors y compris éthique professionnelle, engagement en faveur de l'institution et de l'intégrité, comportement général et conduite professionnelle, soutien actif apporté aux politiques de l'institution et comportement positif au travail.*

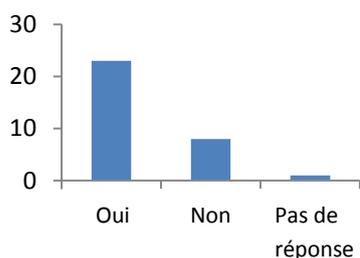
Question 19. Veuillez mentionner tout autre pratique adoptée par votre ISC pour promouvoir ou encourager une conduite éthique.

- Certaines ISC font état d'autres pratiques et mesures en faveur de la promotion d'un comportement éthique, telles que :
 - un audit interne conduit par un contrôleur indépendant de l'ISC dédié aux mesures anti-fraude et un audit destiné à contrôler la conformité au Code de déontologie
 - inciter l'équipe dirigeante à partager ses connaissances et ses expériences
 - la mise en œuvre d'INTO-Saint en tant qu'outil d'auto-évaluation du niveau d'intégrité d'une organisation
 - l'utilisation d'un conseiller extérieur

- la reconnaissance d'une conduite éthique par des mentions d'honneur (des décorations officielles sont parfois remises).

II.3. Le Contrôle éthique

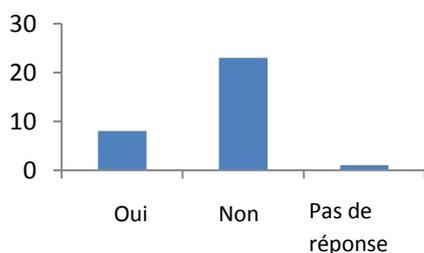
Question 20: Est-il habituel dans votre ISC de déclarer les intérêts ou l'absence de conflits d'intérêts ?



	Total	Oui	Non	Pas de réponse
N.º de réponses	32	23	8	1
%	100 %	72 %	25 %	3 %

- Une grande majorité de réponses indique la présence de mesures établies pour déclarer l'absence de conflits d'intérêts, principalement par le biais de déclarations d'indépendance et d'impartialité au début des contrôles, de déclarations d'intérêts publics et privés et/ou le renouvellement de serments sur une base annuelle.

Question 21 : Existe-t-il des outils en place dans votre ISC à disposition du personnel et des membres pour auto-évaluer leur adhésion aux valeurs et principes éthiques ou pour résoudre leurs dilemmes d'ordre éthique ?

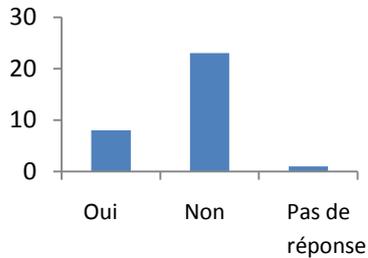


	Total	Oui	Non	Pas de réponse
N.º de réponses	32	8	23	1
%	100 %	25 %	72 %	3 %

- La plupart des ISC reconnaissent ne pas avoir d'outils d'auto-évaluation en place par rapport à la conduite éthique.
- Celles qui ont ce type d'instruments se livrent à l'exercice au cours de la mission de contrôle ou grâce à des checklists reprises dans le Code de déontologie.

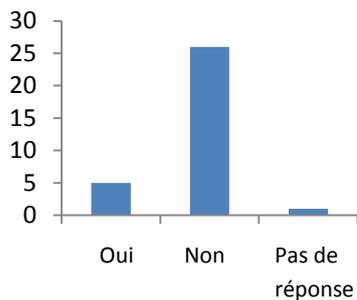
- Les conseillers personnels sont également cités.

Question 22 : Votre ISC entreprend-elle des évaluations internes de la performance éthique ?



	Total	Oui	Non	Pas de réponse
N.º de réponses	32	8	23	1
%	100 %	25 %	72 %	3 %

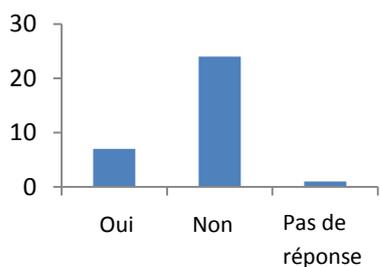
Question 23 : Votre ISC a-t-elle entrepris une évaluation externe / indépendante de la performance éthique ?



	Total	Oui	Non	Pas de réponse
N.º de réponses	32	5	26	1
%	100 %	16 %	81 %	3 %

- Peu d'ISC ont recours à des évaluations internes et/ou externes de leur systèmes éthique au niveau institutionnel.
 - En général, les évaluations internes sont conduites par les comités d'éthique.
 - INTO-Saint est également utilisé dans quelques ISC.
 - Les examens par des pairs sont utilisés pour des évaluations externes/indépendantes.
- Les ISC qui disposent d'un système d'évaluation interne de l'éthique mentionnent que ces évaluations ont eu lieu entre 2010 et 2012.

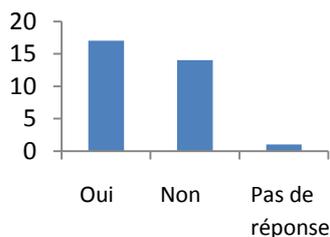
Question 24 : Votre ISC interroge-t-elle les entités contrôlées sur la performance éthique du personnel d'audit pendant les missions de contrôle ?



	Total	Oui	Non	Pas de réponse
N.º de réponses	32	7	24	1
%	100 %	22 %	75 %	3 %

- 22 % des ISC ont répondu interroger les entités contrôlées sur le comportement éthique de leur personnel d'audit.
- Elles le font principalement au moyen d'enquêtes sur les pratiques d'audit, de questionnaires de remontée d'informations par les clients et aussi par des auto-évaluations pendant et après les missions d'audit.

Question 25 : Disposez-vous de procédures établies pour gérer les alertes éthiques ?



	Total	Oui	Non	Pas de réponse
N.º de réponses	32	17	14	1
%	100 %	53 %	44 %	3 %

- Une petite majorité de réponses indiquent avoir des habitudes de travail ou des procédures relatives aux alertes éthiques.
- Dans ces cas, on peut noter que la principale préoccupation est la protection du personnel qui signale la suspicion, y compris la protection de son identité et de ses droits salariaux acquis.
- Les équipes spéciales, unités dédiées ou comités d'éthique sont généralement en charge de cette question.