EUROSAI

Task Force on Audit & Ethics

AUDIT SUR L'ÉTHIQUE DANS LES ORGANISATIONS DU SECTEUR PUBLIC

Directive

EUROSAI

Mai 2017

www.eurosai-tfae.tcontas.pt

Avant-propos

Les institutions supérieures de contrôle (ISC) visent à promouvoir la bonne gouvernance dans le secteur public, ce qui contribue à renforcer la confiance des parties prenantes.

Afin de tenir efficacement les gouvernements et les organismes publics responsables d'une bonne utilisation des ressources publiques, les ISC doivent mener toutes leurs activités conformément aux principes fondamentaux de l'indépendance, de la transparence, de l'éthique, de la qualité et la responsabilisation. En donnant l'exemple, une ISC indépendante et professionnelle doit s'appliquer les mêmes principes qu'elle s'attend à voir suivis par les entités du secteur public qu'elle contrôle.

Dans ce contexte, il est indispensable de renforcer le cadre éthique des ISC pour qu'elle poursuivent leur rôle de manière efficace. En outre, dans un environnement de plus en plus propice à une approche interinstitutionnelle et à une plus large prise en compte des différentes composantes de la bonne gouvernance, il est de plus en plus attendu des ISC qu'elles évaluent les dispositifs et les politiques publiques visant à prévenir les conflits d'intérêts ainsi que les pratiques corruptives et frauduleuses. Ainsi, leur travaux d'audit doivent intégrer des investigations sur les cadres éthiques et l'application de politiques d'intégrité.

L'EUROSAI a créé le **groupe de travail sur l'audit et l'éthique (TFA&E)** comme notamment destiné à promouvoir la pertinence des comportements éthiques dans les organisations publiques.

Au cours de la période 2012-2014, dans ce domaine spécifique, la TFA&E a interrogé les ISC sur leurs pratiques en matière d'audit et publié le document intitulé « ***Audit éthique dans le secteur public - un aperçu général des pratiques des ISC*** ».

De 2014 à 2017, la TFA&E a poursuivi l'objectif « *Promouvoir un comportement éthique dans les organisations publiques grâce aux activités d'audit de l'ISC* ». Dans ce but, elle a cartographié et étudié la recherche, les méthodologies et expériences existantes dans le domaine de l'audit des questions liées à l'éthique. La TFA&E a également développé une coopération étroite dans ce domaine avec certaines ISC d'autres régions (Brésil, Costa Rica et AFROSAI-E), avec l'IDI et des partenaires externes, tels que l'ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing), l'OCDE et des experts du Conseil de l'Europe et de l'Université de Louvain. Sur la base des recherches menées et des échange d'expériences, la TFA&E présente maintenant les lignes directrices qu'elle a élaborées.

Le document contient des orientations, des exemples et des informations, destinés à aider les ISC qui souhaitent mener des audits d'éthique en leur donnant des orientations et des conseils utiles. Une version en ligne de ces lignes directrices sera bientôt disponible sur le site Web de la TFA&E, offrant un accès plus convivial et des liens vers les documents de référence. Cette version sera un document ouvert qui pourra être enrichi par les idées, les expériences et les enseignements tirés par les ISC mettre en œuvre. La TFA&E espère que les informations fournies à cet égard seront utiles aux ISC.

Je remercie vivement tous les membres du groupe de travail pour leur aimable contribution à la rédaction, en particulier la Cour des comptes des Pays-Bas qui a coordonné le projet.

En publiant ces lignes directrices, nous croyons que la TFA&E s'efforce de répondre à son but, par un action utile et innovante. Nous espérons vivement qu'elles apporteront une valeur ajoutée aux ISC et à leurs équipes et par conséquent aux citoyens qu'elles servent.

Mai 2017

Vítor Caldeira
Président du groupe de travail sur l'audit et l'éthique de l'EUROSAI
Président du *Tribunal de contas* (Portugal)

TABLE DES MATIERES

1. Introduction
Pourquoi les ISC devraient-elles contrôler l'éthique ? qu'est ce qu'un audit sur l'éthique ? objectifs et principaux types d'audit de l'éthique, rôle des ISC, mandat de l'ISC pour auditer l'éthique, relation avec d'autres types d'audit et les ISSAI pertinentes, plus d'orientations.

2. Concepts et définitions
Ethique, intégrité, éthique du secteur public/intégrité publique, éthique organisationnelle, culture éthique/intégrité, gestion de l'éthique, système de gestion de l'éthique, contrôles de la gestion (dur et souples), système de contrôle interne, prévention de la corruption

3. Approches en matière d'audit de l'éthique
Différentes approches, différents résultats, activités de sensibilisation, audit des systèmes de contrôle (composantes éthiques), audit du système de gestion de l'éthique dans une organisation ou un secteur, approches d'audit ciblées et transversales, audit des infrastructures d'éthique au sein de l'ensemble du gouvernement, relation avec les audits de performance, la détection de fraude, de corruption ou de mauvaise conduite, orientations supplémentaires

4. Conception d'un audit de l'éthique
Approche holistique, sélection des sujets, objectifs d'audit, portée de l'audit, questions d'audit, critères d'audit (types et sources), validité des critères d'audit pour les audités et les autres parties prenantes, méthodes de collecte de données, méthodes d'analyse et d'évaluation des questions, orientation supplémentaires

5. Rapport et communication de l'audit de l'éthique
Rapport, communication, impact, suivi, orientations supplémentaires

6. Que faire ou ne pas faire dans un audit de l'éthique ?
Bien comprendre et définir la portée et les objectifs de l'audit de l'éthique, être attentif à une communication adéquate et efficace avec l'audité, utiliser des méthodes et des outils adéquats pour atteindre l'objectif d'audit, faciliter les impacts positifs, orientation supplémentaires

Annexe 1: Exemples et rapports d'audit
Annexe 2: Glossaire

1. INTRODUCTION

Ces lignes directrices fournissent aux institutions supérieures de contrôle (ISC) des conseils pratiques sur la manière d'effectuer un audit sur les questions éthiques dans les organisations du secteur public. C'est le résultat de travaux de recherche du groupe de travail EUROSAI sur l'audit et l'éthique (TFA&E). Ce travail était basé sur l'expérience des ISC et d'autres organisations.

L'éthique et le comportement éthique des entités du secteur public et de leurs membres sont fondamentaux pour la confiance que les citoyens leur portent. Une éthique solide dans le secteur public est un important contrepoids à la fraude et à la corruption. L'éthique a également une influence notable sur le succès de la réalisation des objectifs, de la mission et de la vision des organisations du secteur public, nécessairement guidées par l'intérêt général. Ainsi, lorsque les ISC incluent l'éthique dans leur champ et leurs objectifs d'audit, elles contribuent à renforcer la bonne gouvernance du secteur public et de ses entités (INTOSAI GOV[1] 9100-9160).

L'audit de l'éthique est un nouveau type d'audit pour les ISC. Il complète les audits de régularité et les audits de performance qu'elles effectuent habituellement.

Ces lignes directrices mettent en évidence les approches, exemples, outils et méthodes spécifiques que les ISC peuvent utiliser en terme d'audit de l'éthique. Elles sont conformes à l'ISSAI[2] 5700 (lignes directrices de l'INTOSAI pour l'audit de la prévention de la corruption).

1.1. Pourquoi les ISC devraient-elles auditer l'éthique ?

L'éthique, l'intégrité et la transparence des responsables publics et des actions des fonctionnaires sont devenues une priorité croissante de l'attention du public. De nombreux scandales liés à la corruption, l'illégalité ou le manque de professionnalisme justifient la place prépondérante de ces questions dans de nombreux pays. De même, la réforme et la modernisation de l'administration de l'État et de la gestion publique ainsi que l'accroissement de la démocratisation et l'ouverture des sociétés permettent et sollicitent le développement et le renforcement des structures et de la gestion de l'éthique dans la fonction publique. Ainsi, l'éthique s'avère devenir une composante obligatoire de la bonne gouvernance et de la performance des organisations.

[1] INTOSAI GOV: Guide de l'INTOSAI pour une bonne gouvernance. Veuillez-vous référer au futur Guide de l'INTOSAI (GUID)

[2] ISSAI: *normes internationales des institutions supérieures de contrôle*. Veuillez-vous référer au futur IFPP: *INTOSAI Cadre des prononciations professionnelles*

Dans de telles circonstances, l'éthique et le management déontologique constituent d'importants sujets d'audit.

1.2. Qu'est-ce qu'un audit sur l'éthique ?

L'audit de l'éthique est un processus qui sert à évaluer plusieurs dimensions de la conduite éthique d'une organisation.

Il évalue dans quelle mesure une organisation se conforme (ou non) aux critères de référence qui lui sont applicables en matière d'éthique. Il traite de la responsabilité finale de la direction de l'organisation pour promouvoir l'éthique et s'assurer que sa gestion à tous les niveaux et son personnel respectent les règles éthiques et, ainsi, s'abstiennent de commettre des actes de fraude et de corruption. Il peut inclure dans l'évaluation des éléments " souples " (comme l'exemplarité au sommet et au milieu de l'organisation) ainsi que des éléments " durs " (les codes et procédures établis pour stimuler, surveiller et renforcer la conduite éthique dans l'ensemble de l'organisation).

1.3. Objectif d'un audit sur l'éthique

Un audit d'éthique examine la santé éthique globale d'une organisation ou d'une partie de celle-ci.

Cette santé dépend de facteurs formels et informels qui conceptualisent et matérialisent la philosophie, les approches, le comportement éthique et la gestion d'une institution. Il convien de distinguer le programme éthique (règles formelles), l'environnement éthique (climat / valeurs) et l'intégration de l'éthique dans les systèmes de gestion. Un audit d'éthique n'évalue pas le comportement éthique des individus. Il ne vise pas non plus à détecter ou à enquêter sur des actes répréhensibles (suspects), tels que la fraude ou la corruption. C'est le domaine des audits spéciaux ou ou à portée judiciaire (forensic audits).

1.4. Objet d'un audit sur l'éthique

L'objectif principal d'un audit de l'éthique est de renforcer la gestion de l'éthique et la probité dans le secteur public et d'en assurer une bonne gouvernance.

Une vérification de l'éthique peut être utile s'il y a des problèmes particuliers ou des risques (perçus) qui doivent être réglés. Il peut s'agir de problèmes de comportement, de problèmes de leadership, de problèmes systémiques, d'incidents liés à l'intégrité, etc. Dans ces cas, une vérification de l'éthique peut :

(1) Identifier des domaines problématiques ;

(2) Évaluer l'étendue des problèmes perçus ;

(3) Suggérer des moyens de résoudre ces problèmes (mise en œuvre de nouvelles réglementations, formation à l'éthique, etc.).

Toutefois, un audit sur l'éthique peut également être effectué dans une organisation qui n'a aucune préoccupation, quelle qu'elle soit. Dans ce cas, il peut :

(1) Agir comme un " bilan de santé " éthique ;

(2) Identifier les bonnes pratiques existantes ;

(3) Renforcer davantage l'organisation.

1.5. Principaux types d'audit sur l'éthique

Généralement, il existe trois types d'audit sur l'éthique: les audits de conformité, les audits culturels et les audits de système.

Conformité	**Culturel**
Le programme d'éthique respecte-t-il les lois, les réglements et les normes **?**	Comments les employés et les intervenants percoivent-ils l'efficacité éthique ?

Système

A quel degrés les principes, lignes directrices et procédures éthiques sont intégrés dans l'organisation et le système de gestion ?

Les **audits de conformité** sont les audits d'éthique les moins complets. Lors de ces audits, l'auditeur détermine dans quelle mesure le programme d'éthique de l'entité répond aux normes énoncées dans les lois, règlements et politiques applicables, et dans quelle mesure le comportement individuel et organisationnel satisfait aux exigences de ce programme. Au niveau le plus élémentaire, l'audit montre dans quelle mesure une organisation respecte (ou dépasse) les exigences de conformité standard, par exemple un code de conduite, des protocoles, la protection des lanceurs-d'alerte. Toutefois, l'existence de tels mécanismes n'en garantit pas le respect.

Les **audits culturels** explorent comment les employés et les autres parties prenantes se perçoivent par rapport aux normes et au comportement de l'organisation. Ce type d'audit évalue les priorités perçues et l'efficacité éthique des individus, des groupes, des unités ou de l'organisation dans son ensemble. La culture organisationnelle est souvent définie comme *"la façon dont nous faisons les choses ici"*. La culture éthique peut avoir un impact substantiel sur de nombreux aspects de la performance d'une organisation. Il n'existe pas de normes pour ce

type d'audit et il est clair qu'ils sont difficiles à concevoir. Ils sont donc très rares et se limitent habituellement à une évaluation sommaire ou à des études descriptives.

Les **audits de systèmes** évaluent à la fois la conformité et la culture dans le cadre d'un ensemble plus large ; la mesure dans laquelle les principes éthiques, les lignes directrices et les processus de l'organisation sont intégrés dans le système organisationnel et comment ils sont gérés : le système de gestion de l'éthique. Cela concerne la performance et l'efficacité des mesures d'intégrité adoptées.

1.6. Rôle des ISC

Les institutions supérieures de contrôle des finances publiques ont un rôle important à jouer pour préserver la confiance des citoyens dans le gouvernement et dans le secteur public.

Traditionnellement, leur rôle consiste à contrôler l'exécution du budget de l'État, les dépenses publiques et la gestion des biens publics. Ainsi, les ISC contribuent à une bonne gestion des fonds publics et constituent un " pilier " important du " *Système national d'intégrité* ", comme l'appelle Transparency International. Si les ISC intègrent une approche éthique dans leur travail d'audit, elles améliorent encore la performance du secteur public en encourageant les organisations du secteur public à mener leurs activités et à atteindre leurs objectifs dans le respect des principes éthiques.

Les ISC devraient également de plus en plus contribuer spécifiquement à la lutte contre la fraude et la corruption. La corruption mine la confiance des citoyens dans leurs gouvernements et est donc extrêmement préjudiciable à la société. Il y a différentes façons de procéder et la stratégie appropriée dépend des circonstances propres à chaque pays. Cependant, en incluant l'éthique dans leurs activités de contrôle, les ISC peuvent contribuer à atténuer les risques de fraude et de corruption.

L'OCDE mentionne qu'en dépit d'un déclin général de la confiance dans les gouvernements et les parlements, *les ISC ont une vision générale des rouages de l'État qui leur est propre et figurent encore parmi les institutions publiques inspirant le plus confiance*[3]. Il est donc naturel qu'elles renforcent leurs initiatives pour aider à rétablir l'intégrité et la confiance dans le service public. En contrôlant l'éthique dans le cadre de la performance des organisations publiques ou en prenant toute autre initiative visant à promouvoir l'intégrité dans le secteur public, les ISC sont convaincues que l'éthique a des implications réelles et pratiques sur la manière dont ces organisations réalisent leur mission, leur vision et leurs objectifs.

En tant qu'organisations exemplaires, les ISC peuvent apporter une valeur ajoutée et contribuer à l'amélioration de la gestion, de la culture, des contrôles et de la gouvernance de l'organisation contrôlée en matière d'éthique par des recommandations fonctionnelles et un suivi opportun. Les rapports des ISC sont également efficaces pour attirer l'attention des parlements et du public. En se concentrant sur l'éthique et la gestion éthique, et en fournissant

[3] *Institutions supérieures de contrôle des finances publiques et bonne gouvernance : Surpervision, conseil et prospective*, OCDE, 2016

des recommandations et le suivi correspondant, ils peuvent encourager et améliorer efficacement les pratiques éthiques et la responsabilisation dans le secteur public.

1.7. Le mandat des ISC en matière de contrôle de l'éthique

Les sujets spécifiques liés à l'audit en matière d'éthique peuvent être considérés comme faisant partie des principaux types d'audit du secteur public.

Selon l'INTOSAI GOV 9100/2.1[4], l'ISSAI 1315/14[5] et le cadre COSO 2013, l'aspect éthique est l'un des facteurs pertinents d'une évaluation des risques et un élément de l'environnement de contrôle interne d'une organisation. Par conséquent, les questions liées à l'éthique devraient toujours être prises en compte dans les audits traditionnels, en particulier lorsque l'environnement de contrôle interne est analysé. Dans les audits financiers, il s'agit toujours d'une étape importante.

L'analyse des réglementations liées à l'éthique et leur mise en œuvre peuvent être soumises à des audits de conformité. Certaines ISC le font déjà.

D'autre part, l'éthique est un élément de la performance des organisations publiques et donc un sujet potentiel pour un audit de performance.

Par conséquent, les ISC ayant le pouvoir d'effectuer des audits financiers, de conformité et/ou de performance sur les activités du secteur public, n'ont pas besoin d'un mandat explicite pour contrôler l'éthique ou les questions liées à l'éthique. Le mandat général de la plupart des ISC européennes leur donne le pouvoir soit de contrôler l'éthique/la déontologie en tant que sujet général, soit d'inclure les questions éthiques dans les autres contrôles.

Bien que de nombreuses ISC fassent référence à l'éthique ou à la probité dans l'énoncé de leur mission, dans certains cas, les ISC ont un mandat spécifique dans ce domaine ou ont jugé utile de l'inclure explicitement.

1.8. Relation avec d'autres types d'audit et d'ISSAI pertinents

L'ISSAI 12 mentionne *le renforcement de la responsabilité, de la transparence et de l'intégrité du gouvernement et des entités du secteur public* comme l'un des principaux objectifs afin de répondre aux attentes fondamentales des ISC qui font une différence dans la vie des citoyens. Dans ce contexte, il prévoit que les ISC doivent réagir de manière appropriée, conformément à leur mandat, aux risques d'irrégularités financières, de fraude et de corruption. Afin de démontrer leur pertinence continue, les ISC devraient également être conscientes des attentes des parties prenantes et y répondre, le cas échéant, en temps opportun et sans compromettre leur indépendance.

[4] Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public
[5] Identifying and assessing the risks of material misstatement through understanding the entity and its environment

L'ISSAI 100 indique que l'audit du secteur public contribue à créer des conditions appropriées et renforcer les attentes pour que les entités et les fonctionnaires du secteur public exercent leurs fonctions de manière efficace, efficiente, éthique et conforme aux lois et règlements en vigueur. L'audit du secteur public renforce la confiance des utilisateurs visés en fournissant des informations et des évaluations indépendantes et objectives concernant les écarts par rapport aux normes ou principes de bonne gouvernance applicables.

L'ISSAI 100 distingue l'audit financier, l'audit de performance et l'audit de conformité comme les trois principaux types d'audit du secteur public. Il indique également que les ISC peuvent effectuer des audits ou d'autres missions sur tout sujet intéressant les responsabilités de la direction et des organes de gouvernance, ainsi que sur l'utilisation appropriée des ressources publiques, y compris le respect des normes de contrôle interne. Les ISC peuvent également procéder à des audits combinés intégrant des aspects financiers, de performance et / ou de conformité.

Dans un audit financier, l'objet est constitué des éléments qui sont comptabilisés, évalués et présentés dans les états financiers. Dans un audit de performance, il peut s'agir de programmes, d'entités, de fonds ou d'activités spécifiques, de situations ou d'informations sur l'un de ces éléments. Un audit de conformité peut porter sur des activités, des transactions financières ou des informations.

Selon l'objet et la portée spécifiques d'un audit d'éthique, un tel audit peut être qualifié soit d'audit de conformité, soit d'audit de performance, soit d'un mélange de ces deux types principaux. En conséquence, sa conception et son exécution peuvent être inspirées et guidées par les ISSAI correspondantes : 300, 3000, 3100 et 3200 pour un audit éthique axé sur la performance ; 400 et 4000 pour un audit éthique axé sur la conformité. Lorsque l'audit de l'éthique est axé sur l'évaluation de la gestion des risques et du contrôle interne en matière d'éthique, ou comprend une telle évaluation, les normes INTOSAI GOV 9100 et 9130 sont également pertinentes.

Bien que le lien entre une vérification de l'éthique et un audit financier soit moins évident, les aspects éthiques sont importants dans l'audit financier. Comme indiqué dans la norme ISSAI 200, l'un des objectifs généraux de l'auditeur, lorsqu'il effectue un audit d'états financiers, est d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. L'auditeur doit identifier et évaluer les risques d'anomalies significatives dans les états financiers provenant de fraudes, obtenir des éléments probants suffisants et appropriés concernant l'évaluation des risques d'anomalies significatives provenant de fraudes et réagir de manière appropriée aux fraudes ou suspicions de fraude identifiées lors de l'audit[6]. La norme ISSAI 1240 fournit d'autres lignes directrices, élargissant le champ d'application de celles-ci aux " abus ", comme suit :

Comme indiqué dans la Déclaration de Lima de l'INTOSAI, I Général, Section 1[4] "Le concept et la réalisation du contrôle sont inhérents à l'administration des finances publiques puisque la gestion des fonds publics suppose la confiance. L'audit n'est pas une fin en soi, mais un élément indispensable d'un système réglementaire dont l'objectif est de déceler suffisamment tôt les écarts par rapport aux

[6] Cela peut également s'appliquer à l'audit de la conformité ou à l'audit de la performance

normes acceptées et les violations des principes de légalité, d'efficience, d'efficacité et d'économie de la gestion financière pour permettre de prendre des mesures correctives dans des cas individuels, d'amener les responsables à assumer leurs responsabilités, à obtenir réparation ou à prendre des mesures pour prévenir - ou du moins rendre plus difficiles - ces violations". Les auditeurs du secteur public restent donc vigilants tout au long de l'audit en cas d'abus. Dans ce contexte, la note pratique ajoute une définition supplémentaire :

• Abus - comportement déficient ou inapproprié par rapport à un comportement qu'une personne prudente considérerait comme une pratique de gestion raisonnable et nécessaire compte tenu des faits et des circonstances. L'abus comprend également l'abus d'autorité ou de position pour des intérêts financiers personnels ou ceux d'un membre de la famille immédiate ou proche ou d'un associé commercial. L'abus n'implique pas nécessairement la fraude, la violation des lois, des règlements ou des dispositions d'un contrat ou d'une convention de subvention. L'abus s'écarte de la notion de convenance, qui est liée aux principes généraux d'une saine gestion financière du secteur public et de la conduite des fonctionnaires du secteur public.

ISSAI 1240, Note pratique relative à la norme SA 240, P6.

1.9. Orientations supplémentaires

Sujet	Où trouver	Content
Pourquoi auditer l'éthique et de la probité ?	*Auditer l'éthique dans le secteur public - un aperçu général des pratiques des ISC, TFA&E*	• Raisons pour lesquelles les ISC jouent un rôle dans l'audit des questions liées à l'éthique • Sujets à auditer • Les défis de l'audit éthique • Methodologies et rapport
	L'importance de l'audit de l'éthique pour une ISC, Tzvetan Tzvetkov	
	Performance organisationnelle et auditer l'éthique, C. Demmke	
	L'agenda de l'intégrité ; leçons des pays de l'OCDE, J. Bértok	
	Confiance et politique publique, comment une meilleure gouvernance peut aider à rétablir la confiance du public, OCDE	• L'influence de la probité sur la confiance du public
	ISSAIs 1, 10, 100 and 5700 *INTOSAI-GOV 9100-9160*	• Déclaration de Lima • Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC • Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques • Lignes directrices pour l'audit de la prévention de la corruption • Orientations pour une bonne gouvernance

2. CONCEPTS ET DÉFINITIONS

2.1. Ethique

L'éthique est la branche de la philosophie qui définit ce qui est bon pour l'individu et pour la société et qui établit la nature des obligations ou des devoirs que les individus ont les uns envers les autres. Elle s'incarne dans les valeurs morales d'une société et des individus, guidant leurs actes dans une circonstance particulière. L'éthique varie selon les pays, l'époque, les cultures et les organisations.

2.2. Intégrité

L'intégrité est le comportement honnête de l'individu ou de l'organisation conformément aux valeurs éthiques en vigueur. C'est le résultat comportemental de l'éthique. L'intégrité n'est pas un concept simple à définir. De nombreuses définitions distinctes et qui se chevauchent sont utilisées tant dans le secteur public que dans la littérature universitaire. Le terme se réfère à quelque chose ou quelqu'un qui n'est pas contaminé, qui est intact et non terni. Elle fait également référence à la vertu, à l'incorruptibilité et à l'état d'intégrité. L'intégrité est étroitement liée à l'absence de fraude et de corruption, mais elle implique aussi la décence. Il s'agit donc d'un concept positif et large, lié à l'éthique et à la culture. La norme ISSAI 30 définit l'intégrité comme suit : agir avec honnêteté, fiabilité, bonne foi et dans l'intérêt public.

Dans cette directive, et de manière constante dans de nombreux documents auxquels nous faisons référence, l'intégrité est souvent mentionnée avec un sens similaire à celui d'éthique.

2.3. Ethique du secteur public/probité publique

L'éthique dans le secteur public traite de l'éthique pour ceux qui servent dans le secteur public (principalement les agents publics et les élus), en mettant l'accent sur les citoyens qu'ils servent. Elle guide non seulement le comportement de l'individu, mais aussi le comportement institutionnel, qui s'inscrit dans un cadre d'honnêteté, d'intégrité, de transparence et de souci du bien commun. L'éthique tire son importance pour le secteur public en raison du rôle du secteur public dans la création de valeur publique et de son implication dans la vie des citoyens. Ceux-ci doivent pouvoir faire confiance à l'administration parce qu'il est le seul fournisseur de

nombreux services essentiels. En raison de ce monopole et de la dépendance de la population, le gouvernement et l'aministration doivent être irréprochables et au-delà de tout soupçon.

La Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique définit l'intégrité publique comme l'alignement cohérent et l'adhésion à des valeurs, principes et normes éthiques communs pour défendre et faire passer l'intérêt public avant les intérêts privés dans le secteur public.

2.4. Ethique organisationelle

Les personnes qui travaillent dans une organisation déterminent de manière significative l'éthique et l'intégrité de cette organisation. L'éthique organisationnelle (ou institutionnelle) peut être définie l'ensemble des valeurs éthiques, de la culture et des structures qui guident le comportement éthique des organes de gouvernance, de la direction et des employés. Cela signifie que l'éthique organisationnelle doit être organisée et gérée. Un dispositif de valeurs, de normes et de procédures pour gérer et maintenir l'intégrité institutionnelle est une condition nécessaire au maintien de l'éthique organisationnelle. C'est en fin de compte la responsabilité de la direction de l'organisation.

2.5. Culture éthique/culture d'intégrité

La culture éthique peut être définie par la manière dont une organisation démontre et enseigne dans quelle mesure elle détermine et respecte ses valeurs. La culture éthique d'une organisation montre aux employés que faire ce qui est juste est important et les motive à faire ce qu'on attend d'eux. Le climat éthique est la vision psychologique de l'organisation, axée sur les attitudes, les perceptions et les processus décisionnels liés à l'éthique. Le climat et la culture éthiques encouragent le comportement éthique, par le biais des perceptions, de l'engagement et de la satisfaction, en influençant la performance et la conduite.

2.6. La gestion de l'éthique

'La gestion de l'éthique" désigne la planification, la mise en œuvre et la coordination des activités d'une organisation en vue d'en assurer son intégrité institutionnelle. Elle fait partie intégrante de la gestion opérationnelle d'une organisation et constitue une responsabilité de la direction de l'organisation. L'attention portée à la gestion de l'éthique doit être permanente. Si elle est réduite quand les choses vont bien, le risque d'incidents augmente. En d'autres termes, l'éthique doit être ancrée en permanence dans l'organisation et faire partie intégrante de la gestion opérationnelle et de la gestion de la qualité de l'organisation. L'éthique ne peut être traitée comme un projet parce qu'un projet se termine et n'est pas continu. L'éthique doit être une composante standard du cycle de gestion et d'élaboration des politiques.

2.7. Système de gestion de l'éthique

Une saine gestion de l'éthique implique une combinaison équilibrée d'actions et d'instruments organisés comme un système. Plusieurs conceptualisations existent jusqu'à présent :

- L'ISSAI 30 l'élabore en tant que *système de contrôle éthique*
- Bossaert et Demke, 2005, le définissent comme un *système de gestion de l'intégrité*
- L'OCDE l'a qualifiée *d'infrastructure en matière d'éthique* et l'a ensuite reformulée en un *cadre d'intégrité*
- Les autres expressions utilisées sont *système de contrôle de l'intégrité* ou *contrôle de la gestion de l'intégrité*

Tous ces systèmes, cadres ou infrastructures comprennent un ensemble structuré et équilibré de politiques et de mécanismes (idéalement dans le cadre d'une stratégie spécifique) conçus pour définir, diriger, orienter, gérer, surveiller et appliquer un comportement éthique. Les composantes de ces systèmes comprennent des actions et des instruments structurés ou basés sur des règles et des valeurs ou celles axées sur la culture, également appelés *contrôles rigides* et *souples*. Un mélange équilibré des deux est nécessaire pour de bons résultats.

Une saine gestion de l'éthique commence par mettre les bonnes personnes au bon endroit à tous les niveaux de l'organisation. La responsabilité finale de la direction de l'organisation en matière de gestion de l'éthique peut être assumée par diverses lignes de responsabilité subordonnées : la gestion opérationnelle (première ligne), des fonctions spécifiques soutenant la première ligne - par exemple les responsables de la conformité, les contrôleurs - (deuxième ligne), et la fonction d'audit interne (troisième ligne). Donner l'exemple à partir de l'encadrement hiérarchique de l'organisation est d'une importance cruciale : « l'exemple au milieu " - en plus de " l'exemple au sommet ". Des individus éthiquement responsables sont la base nécessaire pour des organisations publiques éthiques. Les comités d'audit peuvent fournir un contre-pouvoir important à la direction de l'organisation, en utilisant des rapports et des signalements d'audit internes et externes. Les parties externes comme les médias, les syndicats, les citoyens, les fournisseurs et les universitaires peuvent également soutenir la gestion de l'éthique, par leur analyse, leurs commentaires et leurs recommandations.

2.8. Contrôles de gestion (contrôles durs et souples)

La documentation sur la gestion opérationnelle parle généralement de " contrôle de gestion " comme d'un moyen de planifier, d'orienter et d'évaluer les stratégies de l'organisation. Le

contrôle de gestion concerne la coordination, l'allocation des ressources, la motivation et la mesure des performances. Les contrôles de gestion sont des éléments d'un système de contrôle de gestion qui permet à une organisation d'atteindre ses objectifs. Dans le cas de la gestion de l'éthique, nous pouvons distinguer plusieurs contrôles spécifiques. Il s'agit de "contrôles stricts", tels que les règles, règlements et mesures concernant la détection et la sanction des incidents d'intégrité. Ou bien il peut s'agir de *« contrôles souples »*, tels que le renforcement des compétences morales, le leadership éthique, les valeurs et les normes.

2.9. Système de contrôle interne

Dans la profession de l'audit, le " contrôle interne " est le concept commun pour désigner et évaluer la responsabilité de la direction. L'INTOSAI reconnaît explicitement les "opérations éthiques" comme un élément des objectifs généraux à atteindre grâce à un contrôle interne efficace, "intégré" et permanent par la direction et les autres membres du personnel.

Le contrôle interne comporte cinq composantes interdépendantes : environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, et suivi. Des objectifs clairs sont une condition préalable à un processus de contrôle interne efficace.

Selon le COSO et l'INTOSAI-GOV 9100, la composante fondamentale du système de contrôle interne, qui est le fondement des autres systèmes, est *l'environnement de contrôle*. Alors que les autres composantes du système de contrôle interne comprennent les systèmes, processus, politiques, procédures et activités, l'environnement de contrôle se réfère principalement à l'attitude générale, à la sensibilisation et aux actions des personnes chargées de la gouvernance concernant le système de contrôle interne. Cela s'exprime, entre autres, dans le style de gestion, la culture et les valeurs de l'entreprise. Le premier principe fondamental de l'environnement de contrôle implique que l'organisation doit démontrer son engagement envers l'intégrité et les valeurs éthiques.

Cela signifie que le rôle de leadership d'une organisation doit :

- Donner l’exemple par son action
- Établir des codes de conduite
- Créer un environnement de contrôle positif où, entre autres aspects, toutes les tâches sont accomplies de façon éthique et professionnelle, les employés sont encouragés à agir conformément au code de conduite et un milieu de travail ouvert est créé où les préoccupations et les commentaires sont accueillis et pris en compte.

Cela signifie également que le personnel doit maintenir et démontrer son intégrité personnelle et professionnelle et ses valeurs éthiques et se conformer en permanence aux codes de conduite applicables. En outre, les organisations publiques doivent maintenir et démontrer l'intégrité et les valeurs éthiques, et elles doivent rendre celles-ci visibles au public à travers leur mission et leurs valeurs fondamentales. Leurs opérations doivent être éthiques, ordonnées, économiques, efficientes et efficaces.

2.10. Prévenir la corruption

Traditionnellement, le premier outil dans la lutte contre la corruption est la répression. Il s'agit d'une approche fondée sur des règles et axée sur la législation, la détection et la poursuite de la corruption. Cependant, il est de plus en plus reconnu qu'une telle approche à elle seule n'est pas suffisante et peut même parfois être contre-productive. Une approche préventive, fondée sur des principes et axée sur le renforcement de l'éthique et de la probité dans les organisations du secteur public afin de favoriser un environnement éthique solide, peut contribuer de manière significative à éviter les inconduites et à prévenir les fraudes ou la corruption plus graves. De nouveaux instruments sont ainsi mis en place pour favoriser l'intégrité et la prise de décision éthique, non seulement pour préserver la réputation de l'organisation, mais aussi pour améliorer les performances et l'efficacité des organismes publics.

3. APPROCHES EN MATIÈRE DE VÉRIFICATION DE L'ÉTHIQUE

3.1. Des approches différentes, des résultats différents

Les ISC peuvent choisir leur rôle dans la promotion d'un comportement éthique dans le secteur public parmi une variété d'approches possibles. L'éventail des approches des ISC reflète le large éventail d'activités qu'elles peuvent mener en fonction de leurs mandats et de leurs options stratégiques.

Leurs options et leur stratégie dépendront de l'analyse qu'elles feront de l'importance du sujet dans leur environnement spécifique, des attentes correspondantes des parties prenantes, de leur mandat, de leurs ressources et des résultats qu'elles veulent atteindre.

Traditionnellement, les ISC réalisent des audits financiers, de conformité et de performance. Cependant, elles utilisent de plus en plus d'autres types d'activités pour compléter leur rôle de surveillance : enquêtes, évaluations, examens, études, directives, manuels, séminaires d'information, rapports au législateur, etc. De nombreuses ISC vont au-delà de l'évaluation des travaux déjà entrepris et de l'identification des bonnes et mauvaises pratiques au sein de l'administration et décident d'être une source d'amélioration de la gestion en identifiant les changements et les tendances prévisibles (rôles de perspicacité et de prévoyance). La collaboration avec les entités auditées, les citoyens et les autres parties prenantes est également de plus en plus utilisée pour mieux communiquer et amplifier les avantages du travail de l'ISC.

Quelle que soit l'approche choisie par une ISC, il est probable qu'elle fera prendre conscience de l'importance d'un comportement éthique et d'une gestion éthique pour assurer une bonne gouvernance dans le secteur public.

Dans un domaine aussi sensible, une approche progressive peut s'avérer importante tant pour les ISC que pour les entités contrôlées, permettant d'une part aux organismes du secteur public de découvrir l'importance de la gestion de l'intégrité et de prendre des initiatives pour l'améliorer et, d'autre part, aux ISC de développer des méthodologies et des capacités pour effectuer ces contrôles. En outre, nous avons observé que certaines vérifications ou d'autres initiatives de portée et d'objectifs limités ont néanmoins eu un impact significatif (par exemple, les enquêtes du NAO du Royaume-Uni, qui ne font que souligner des faits). Cela signifie qu'une ISC n'a pas besoin de prendre une initiative majeure pour jouer un rôle dans ce domaine.

Le tableau suivant identifie les principales approches que les ISC peuvent adopter pour promouvoir une culture éthique dans l'administration publique et les résultats attendus pour chacune d'entre elles.

Perspective	Résultat attendu	Activité possible de l'ISC
Identifier les risques et mettre en évidence la responsabilité des gestionnaires publics	**Sensibiliser à la gestion de l'éthique**	• **Diffuser les éléments clés de la gestion et du contrôle de l'éthique** • **Encourager l'auto-évaluation des organisations publiques et les stratégies liées à l'éthique** • **Collaborer avec d'autres organismes d'éthique ou de lutte contre la corruption dans le cadre d'activités visant à promouvoir un comportement éthique**
Soutenir un système de contrôle interne plus robuste	**Renforcer le volet éthique du dispositif de contrôle interne**	• **Donner des conseils aux auditeurs internes des organisations publiques** • **Examiner le travail de vérification interne** • **Inclure ou renforcer l'analyse de la composante éthique de l'environnement de contrôle interne dans les audits traditionnels de l'ISC**
Superviser et obliger les gestionnaires publics à rendre des comptes	**Appliquer les normes éthiques et les politiques définies en matière d'éthique (générales ou liées à une matière).**	• **Évaluer la conformité à ces normes et politiques, soit dans le cadre des audits ordinaires de l'ISC, soit dans le cadre des audits axés sur l'éthique.** • **Détecter la corruption et les comportements contraires à l'éthique**
	Améliorer la gestion de l'éthique dans les institutions du secteur public	• **Inclure les questions liées à l'éthique dans les contrôles ordinaires de l'ISC** • **Évaluer l'existence, l'efficience et l'efficacité du système de gestion/contrôle de l'éthique dans certaines organisations.** • **Évaluer la culture éthique dans des organisations sélectionnées**
	Améliorer le cadre d'intégrité du secteur public	• **Effectuer des analyses et des évaluations transversales ou transversales** • **Évaluer l'existence, l'efficience et l'efficacité d'une infrastructure nationale d'éthique, d'un cadre**

Donner un aperçu de l'intégrité de l'ensemble du secteur public		**d'intégrité et d'un système d'intégrité.** • **Identifier et évaluer les stratégies nationales visant à remédier aux faiblesses en matière de probité à l'échelle nationale**

3.2. Activités de sensibilisation

L'éthique et la gestion de l'éthique ne sont pas toujours largement mises en œuvre ou acceptées comme un élément important d'une bonne gestion. L'ISC peut reconnaître la nécessité de traiter une telle situation.

Toutefois, l'audit de l'éthique n'est pas encore un instrument largement appliqué. Il peut s'avérer difficile d'intégrer cette approche dans les tâches des ISC ainsi que dans les défis méthodologiques et de mesure.

En outre, les audits externes sur les aspects liés à l'éthique effectués par des institutions de contrôle telles que les ISC, qui rendent généralement leurs rapports publics pour promouvoir la responsabilisation, peuvent constituer une menace pour les gestionnaires et les employés. Ils peuvent se méfier des objectifs des ISC, craignant que leurs vérifications ne permettent de déceler les actes répréhensibles et ne les traitent pas de façon confidentielle et, par conséquent, ils peuvent avoir tendance à fournir des renseignements incomplets ou non objectifs. D'autre part, il est probable que le changement sera plus efficace s'il repose sur une action interne et volontaire.

Pour ces raisons notamment, l'ISC peut considérer qu'elle ne souhaite pas inclure une approche éthique dans ses activités de contrôle ou qu'il n'y a aucune raison de le faire. Toutefois, elle peut souhaiter mener des initiatives de sensibilisation à l'importance de la gestion de l'éthique, qui peuvent avoir un effet préventif dans la lutte contre la corruption dans le secteur public, ou y collaborer.

EXEMPLE

Le SAO de Hongrie a décidé d'entreprendre un projet commun pour cartographier les risques d'intégrité dans l'ensemble de l'administration publique.

Il a développé des enquêtes à l'échelle nationale auxquelles les organismes publics doivent répondre volontairement, permettant de déterminer le niveau de risque de chaque participant, visualisé dans des "cartes de risques" numériques accessibles à tous via Internet. Ces enquêtes sont réalisées chaque année afin de suivre l'amélioration de la situation. En répondant à l'enquête et en se comparant à l'indice de référence et à d'autres, les organisations évaluent elles-mêmes leurs risques d'intégrité et sont encouragées à adopter, de leur propre initiative, les contrôles nécessaires pour atténuer les risques identifiés.

Les objectifs du Projet Intégrité sont, tout en mesurant le niveau de risque de corruption des organes budgétaires, de promouvoir leur parangonnage, de changer la culture administrative et l'attitude des fonctionnaires, de former les fonctionnaires (rôle d'une

université) et d'aider les administrations à adopter une approche intégrée et une politique anti-corruption efficace.

Vous trouverez de plus amples informations sur ce projet dans integritas.asz.hu. Un autre objectif de ce projet est de développer des méthodologies de contrôle qui peuvent être intégrées dans le travail de l'ISC. De cette façon, ce projet a été conçu par étapes. Il n'a pas commencé par un audit de l'éthique, mais il peut y conduire.

3.3. Audit des systèmes de contrôle interne (composantes éthiques)

Comme indiqué plus haut, le système de contrôle interne d'une organisation regroupe les nombreuses procédures de contrôle individuelles conçues pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs en matière d'intégrité des opérations, de suivi et de conformité. Il intègre l'environnement de contrôle. Le premier principe de l'environnement de contrôle concerne la probité et les valeurs éthiques.

L'audit de l'environnement de contrôle de l'intégrité est principalement une approche à adopter par une ISC lors de l'évaluation des systèmes de contrôle interne dans le cadre des audits ordinaires qu'elle effectue. Cette approche présente l'avantage de ne soulever aucun doute quant au mandat, de ne nécessiter aucune ressource supplémentaire et de couvrir un grand nombre d'organisations. Comme cette analyse a toujours été nécessaire dans le cadre des travaux habituels de l'ISC, qui visent une grande variété de facteurs, de systèmes et d'opérations, il est probable qu'elle aura une faible profondeur et peu d'impact.

L'un des moyens de renforcer les avantages potentiels de cette approche consiste à mettre au point un *"module d'intégrité"* qui sera appliqué à tous les contrôles de l'ISC ou à un grand nombre d'entre eux. L'approche choisie par l'ISC de Hongrie en est un exemple.

EXEMPLE

Dans le cadre du projet Intégrité, le SAO de Hongrie a inclu un module Intégrité dans ses audits de conformité des organismes gérant des budgets publics.

Dans ce domaine, le SAO applique deux types de méthodologies :

Évaluation de la situation en matière d'intégrité de l'organisme contrôlé.

Cette évaluation est effectuée lorsque l'organisme n'a pas participé à une enquête volontaire sur l'intégrité. Dans ce cas, l'organisme devra répondre à un questionnaire de 155 questions pour identifier les risques typiques de corruption et les contrôles d'intégrité typiques. Le questionnaire rempli devient un certificat d'audit et l'analyse des réponses permettra de classer la situation d'intégrité de l'organisme. Cette situation est classée selon une échelle à trois niveaux (exceptionnel, approprié ou à améliorer) appliquée aux différents indices.

Évaluation des contrôles d'intégrité de l'organisme contrôlé.

Lorsque les organismes ont participé à l'enquête d'intégrité, des questions d'audit concrètes sont formulées pour évaluer les "contrôles souples" dans des domaines définis (tels que les conflits d'intérêts, la gestion des ressources humaines ou l'acceptation de

cadeaux ou invitations). Une évaluation du niveau de contrôle sera effectuée pour chaque groupe de questions et le niveau global de contrôle de l'intégrité sera également évalué.

L'ISC peut renforcer l'impact de cette approche si elle produit un rapport spécial distinct contenant les conclusions et recommandations générales résultant de l'analyse comparée entre les différents organismes contrôlés.

Une autre possibilité consiste à collaborer avec d'autres auditeurs afin de renforcer l'environnement de contrôle de l'intégrité des organisations du secteur public. Cette approche combine une attitude proactive et perspicace de l'ISC avec l'avantage d'utiliser le travail d'autres ISC, d'éviter les doubles emplois en matière d'audit et le chevauchement, et de favoriser l'économie des ressources de l'ISC.

L'expérience de l'ISC du Costa Rica en matière d'orientation et d'encouragement du travail des auditeurs internes en matière d'audit de l'éthique montre comment cette approche peut être une initiative efficace pour avoir un débouché substantiel et induire une amélioration dans le secteur public.

EXEMPLE

L'ISC du Costa Rica a perçu la nécessité de renforcer l'éthique institutionnelle dans les organismes du secteur public. Considérant que son mandat lui permet de publier des normes et des règlements, elle a décidé de préparer un "Guide technique pour la réalisation d'audits d'éthique institutionnelle". Ce guide comprend des conseils théoriques et techniques et neuf outils pratiques à utiliser dans les audits d'éthique (tels qu'un plan de travail, un modèle de maturité et un guide pour les entretiens). Ce guide s'adresse aux auditeurs internes et les encourage à auditer l'éthique dans les organismes publics selon une approche en trois étapes :

1. Commencer par vérifier le programme d'éthique (instruments officiels établis par l'établissement).

2. Progresser dans l'audit de l'environnement éthique (climat organisationnel, styles de gestion, modèles de prise de décision, comportement individuel, déclarations verbales)

3. Enfin, auditer l'intégration de l'éthique dans les systèmes de gestion (intégration des contrôles éthiques dans les systèmes et procédures avec une exposition particulière à l'échec éthique et à la corruption).

Les auditeurs internes ont participé à la préparation du guide et ont convenu d'effectuer une évaluation complète des trois composantes définies dans chaque organime sur une période de trois ans.

Le guide est élaboré de manière à ce que d'autres parties intéressées puissent également l'utiliser, par exemple la direction d'une organisation à des fins d'auto-évaluation. Il peut également être adapté pour être utilisé dans des domaines spécifiques, tels que les marchés publics.

L'ISC du Costa Rica n'effectue pas d'audits éthiques par elle-même ; elle s'appuie sur les rapports des audits internes.

En outre, elle a mené une enquête auprès des institutions publiques sur leurs initiatives dans plusieurs domaines, dont la gestion de l'éthique, et a publié un résumé de « l'indice de performance institutionnelle" qui en résulte.

3.4. Audit du système de gestion de l'éthique dans un organisme ou un secteur

Comme indiqué au chapitre 3, les composantes et les fonctions d'un environnement éthique doivent être conceptualisées et développées dans un système comprenant un ensemble structuré et équilibré de politiques et de mécanismes (de préférence dans le cadre d'une stratégie spécifique) conçus pour définir, diriger, guider, gérer, contrôler et appliquer une conduite éthique.

Une ISC peut effectuer des audits visant à évaluer l'existence et le fonctionnement des systèmes ou infrastructures de gestion de l'intégrité dans les organismes du secteur public.

EXEMPLE

En 2013, l'ISC de Croatie a réalisé un audit sur le "Fonctionnement de l'infrastructure éthique dans les organes de l'administration gouvernementale". L'audit a porté sur des activités spécifiques liées à l'application de la réglementation pertinente, au respect des valeurs éthiques et à leur application dans les opérations quotidiennes. Le but et les objectifs principaux étaient d'évaluer :

- ***l'efficacité du fonctionnement des infrastructures d'éthique mises en place dans 20 ministères ;***
- ***si ces organismes ont entrepris les activités requises et élaboré des pratiques appropriées pour promouvoir les valeurs et les principes éthiques dans leurs activités quotidiennes ;***
- ***si les normes éthiques élevées fixées pour le secteur public sont effectivement respectées, en évaluant le niveau de leur application et les mesures prises en cas de non-respect de l'éthique.***

Les audits de ce type peuvent se concentrer sur la détermination de l'existence de politiques et de processus adéquats et de leur conformité aux normes, mais il est souhaitable qu'ils analysent également l'efficacité des mécanismes adoptés. Il s'agit notamment d'évaluer si une culture de l'intégrité a été mise en place et si elle produit les résultats souhaitables en termes de conduite éthique et de perception de celle-ci.

Cette approche peut représenter un défi pour les ISC. Habituellement, les auditeurs travaillent en effectuant des contrôles rigoureux sur la base d'éléments probants et négligent les perceptions et les opinions subjectives. L'évaluation du climat, des styles et des comportements exige des approches et des méthodes qu'ils ne connaissent généralement pas.

EXEMPLE

En 2009, la Cour des comptes néerlandaise (ARK) a enquêté sur la gestion de l'intégrité dans tous les ministères et dans six organismes importants aux Pays-Bas, et publié le rapport intitulé " State of integrity management in central government 2009 ". Le contrôle a porté sur

les mesures préventives, de détection et répressives - en fait, un système de gestion de l'intégrité. Il faisait suite à de premières vérifications effectuées en 2004.

Dans le cadre de cette vérification, l'ARK a utilisé le module d'intégrité d'Internet Spiegel, un sondage en ligne sur la satisfaction des employés, pour recueillir des données sur la perception qu'ont les employés de la culture éthique dans leurs organisations. Cet instrument facilite les enquêtes sur la performance de la gestion de l'intégrité par les organismes publics et l'étalonnage des résultats entre les organismes d'un même groupe de pairs.

3.5. Approches d'audit thématiques et transversales

Les audits transversaux peuvent être interministériels à l'échelle du gouvernement, horizontaux ou thématiques, et ils peuvent être axés sur la conformité ou la performance, ou une combinaison des deux. Un audit transversal peut être défini comme l'examen simultané par lequel des questions transversales telles qu'un domaine, un thème ou un sujet spécifique sont examinées dans plusieurs organismes contrôlés en utilisant les mêmes méthodologies et procédures d'audit.

Les ISC peuvent choisir d'effectuer un contrôle thématique dans une seule entité, mais les avantages à le rendre transversal sont importants. En étudiant et en évaluant le même sujet dans plusieurs organismes, l'ISC sera en mesure de fournir une vision plus large, de reconnaître les modèles et les tendances, d'identifier les lacunes et les faiblesses de la législation, des politiques, des contrôles et des systèmes, de comparer et de recommander des pratiques éprouvées, de proposer des solutions globales aux difficultés identifiées, d'influencer des solutions globales à l'échelle internationale et de susciter un changement efficace. De cette façon, les ISC peuvent mieux répondre aux attentes des parties prenantes et donner un éclairage et une vision prospective aux politiques publiques.

Les ISC peuvent contrôler ou étudier et effectuer un contrôle transversal thématique sur de multiples questions liées à l'éthique. Par exemple :

Sujets qui revêtent une importance particulière pour la gestion de l'éthique :

- Montrer l'exemple au sommet
- Dispositifs en matière de dénonciation

Sujets présentant un risque plus élevé de comportement contraire à l'éthique

- Conflits d'intérêt
- Egalité, discrimination
- Fuite d'informations sensibles
- Intégrité dans les marchés publics
- Cadeaux et hospitalité

Les ISC devraient choisir leur thème en fonction de leur analyse des risques et des impacts.

EXEMPLES:

En 2012, la Cour des comptes européenne a évalué les politiques et procédures de gestion des situations de conflit d'intérêts pour quatre agences de l'UE sélectionnées prenant des décisions vitales concernant la sécurité et la santé des consommateurs. La Cour a constaté qu'il n'existe pas de cadre réglementaire global de l'UE consacré aux conflits d'intérêts, qui garantirait des exigences minimales comparables en matière d'indépendance et de transparence applicables à toutes les agences de l'UE et à tous les acteurs clés qui influencent la stratégie, le fonctionnement et le processus décisionnel.

L'ISC d'Israël a procédé à un contrôle de l'application des restrictions postérieures à l'emploi parmi les principaux régulateurs de l'économie, les ministères des finances et des communications et les autorités foncières et de gestion des valeurs mobilières. Elle a conclu que la loi applicable était une "lettre morte", suscitant ainsi une culture organisationnelle en contradiction avec son objet. A la suite de cet audit transversal, des modifications ont été introduites dans la loi, des lignes directrices ont été élaborées et des pénalités ont été décidées afin que les principes établis soient acceptés et respectés.

L'ISC du Royaume-Uni a entrepris une vaste enquête sur les cadeaux et les marques d'hospitalité. La particularité de cette initiative est que, bien que transversale et thématique, elle n'a pas été conçue comme un audit. L'objectif était seulement de mettre en évidence les faits, sans porter de jugement. Elle a décrit les pratiques des organismes publics en matière d'enregistrement des cadeaux et marques d'hospitalité reçus et de publication de ces registres. Les jugements et les améliorations étaient censés être faits par les lecteurs et les gestionnaires eux-mêmes. Ce rapport a eu un impact significatif.

3.6. Audit de l'infrastructure de l'éthique dans l'ensemble du gouvernement

L'instauration d'une culture de l'intégrité dans un pays et la lutte contre la corruption en tant que problème complexe exigent une approche globale qui combine efficacement prévention, détection et poursuites.

La Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC), Transparency International et certains ouvrages (par exemple Jeremy Pope) décrivent le Système national d'intégrité comme le système gouvernemental de politiques coordonnées de lutte contre la corruption, qui regroupe les politiques et les rôles des différents ministères, agences et branches du secteur public et de la société civile. Les ISC sont l'un des piliers de ce système.

L'OCDE a décrit, étudié et affiné la description, l'analyse et l'évaluation d'une infrastructure, d'un cadre ou d'un système d'intégrité, applicable au niveau organisationnel, mais qui peut également être appliqué au niveau de l'élaboration des politiques des pays.

L'IDI, dans les lignes directrices élaborées pour soutenir le programme de lutte contre la corruption de l'ISC, qui se réfère également à l'ISSAI 5700, inclut des descriptions détaillées du cadre institutionnel de lutte contre la corruption, comprenant le cadre juridique, la structure institutionnelle (rôles des diverses fonctions et institutions publiques centrales), la responsabilité organisationnelle et les mécanismes anti-corruption.

Les ISC peuvent également agir à ce niveau macroéconomique de plusieurs manières, notamment les suivantes.

Elles peuvent effectuer un inventaire et une analyse des lois et des règlements à l'échelle du gouvernement. Cette analyse peut servir à favoriser l'intégrité du secteur public d'un pays (mesure de base), en cherchant à évaluer :

- Dans quelle mesure l'exigence de bonne gouvernance a été développée en termes de réglementation relative à la gestion de l'intégrité;
- Dans quelle mesure le gouvernement s'est conformé aux exigences de :
  - Poursuivre le développement de certains aspects de l'intégrité ;
  - Élaborer des normes (d'intégrité) dans les décrets nationaux contenant des mesures générales;
  - Exécuter et faire appliquer les règlements qui contiennent des aspects d'intégrité et dicter des règles de mise en œuvre.

EXEMPLE

En 2014, la Chambre des comptes de Saint-Martin a effectué un audit de la qualité du cadre juridique en matière d'intégrité. Elle a analysé dans quelle mesure :

- le gouvernement s'est conformé aux exigences légales de développer davantage certains aspects de l'intégrité, d'élaborer des normes d'intégrité dans les décrets contenant des mesures générales et de publier des règlements ministériels ;

- les règlements contenant des aspects d'intégrité, qui dictent les règles de mise en œuvre, sont effectivement exécutés et appliqués.

Elle a réalisé une étude de base qui fait le point de la situation. Cela permet de réaliser une étude avec les mêmes questions en quelques années pour vérifier l'évolution et comparer les résultats à la base de référence.

Les ISC peuvent envisager d'évaluer la capacité des structures institutionnelles à prévenir et à combattre la corruption, en fonction de leurs rôles respectifs et de leur action collective.

Elles peuvent également évaluer la mise en œuvre des différentes politiques publiques visant à renforcer l'intégrité et à prévenir la corruption. Cette évaluation devrait porter sur l'existence formelle des instruments, leur faisabilité et leur cohérence, ainsi que leur pertinence et leur efficacité pour répondre aux attentes et atteindre les objectifs visés.

Une autre solution consiste à réaliser un audit de performance global pour évaluer l'efficience et l'efficacité du système national d'intégrité ou des cadres institutionnels de prévention et de

lutte contre la corruption, au niveau mondial ou dans des secteurs spécifiques (tels que la santé ou l'éducation), comme décrit dans les orientations de l'IDI.

EXEMPLE

En 2015, le Bureau de l'audit général de la Norvège a réalisé un audit qui comprenait une évaluation de l'efficacité et de la durabilité de l'assistance norvégienne à la bonne gouvernance et à la lutte contre la corruption reçue par quatre pays.

L'audit a conclu que la plupart des projets audités n'ont pas atteint les objectifs de renforcement des institutions ou des organisations ni de leur capacité à atteindre leurs objectifs ou à exercer leur fonction. La réalisation d'objectifs tels que la réduction de la corruption, le renforcement des droits et une plus grande participation politique a été encore plus faible.

3.7. Liens avec les audits financiers, de conformité et de performance

La conduite éthique et les politiques et procédures conçues pour la favoriser sont une partie essentielle de la gouvernance et de la performance publiques. Par conséquent, l'analyse de l'éthique d'un organisme par l'ISC s'insère facilement dans un audit financier, de conformité ou de performance, dans une combinaison de ces formes d'audit ou dans un autre type d'activité, tel qu'un examen, une étude ou une enquête. Cela dépendra entièrement du choix de l'ISC.

L'audit financier a une portée et un objectif typiques et très spécifiques : il vise à déterminer si l'information financière d'un organisme est présentée conformément au cadre réglementaire et d'information financière applicable. Par conséquent, l'approche de l'éthique ou de l'intégrité dans l'audit financier sera toujours menée au sein d'une organisation spécifique et se fera dans le cadre de l'analyse de son environnement de contrôle interne. Il s'agira toujours d'une question subsidiaire à explorer principalement s'il y a des raisons de croire que l'information financière aurait pu être ou a été affectée par un environnement ou un comportement non éthiques.

L'audit de conformité est une vérification de la conformité d'une activité donnée, notamment dans le secteur public, aux critères formels applicables (tels que les lois, règlements et accords) ou aux principes généraux régissant la bonne gestion financière et la conduite des agents publics (honorabilité). Les audits de conformité peuvent prendre la forme de missions d'attestation ou de rapports directs. La conclusion est exprimée en termes de constatations, de réponses à des questions d'audit spécifiques, de recommandations ou d'une opinion.

L'audit de performance consiste à déterminer si les systèmes, les opérations, les programmes, les activités ou les organisations fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficience et d'efficacité et si une marge de progrès est possible. Il vise à fournir de nouvelles informations, analyses ou idées et, le cas échéant, des recommandations d'amélioration.

Lorsque les aspects éthiques sont traités comme un élément secondaire qui peut affecter l'objet audité, l'audit de l'éthique se fera de manière subsidiaire, intégrée dans l'audit principal de conformité ou de performance, selon les cas.

Lorsque l'audit porte principalement sur la gestion de l'éthique et son infrastructure, il s'agit d'une vérification adéquate de l'éthique. Il s'agira d'un audit de conformité en cas de comparaison d'une situation avec les exigences établies et d'un audit de en cas de mesure dles résultats obtenus et d'identification des domaines d'amélioration.

3.8. Détection de la fraude, de la corruption ou de l'inconduite

La détection des situations de fraude, de pratiques corrompues ou de comportements contraires à l'éthique ne devrait pas être un objectif des audits d'éthique, car les gestionnaires et les employés s'abstiendront très probablement de donner des opinions et des informations honnêtes, influencés par la crainte des conséquences et des violations de la confidentialité. Cela compromettra l'identification des risques réels et l'évaluation du climat organisationnel.

Mais il peut arriver que ces situations soient identifiées au cours de l'évaluation, principalement lors d'audits de conformité. Le mandat des ISC dotées de pouvoirs juridictionnels peut leur permettre de prononcer des jugements et des sanctions à l'encontre des personnes responsables de la gestion des fonds publics. Certaines ISC ont pour mandat de déférer aux autorités judiciaires les faits passibles de poursuites pénales.

Dans ce contexte, l'objectif des audits de conformité peut devoir être étendu ou modifié, et l'auditeur devra tenir compte des exigences spécifiques applicables lorsqu'il élabore la stratégie ou la planification de l'audit puis tout au long du processus d'audit. Lorsqu'elle identifie des indices forts ou des cas évidents de fraude, de corruption ou de comportement répréhensible, l'ISC doit décider de la manière dont ces questions seront traitées et signalées. Cela dépendra du mandat de l'ISC et des objectifs du contrôle. Si l'ISC est tenue de faire rapport sur ces cas conformément à son mandat, la loi sur le contrôle pourrait prescrire les méthodes de rapport. Les normes ISSAI 1315, 1330, 1240 et 4200 peuvent être applicables.

Les audits à portée judiciaire (forensic audits) effectués par des unités spéciales peuvent être pris en compte dans les mandats de l'ISC. L'objectif de ce type de contôle est d'aider les autorités chargées de requérir l'application de la loi à présenter leurs réquisitions devant les tribunaux criminels. L'objectif de l'audit à portée judiciaire est de déterminer s'il y a fraude et, dans la mesure du possible, quels en sont les responsables dans le cadre du mandat légal de l'ISC. La directive AFROSAI-E "Prévention et détection de la fraude et de la corruption" fournit des orientations sur la manière de procéder dans ces cas.

3.9. Approches en matière d'audit éthique : nouvelles orientations

Les présentes lignes directrices ne recouvrent pas toutes les approches possibles décrites. Si une ISC choisit d'entreprendre une activité de sensibilisation autre que l'audit, elle peut se référer à certains des exemples ou des documents cités. Si l'ISC souhaite ou doit adopter une

approche légale, elle devra s'appuyer sur les règlements applicables ou, par exemple, le guide AFROSAI-E. Si l'ISC estime important de procéder à un audit ou à une étude éthique à grande échelle au niveau gouvernemental, elle pourra s'inspirer des guides de l'ONU, de l'OCDE et de l'IDI. Les références données ci-dessous visent à aider les ISC à trouver les sources d'information les plus appropriées.

Objet	Source	Contenu
ISC : audits financiers, de conformité et de performance	*ISSAIs 100, 200, 300, 400, 1240 et 4000*	• Principes fondamentaux de l'audit financier, de performance et de conformité • Responsabilités de l'auditeur en matière de fraude dans le cadre d'un audit d'états financiers • Norme d'audit de conformité
Auto-évaluation de l'intégrité	*Intégrité : un projet pour renforcer la culture administrative basée sur l'intégrité en Hongrie, G. Pulay integritas.asz.hu*	• Objectifs et description du projet d'intégrité
La lutte des ISC contre la corruption	*Guide sur l'audit du cadre institutionnel de lutte contre la corruption, IDI*	• Définition, types et impact de la corruption • Mécanismes gouvernementaux de lutte contre la corruption • Rôle des ISC dans la lutte contre la corruption
	Prévention et détection de la fraude et de la corruption, AFROSAI-E	• Types de fraude • Le rôle des ISC dans la prévention et la détection de la fraude • Contrôles internes et prévention et détection fondées sur les risques • Vérification judiciaire • Drapeaux rouges • INTOSaint et Aint
	Outils des ISC pour la lutte contre la corruption, M. Muñoz Gutierrez	• Bonnes pratiques et outils compilés par l'OLACEF pour prévenir et combattre la corruptio
	Boîte à outils de lutte contre la corruption pour les ISC de l'OLACEFS	• Ensemble d'outils identifiés et compilés par l'OLACEFS concernant la prévention, la détection et l'audit de la corruption, la dénonciation et la participation des citoyens.
	ISSAI 5530	• Adapter les procédures d'audit pour tenir compte du risque accru de fraude et de corruption dans la phase d'urgence qui suit une catastrophe.
Audit des systèmes de contrôle interne	*Management control in the public sector,* Zbysław Dobrowolski	• Respect des valeurs éthiques • Compétence professionnelle • Structure de l'organisation • Délégation de tâches et de pouvoirs
	Preventing and detecting fraud and corruption, AFROSAI-E	• Comment les auditeurs du secteur public devraient remédier aux faiblesses des contrôles internes relatifs aux risques de fraude et de corruption • Questions fondamentales à poser aux auditeurs lors de l'audit des différents éléments des systèmes

		de contrôle interne et de l'environnement de contrôle à utiliser dans tous les types d'audit
	INTOSAI-GOV 9100-9160	• Orientations pour une bonne gouvernance • Le contrôle interne dans le secteur public • Indépendance de la vérification interne dans le secteur public • Coordination et coopération entre les ISC et les auditeurs internes du secteur public • Améliorer la bonne gouvernance des biens publics
Rôle de la vérification interne dans l'évaluation du climat éthique	*Évaluation des programmes et activités liés à l'éthique - guide de pratique, L'Institut des vérificateurs internes (IVI)*	• Méthodes d'évaluation (évaluation des risques, examens et enquêtes)
	Guide technique pour la conduite des audits d'éthique, ISC du Costa Rica	• Qu'est-ce que la vérification de l'éthique, le cadre éthique institutionnel, les outils et les facteurs clés pour effectuer ces vérifications ?
Système de gestion de l'intégrité	*Consolidation de l'éthique dans le secteur public en Turquie, Boîte à outils pour l'audit éthique, Registre foncier de Turquie*	• Le modèle et les outils
	Integrity Assessment of Public Sector Organisations, Manuel, Cour des comptes des Pays-Bas	• Évaluation de la gestion de l'intégrité dans le secteur public
Système national d'intégrité	*Faire face à la corruption : Les éléments d'un système national d'intégrité, Jeremy Pope, Transparency International*	• Éléments clés • Comment les ISC peuvent-elles remédier aux faiblesses des NEI ?
	Prévention et détection de la fraude et de la corruption, AFROSAI-E	• Composantes du Système national d'intégrité (SNI) • Piliers (législatif, judiciaire, médias et société civile et organismes de surveillance) • Règles et pratiques (fourniture et accès du public à l'information et aux instruments juridiques nationaux relatifs à la fraude et à la corruption).
	Évaluation de l'intégrité des organisations du secteur public, Manuel, Cour des comptes des Pays-Bas	• Cadre juridique et institutionnel • Obligations redditionnelles • Normes internationales
Audit des cadres institutionnels de lutte contre la corruption	*Guide sur l'audit du cadre institutionnel de lutte contre la corruption, IDI*	• Pourquoi et comment le faire • ISSAI applicables • Audit de performance de la fonction prévention • Modèle d'audit (y compris l'objet et l'objectif de l'audit)
Évaluation des politiques d'intégrité et de prévention de la corruption	*L'intégrité du secteur public - Cadre d'évaluation, OCDE*	• Contexte, objectifs, éléments, défis et méthodes d'évaluation

4. LA CONCEPTION D'UN AUDIT D'ÉTHIQUE

A partir de ce stade, les lignes directrices se concentreront sur l'audit de l'éthique dans les organisations du secteur public.

Toutes les audits requièrent une bonne conception et une bonne planification, mais un audit d'éthique doit tenir compte de défis particuliers et les relever. L'approche holistique privilégiée, y compris la vérification de la culture, a des conséquences sur les objectifs, la portée, les critères et la méthodologie de la collecte et de l'analyse des données. Elle exige de nouvelles compétences spécifiques ainsi qu'une attention soutenue portée à la gestion des relations et la communication avec les parties prenantes. Il faut en tenir compte dans la planification de l'audit.

4.1. Approche holistique

Pour promouvoir efficacement un comportement éthique dans les organisations du secteur public, il ne suffit pas d'adopter des codes et des mécanismes. Il est essentiel de les mettre en œuvre et de créer un climat et une culture qui favorisent un comportement éthique.

L'audit de l'éthique doit apporter une valeur ajoutée et contribuer à l'amélioration de la gestion, des contrôles et de la gouvernance des organisations du secteur public ou du gouvernement par des recommandations fonctionnelles et un suivi approprié. Pour réussir, l'audit de l'éthique doit adopter une approche holistique similaire, c'est-à-dire aller au-delà de la conformité, inclure une évaluation de la culture et impliquer les parties prenantes.

Au-delà de l'audit de conformité : L'audit ne doit pas être uniquement destiné à mesurer le respect d'un code de conduite ou à vérifier l'existence d'outils choisis. Il doit également évaluer la mise en œuvre des programmes et leur impact sur la culture, les valeurs et le comportement de l'organisation. Dans de nombreux cas, cela nécessite une combinaison d'audit ou d'examen de la conformité et de la performance. Le cadre et les critères d'audit doivent faciliter cette approche globale.

Audit de la culture : L'un des principaux défis auxquels l'audit de l'éthique est confronté est la nécessité de mesurer les dimensions et les impacts culturels. L'audit de l'éthique et de la culture est confronté à la difficulté d'évaluer les « contrôles souples » et de tenir compte de l'information subjective, tout en continuant d'avoir besoin d'identifier des mesures observables et des preuves suffisantes. Bien qu'il faille utiliser des informations sur la perception, ces informations peuvent être inexactes et doivent être combinées avec des données et des critères objectifs afin de maximiser la fiabilité des résultats de l'évaluation. La collecte d'informations utiles à cette fin sera complexe et peut également s'avérer coûteuse.

Participation des parties prenantes : L'évaluation de l'intégrité peut bénéficier d'approches d'évaluation participative, qui impliquent les parties prenantes et augmentent la probabilité

que les résultats de l'évaluation soient largement acceptés comme pertinents et soient effectivement utilisés comme base pour des actions futures. Cette option impose également des contraintes liées à la culture de l'audit, à la confidentialité, aux échéanciers et au budget, qui doivent être prises en compte lors de la planification de l'audit.

Servir d'exemple aux autres: L'ISC et ses auditeurs doivent être conscients qu'ils ne seront pas acceptés ou respectés lorsqu'ils initieront et effectueront un audit d'éthique s'ils ne sont pas irréprochables en ce qui concerne leur propre comportement éthique. Il s'agit d'une question clé affectant la crédibilité du travail et, par conséquent, les ISC et leurs auditeurs doivent être conscients des exigences éthiques de l'ISSAI 30 et de leurs propres normes et codes, et doivent s'y conformer. En particulier, l'ISC devra satisfaire ses responsabilités générales telles que décrites dans la norme ISSAI 30, en mettant en œuvre son propre système de contrôle éthique.

4.2. Sélection de sujets

Le choix des sujets de contrôle fait partie intégrante du processus de planification stratégique de l'ISC. Il s'agit de mener des recherches pour identifier et cartographier les risques éventuels liés aux questions d'éthique, d'effectuer une évaluation globale de ces risques et de décider du sujet et de la perspective de l'audit. L'objectif est que les sujets choisis permettent à l'audit d'être un moyen efficace de promouvoir un comportement éthique dans les organisations publiques.

La recherche, les connaissances professionnelles et l'expérience ont montré que certains domaines d'activité du secteur public présentent un risque plus élevé de violation des aspects éthiques que d'autres. Par exemple, l'obtention et l'octroi de subventions sont plus vulnérables aux manquements à l'intégrité que l'enseignement ou l'archivage. Les processus dans lesquels il y a des contacts intensifs avec les "clients" (citoyens ou entreprises) sont plus vulnérables aux violations, car il y a plus d'opportunités et de tentations.

EXEMPLES de processus ou de domaines intrinsèquement vulnérables aux manquements à l'éthique :

- ***Marchés publics***
- ***Paiement de subventions, de subventions, d'avantages et d'allocations***
- ***Délivrance de licences, permis, passeports, cartes d'identité, etc.***
- ***Réglementation et établissement de normes***
- ***Inspection/audit***
- ***Application des lois et des règlements***
- ***Informations sensibles sur les menaces à la sécurité, la défense, les impôts, les soins de santé, les entreprises, etc.***
- ***Manipulation ou conservation de fonds***
- ***Gestion des biens de valeur***
- ***Achat, vente et gestion de biens immobiliers***

Il est important d'organiser le choix des sujets audités en fonction des risques de manière à convaincre les parties prenantes, y compris les organismes contrôlés, de la nécessité et de la viabilité de l'audit. Ceci permettra de faciliter la réussite de la réception de l'audit et de jeter les bases des actions futures. Les options possibles sont les suivantes :

- Faire contribuer des auditeurs expérimentés et, le cas échéant, des spécialistes de l'éthique à ce processus dans leurs domaines d'expertise respectifs en partageant leurs connaissances sur les manquements et les lacunes possibles en matière d'éthique.

- Utiliser des panels ou des groupes de discussion composés de citoyens et/ou d'experts pour bénéficier de leurs connaissances et leur expérience dans le processus.

- Impliquer et même collaborer avec les parties prenantes institutionnelles externes, qui ont un rôle à jouer dans le respect de l'éthique du secteur public, telles que le médiateur national, l'organe anti-corruption, les institutions d'audit locales ou les auditeurs internes ou même les ONG ayant une excellente réputation et une bonne expérience, etc.

- Réaliser régulièrement des études ou une cartographie des risques, qui sont mises à jour chaque année et les partager avec le public.

Les sujets choisis doivent être suffisamment importants et contrôlables et relever du mandat de l'ISC. Le processus de sélection des sujets doit viser à maximiser l'impact attendu de l'audit tout en tenant compte des ressources disponibles (par exemple, les compétences professionnelles de l'auditeur, les experts externes, l'accès aux informations à auditer).

A ce stade, une décision doit être prise quant à l'approche d'audit à utiliser. Une analyse des parties prenantes doit être incluse dans ce processus, afin d'obtenir une vue d'ensemble des réactions possibles, tant positives que négatives, et d'anticiper le besoin de collaboration ou de contrôle des dommages.

L'annexe 1 des présentes lignes directrices comprend une liste d'exemples et de rapports d'audit sur des sujets liés à l'éthique qui peuvent servir d'inspiration.

4.3. Objectifs de l'audit

Les objectifs spécifiques de l'audit de l'éthique dépendent de l'approche retenue pouyr l'audit. Une fois le choix fait d'engager un audit éthique au sein d'une organisation publique, les objectifs de cet audit sont les suivants :

Audit de la composante éthique du système de contrôle interne : Dans cette approche, l'objectif est de renforcer le système de contrôle interne de l'organisation. L'objectif de l'audit est de déterminer les forces et les faiblesses de la composante éthique de l'environnement de contrôle.

Audit du système de gestion de l'éthique au sein d'une organisation ou d'un secteur : Dans cette approche, l'objectif est d'améliorer la gestion de l'éthique et de faire respecter les normes et politiques éthiques dans l'organisation ou le secteur. L'objectif de l'audit sera

d'évaluer l'existence et le fonctionnement des systèmes ou infrastructures de gestion de l'intégrité dans les organisations publiqies.

Approche d'audit thématiques et transversales : Cette approche vise à donner un aperçu du système national d'intégrité, dans son ensemble ou sur des sujets précis, et à améliorer le cadre d'intégrité du secteur public. L'objectif de l'audit est d'évaluer l'existence, l'efficacité et l'efficience du système national d'intégrité, d'analyser et de cerner les faiblesses particulières. Cet objectif sera adapté au thème choisi dans le cas d'un audit thématique.

4.4. Portée des audits

Le champ de l'audit détermine clairement l'approche choisie, l'étendue et les limites de l'audit en ce qui concerne le sujet choisi. L'étendue de l'audit définit le sujet de l'audit sur lequel elle fera rapport, les documents, les situations ou les dossiers à examiner, et la période examinée. L'objet de l'audit de l'éthique peut être des programmes, des processus, des procédures, des systèmes ou la culture éthique des entités.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, dans l'audit de l'éthique dans les organisations publiques, les trois types d'audit sont les audits de conformité, les audits culturels et les audits de systèmes.

Les audits de conformité vérifient l'existence et l'élaboration du programme d'éthique, ainsi que sa conformité à la loi, à la réglementation et à la politique en vigueur, ainsi que son application dans la gestion organisationnelle. Le champ d'application peut aller de la conformité d'une entité publique à une loi spécifique ou à son code de conduite se référant à un aspect éthique particulier, jusqu'à une vérification complète des normes énoncées dans la loi, la réglementation, la politique et les règles internes applicables (par exemple, le code de conduite). L'ISSAI 400 est applicable à ce type d'audit.

Dans les audits culturels, le sujet traité est l'éthique et le comportement de l'organisation, y compris ceux liés aux priorités, à l'efficacité éthique et à l'engagement démontré en matière d'éthique des individus, des groupes, des unités ou de l'organisation entière. Il s'agit d'un nouveau domaine pour les auditeurs. Les approches et techniques correspondantes sont issues des sciences sociales telles que la psychologie, la sociologie et l'anthropologie culturelle. Le champ d'application concerne principalement le comportement (éthique) des employés et de la direction de l'organisation ou la perception des employés ou des parties prenantes sur le comportement éthique de l'organisation et sur le fonctionnement des systèmes éthiques dans l'organisation.

Dans les audits de systèmes, l'objet est l'efficacité du système de gestion de l'intégrité. Il examine dans quelle mesure les valeurs et les principes éthiques, les lignes directrices et les processus sont intégrés dans les systèmes de gestion de l'organisation, en particulier dans les domaines les plus sensibles et les plus exposés aux risques. Il s'agit d'un type particulier d'audit de performance qui combine les deux autres approches. La norme ISSAI 300 est applicable à ce type d'audit.

4.5. Les questions de l'audit

Une fois que l'approche, l'objectif et l'étendue de l'audit ont été définis, les principales questions d'audit doivent être identifiées. Les objectifs spécifiques de l'audit doivent être détaillés dans les questions d'audit pour lesquelles l'auditeur cherchera à obtenir des réponses. Les objectifs de l'audit doivent être suffisamment clairs pour qu'ils déterminent logiquement les questions auxquelles il faudra répondre. Les questions d'audit devront être précises, non ambiguës, vérifiables, pertinentes et logiquement cohérentes. Ensemble, elles contribueront à atteindre l'objectif de l'audit.

Si le type retenu est l'audit de conformité, les questions d'audit sont simples et donnent lieu à l'émission d'une opinion, avec d'éventuelles réserves. Toutefois, si l'on choisit une portée globale, l'audit sera davantage une enquête ou une étude et certaines des questions seront plus descriptives. Cela se reflétera dans les critères de l'audit.

EXEMPLES

Approche d'audit : Audit de la composante éthique du système de contrôle interne (environnement de contrôle)
Objectif de l'audit: *Déterminer les forces et les faiblesses de la composante éthique de l'environnement de contrôle*
Question d'audit: *L'environnement de contrôle de l'organisation respecte-t-il les principes du COSO ? Ces principes étant des critères définis, nous pouvons formuler des questions de sous-vérification pour chaque principe. Exemples :*

-Principe 1 " Engagement envers l'intégrité et les valeurs éthiques " : La direction démontre-t-elle dans ses lignes directrices, ses actions et ses attitudes son engagement envers une conduite éthique et des principes éthiques ? La direction évalue-t-elle le rendement des employés et des équipes pour répondre aux attentes en matière de conduite éthique, relève-t-elle les écarts et met-elle en œuvre des mesures correctives de façon uniforme et en temps opportun ?

(…)

-Principe 7 "Identifie et analyse les risques" : L'entité identifie-t-elle, évalue-t-elle et traite-t-elle les risques pour l'intégrité ?

(…)

-Principe 15 "Communiquer à l'extérieur" : L'organisation établit-elle et met-elle en place des canaux de communication ouverts avec des parties externes (consommateurs, clients, fournisseurs, auditeurs externes) pour recevoir des informations relatives à des violations de l'éthique ou pouvant créer un conflit d'intérêts ?

(…)

-Principe 15 "Effectue des évaluations continues et/ou séparées" : L'entité évalue-t-elle périodiquement la pertinence et l'efficacité des contrôles établis pour assurer l'atteinte des objectifs d'intégrité ?

(…)

Approche d'audit : *Audit du système de gestion de l'éthique au sein d'une organisation*
Objectif de l'audit: *Évaluer l'existence et le fonctionnement du système de gestion de l'intégrité*

Questions de l'audit : *L'organisation dispose-t-elle d'un système de gestion de l'intégrité ? Ce système est-il mis en œuvre efficacement ? La culture éthique de l'institution est-elle propice à un comportement éthique ? Exemples de sous-questions liées aux critères :*

Des instruments de politique d'intégrité sont-ils en place (p. ex. code de conduite, procédures) ?

Les instruments de police de l'intégrité sont-ils capables de fonctionner comme prévu (attentes, ressources et conditions) ?

Les politiques d'intégrité ont-elles atteint leurs objectifs ?

Le leadership accorde-t-il de l'attention à l'éthique ?

Y a-t-il des discussions ouvertes sur les questions d'éthique ?

Les manquements à l'éthique sont-ils signalés lorsqu'ils se produisent ?

Approche d'audit : *audit thématique*
Objectif de l'audit: *Examiner les politiques et les pratiques en matière de gestion des conflits d'intérêts dans les services publics.*
Questions del'audit : *Existe-t-il des directives et des politiques régissant la gestion des conflits d'intérêts ? Que devrait-on mettre en place pour identifier et gérer les conséquences et les risques de conflits d'intérêts ?*

4.6. Cadre de reference de l'audit

Une préparation efficace de l'audit nécessite la mise en place d'un cadre de référence approprié qui, en fonction du type et des objectifs spécifiques de l'audit, devrait fournir une norme par rapport à laquelle les résultats de l'audit seront évalués.

Le cadre de référence doit être préparé pour soutenir l'exécution efficace des audits, en particulier pour :

- Effectuer des analyses des risques au regard des règles éthiques ;

- Concevoir des questions et des procédures d'audit spécifiques ;

- Etablir les constatations en fonction d'un ensemble choisi de critères ;

- Ajouter de la valeur, en montrant les domaines et les possibilités d'amélioration.

Pour être efficaces, les mesures liées à la gestion de l'éthique doivent être intégrées dans le fonctionnement d'une institution aux niveaux stratégique et opérationnel, avec une combinaison appropriée de contrôles durs et souples. Par conséquent, pour un audit éthique, il est généralement nécessaire de couvrir à la fois les aspects tangibles, tels que les politiques, fonctions et activités liées à l'éthique, et les aspects intangibles, tels que la culture éthique globale de l'institution. Un cadre de référence pour l'audit doit couvrir tous ces niveaux, dans une mesure appropriée pour atteindre les objectifs de l'audit.

Le cadre de référence pour les audits de l'éthique doit permettre de vérifier :

- l'existence d'une infrastructure éthique pertinente, complète et accessible, fondée sur des réglementations généralement contraignantes et spécifiques aux institutions ;

- le fonctionnement efficace, continu et cohérent des contrôles durs et souples établis, conformément à leurs fonctions et à leurs objectifs.

- les résultats obtenus en termes d'amélioration de la culture éthique.

4.7. Critères de l'audit de l'éthique: types et sources

Afin de formuler une opinion ou des recommandations, un ensemble de critères d'évaluation, liés au cadre de référence d'audit, est nécessaire.

Dans le domaine de l'audit de l'éthique, la détermination des critères peut être simple, comme dans le cas des audits de conformité. Dans le cas d'une approche holistique, l'identification peut être plus complexe en raison de la subjectivité de la matière. A cet égard, trois types de critères peuvent être identifiés, en fonction de leur source et de leur nature :

- **Critères contraignants**, résultant par exemple d'exigences déclarées, telles que la législation nationale concernant les systèmes de gestion publique, ou d'accords internationaux, tels que les conventions ratifiées.
- **Critères non contraignants**, résultant d'orientations ou de recommandations émises au niveau national ou international, telles que le cadre COSO, les INTOSAI GOV ou le cadre pour l'intégrité de l'OCDE.
- **Analyse comparative**, comparaison des résultats par rapport aux normes des pairs.

En ce qui concerne l'objectif, les critères de conformité, de gouvernance et de résultats se distinguent comme suit :

	Critère de conformité	Critère de gouvernance	Critère de résultat
Objectif	**Vérifier le fonctionnement des contrôles stricts**	**Évaluer le système de gestion de l'éthique**	**Évaluer si les politiques sont efficaces pour atteindre la culture éthique souhaitée.**
Exemples	- manière dont les exigences légales et réglementaires liées à l'éthique sont reflétées dans les systèmes de gestion de l'éthique et les règles internes - manière dont les règles et règlements internes sont appliqués et appliqués	- planification stratégique - système de contrôle interne - gestion des risques - gestion du contrôle de la qualité - politique du personnel -etc.	- indicateurs de rendement - réduction des risques en raison des politiques - perceptions et les attentes du personnel et des intervenants
Sources	- conventions, protocoles et accords internationaux - lois, règlements, codes et politiques nationaux - infrastructure éthique institutionnelle	- parangonnage - modèles de maturité construits sur la base de bonnes pratiques	

Les critères de conformité sont généralement définis comme des exigences établies et la situation auditée s'y conforme ou non. Sur la base de ceux-ci, une opinion d'audit peut être

émise. La limitation des critères de conformité est que même le respect intégral des exigences ne garantit pas l'obtention complète des effets escomptés de la gestion de l'éthique sur le niveau souhaité de culture éthique. Formellement, tous les mécanismes peuvent être établis et fonctionner, mais n'avoir aucun effet en termes de sensibilisation accrue à l'importance de la mise en œuvre et du respect des principes et valeurs éthiques et, par conséquent, d'un comportement éthique amélioré.

Le système de gestion de l'éthique et la culture éthique de l'organisation sont couramment examinés au moyen d'analyses comparatives et par rapport à des modèles de maturité prédéfinis, fondés sur des critères de gouvernance, tenant compte de l'existence, du fonctionnement et de la performance des contrôles, ou/et des critères de résultats, en fonction des niveaux souhaités de résultats.

EXEMPLES

- *L'ISC du Costa Rica a élaboré un modèle de maturité éthique institutionnelle en cinq étapes pour trois composantes de l'éthique institutionnelle (programme d'éthique, environnement éthique et intégration de l'éthique dans les systèmes de gestion institutionnelle), ce qui a abouti à cinq étapes de maturité pour le cadre institutionnel général en matière éthique.*

- *L'Institut des auditeurs internes (IIA) a conçu un modèle pour évaluer la maturité de 6 éléments définis dans un programme de conformité et d'éthique, y compris le climat éthique (code d'éthique, culture et cohérence, sensibilisation, structure et responsabilité, automatisation et intégration des processus, buts et mesures)*

- *Un élément clé de la méthodologie IntoSAINT est l'évaluation du niveau de maturité du système de contrôle de l'intégrité. La maturité est définie en 4 niveaux, considérant l'existence, le fonctionnement et l'efficacité des contrôles généraux, durs et souples qui favorisent, surveillent et maintiennent l'intégrité. Ces contrôles sont les suivants : cadre politique, analyse des risques, responsabilités, cadre juridique, législation et réglementation, contrôle interne, sécurité, valeurs et normes, sensibilisation, attitude de la direction, culture organisationnelle, recrutement et sélection, réponse aux violations de l'intégrité, responsabilité et transparence, audit et suivi.*

Ces modèles de maturité comprennent à la fois des critères de gouvernance et de résultats.

L'analyse en fonction de critères de gouvernance ou de résultats peut révéler des lacunes ou des points faibles dans le système de gestion de l'éthique d'une organisation. L'audit sera alors en mesure d'identifier et de recommander les améliorations nécessaires à la gestion de l'éthique, apportant ainsi une valeur ajoutée.

Le cadre de référence et les critères d'un audit de l'éthique peuvent être définis aux niveaux national, international et de la recherche :

Sources de critères d'audit de l'éthique	National	International	Cadres d'audit/ documents de recherche

Généralement applicable	**Lois et règlements** (par exemple, gestion financière, fonctions des fonctionnaires, mesures relatives à la fraude et à la corruption, exigences en matière de sécurité, conflits d'intérêts, traitement des fautes professionnelles, etc.)	**Conventions, accords et recommandations** internationaux Convention des Nations Unies contre la corruption, Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, Convention de l'OIT concernant la discrimination (emploi et profession))Discrimination (Employment and Occupation))	-**Manuel sur SAINT** (évaluation de l'intégrité dans les organismes du secteur public) ISC des Pays-Bas -**Guide pour l'évaluation du cadre institutionnel dans le domaine de l'éthique** **ISC du Costa Rica** -**Évaluation des programmes et activités liés à l'éthique** **AII** -**Directive sur l'audit du cadre institutionnel de lutte contre la corruption** **IDI** -**L'éthique de l'audit** : un modèle proposé J. R. Souza Filho, ISC Brésil -**Consolidation de l'éthique dans le secteur public en Turquie**, Boîte à outils pour l'audit éthique Registre foncier de Turquie
	Stratégies, politiques ou programmes gouvernementaux visant à renforcer l'éthique dans le secteur public (par exemple, corruption, mobbing, égalité de traitement, etc.)		
	Normes nationales (par exemple, principes et exigences pour la mise en place de systèmes de contrôle interne)	**Normes internationales reconnues** COSO Framework for Risk Management / Internal Control, ISSAI 30, INTOSAI GOV 9100-9160, ISSAI 5700).	
	Matériel d'orientation national	**Orientations émises par les organisations internationales** (p. ex. Cadre pour l'intégrité de l'OCDE, Transparency International)	-**Benchmarks mondiaux en matière d'éthique et d'intégrité** Joan Elise Dubinski, Alan Richter
	Exemples de bonnes/meilleures pratiques comme le parangonnage		
Applicable à une entité spécifique ou à un groupe d'institutions similaires	**-Valeurs professionnelles, codes et normes** **- Règles et procédures internes en matière d'éthique** **- Politiques, programmes et calendriers d'activités liés à l'éthique** **- Contrats ou ententes en matière d'éthique (p. ex. avec des fournisseurs ou des entrepreneurs)** **- Indicateurs de rendement établis**	A identifier dans chaque cas	A identifier dans chaque cas
	Exemples de bonnes/meilleures pratiques comme le parangonnage		A identifier dans chaque cas

Si la législation et l'infrastructure liées à l'éthique ne sont pas assez matures au niveau national, les sources internationales peuvent s'avérer une référence précieuse pour identifier les besoins et les possibilités d'amélioration.

Les audits de l'éthique nécessiteront habituellement une combinaison appropriée de critères provenant de diverses sources, selon le type d'audit (audit de la conformité, audit de la culture, audit des systèmes) et sa portée.

4.8 Critères d'audit : validité pour les organismes contrôlés et les autres parties prenantes

Dans les audits d'éthique, compte tenu de la nature immatérielle d'une partie de l'objet de l'audit, il est nécessaire d'utiliser des critères qui vont au-delà de ceux qui sont traditionnellement appliqués. Par conséquent, un aspect important est leur fiabilité telle qu'elle est perçue par les principales parties prenantes, telles que les organismes contrôlés ou les principaux destinataires des rapports d'audit, y compris le Parlement et les citoyens. Pour cette raison, l'identification de sources fiables est un processus important. Dans la mesure du possible, l'approche adoptée ou reconnue comme viable et l'identification des critères doivent être menées en tenant compte des principales parties prenantes. Cela peut se faire de diverses manières, notamment par les moyens suivants :

- Utiliser les cadres mentionnés/référencés dans les documents des entités auditées/gouvernementaux/parlementaires ;
- Mener des discussions directes avec les organismes contrôlés, afin de parvenir à une compréhension et à un accord sur des critères mutuellement reconnus ;
- Organiser des panels d'experts ;
- Utiliser des connaissances scientifiques reconnues ;
- Comparer avec des organisations similaires ;
- Tenir compte des attentes des citoyens (obtenues à la suite de sondages, d'enquêtes, etc.).

Dans certains cas, il peut être conseillé de commencer par des activités de sensibilisation avant d'entreprendre un audit éthique.

Méthodes de collecte des données

Une méthode est une procédure ou une méthode de travail planifiée qui aide à atteindre les objectifs de l'audit. Dans tous les audits, les données ou éléments probants recherchés doivent permettre de remplir les critères choisis et d'exprimer une opinion ou une réponse aux questions de l’audit.

Dans l’audit de l'éthique, en raison de l'approche holistique privilégiée, le défi consiste à trouver un équilibre dans la collecte et la combinaison de données et de techniques à la fois objectives et subjectives. Cela s'applique aussi bien à la vérification de la culture ou des systèmes qu'à l’audit de la conformité.

La triangulation, c'est-à-dire la collecte de différents types de données provenant de différentes sources, est toujours nécessaire.

Les méthodes de collecte des données sont les suivantes.

Examen de documents ou de cas

Cette méthode fournit des preuves solides à l'appui des constatations. La documentation est sélectionnée par échantillonnage aléatoire ou selon des critères de sélection. Les documents stratégiques et de planification, les contrats, les procès-verbaux des réunions de la direction, les plaintes et les discussions sont utiles pour l’audit des questions liées à l'éthique. Les rapports d'audit interne peuvent contenir des informations pertinentes. L'avantage de

l'examen de la documentation est qu'il fournit des données exhaustives et historiques, qui existent déjà, avec un faible risque de mauvaise interprétation. Cet examen peut prendre beaucoup de temps et l'auditeur doit être conscient que l'information peut être incomplète.

Échantillonnage

Il s'agit d'une méthode spécifique de collecte de preuves documentaires. L'échantillonnage peut être statistique et non statistique. Les deux types d'échantillonnage exigent le recours au jugement professionnel aux étapes de la planification, de l'analyse et de l'évaluation de l'échantillon. En matière d'audit éthique, les méthodes d'échantillonnage peuvent être particulièrement utiles lorsqu'il y a, par exemple, un plus grand nombre de plaintes de citoyens/employés pour comportement contraire à l'éthique dans l'organisme contrôlé, un grand nombre de procédures pour traiter les plaintes, un grand nombre de plaintes concernant les procédures de marchés publics, etc.

Observation

Elle est utilisée pour suivre les processus ou les procédures pendant leur exécution (mise en œuvre) et pour vérifier l'existence physique des biens, fonds et valeurs publics. L'observation et l'examen physique sont des moyens utiles de recueillir des preuves, mais ils doivent généralement être complétés par d'autres méthodes. Les éléments probants recueillis par l'observation ne sont peut-être pas très solides, mais ils peuvent s'avérer utiles pour tester les contrôles, qui ne laissent aucune piste de vérification. Une méthode spéciale d'observation du respect du code d'éthique est « l'audit d'alignement », où des dilemmes éthiques sont présentés aux membres du personnel et à la direction, qui comparent leurs réponses. Il faut veiller à ne pas influencer le comportement des participants.

Techniques d'observation culturelle

Un type particulier d'observation est l'observation comportementale psychologique du leadership et des processus de prise de décision. Ceci peut être utilisé pour décrire et évaluer la culture de leadership d'une organisation. L'observation intégrée est une méthode anthropologique, utilisée dans la description et l'évaluation de la culture organisationnelle. L'auditeur/chercheur est temporairement intégré à l'organisation et recueille des histoires et des expériences dans un journal intime. Des artefacts, des images vidéo et des images peuvent également être recueillis à titre de données. Ces techniques sont encore expérimentales et sont parfois utilisées par les auditeurs internes.

Demande de renseignements

Il s'agit du processus de collecte d'informations sous forme écrite ou orale, directement auprès d'une personne qui est familière avec le sujet ou le contrôle testé. La meilleure façon d'utiliser l'enquête est d'acquérir une compréhension de base des processus complexes et elle est toujours utilisée en combinaison avec des observations et des examens de documents.

Interview

Il s'agit d'une méthode d'enquête particulière, utilisée comme technique de collecte de données dans presque tous les audits. Habituellement, l'interviewé est une personne clé de l'organisation ou un informateur externe. Dans le cadre de l'audit de l'éthique, les interviews peuvent être utilisés pour bien comprendre les impressions ou les expériences d'une personne

ou pour en apprendre davantage sur les réponses aux questionnaires. Une seule interview ne constitue pas en soi une preuve solide et il y a un risque que les réponses soient biaisées. Elle doit généralement être étayée par des sources indépendantes telles que des documents, des observations ou d'autres entretiens. Les outils préparés par l'ISC du Costa Rica comprennent des guides d'entretiens sur l'éthique.

Questionnaires

Ils servent à recueillir les constatations d'un plus grand nombre d'informateurs ou à recueillir des faits qui ne sont pas disponibles autrement. Dans le domaine de l'audit éthique, ils peuvent contenir des questions visant à obtenir des informations sur l'existence et/ou le fonctionnement de certains contrôles ou sur certaines questions éthiques. Ils peuvent être combinés avec des interviews. L'objectif du questionnaire pourrait être d'obtenir d'abord des informations sur la sensibilisation des salariés à certaines questions éthiques (par exemple, dans le domaine des technologies de l'information, des marchés publics, etc.)

Enquêtes

Habituellement utilisées pour recueillir des données (quantitatives) auprès d'un grand groupe de répondants au moyen d'un questionnaire écrit, les enquêtes peuvent refléter un échantillon significatif, elles sont peu coûteuses et faciles à comparer et à analyser. Elles peuvent recueillir des informations sur les expériences passées, les attitudes actuelles, les opinions et les attentes des sujets. Les enquêtes sont réalisées sur un échantillon qui représente une certaine population. Cette population peut inclure différents points de vue : perception du public, groupes ou sous-groupes ciblés, y compris les utilisateurs, les employés et la hiérarchie. Dans le domaine de l'audit de l'éthique, les sondages sur la perception des employés peuvent être très utiles. Les enquêtes peuvent donner une bonne vue d'ensemble sur plusieurs questions éthiques telles que la culture organisationnelle, la sensibilisation au code d'éthique, l'éducation/formation sur les politiques et procédures liées à l'éthique, l'échange d'informations, la communication etc. Elles peuvent être anonymes. Elles offrent une excellente occasion d'analyse statistique de l'attitude et de la culture. Mais les sondages présentent aussi des risques : ils peuvent ne pas recevoir une rétroaction attentive, la formulation peut biaiser les réponses et ils peuvent ne pas retranscrire les situations de manière exhaustive. Ainsi, il faut faire appel à un expert en échantillonnage, l'enquête doit être validée de l'extérieur et théoriquement, et l'information doit être triangulée dans la mesure du possible.

Le Guide pratique de l'IIA sur l'évaluation des programmes et activités liés à l'éthique et les outils préparés par l'ISC du Costa Rica comprennent des enquêtes par sondage auprès des employés sur l'éthique.

Groupes de discussion

Il s'agit de groupes de personnes choisies qui se réunissent pour discuter d'une question ou d'un sujet. Ils sont utilisés pour collecter des données et des informations qualitatives qui peuvent donner un aperçu des valeurs et des opinions des personnes liées à l'organisation, aux

procédures ou aux activités auditées. Les groupes de discussion sont fréquemment utilisés pour aider à définir une enquête quantitative à grande échelle et peuvent être très utiles pour explorer les questions éthiques au sein de l'organisme contrôlé. Les groupes de discussion peuvent donner quelques indications sur les raisons pour lesquelles les personnes/employés ont certaines préférences en matière de comportement, des opinions sur certaines situations éthiques ou prennent une décision particulière sur des dilemmes éthiques, mais ils ne démontreront pas à quelle fréquence le groupe a fait un choix particulier. D'un autre côté, ils peuvent fournir des informations plus utiles que les réponses oui/non à un questionnaire. Les réponses peuvent également être biaisées et il est recommandé d'avoir un animateur expérimenté pour assurer la fiabilité.

4.9 Méthodes d'analyse et d'évaluation des données

En raison du caractère holistique d'un audit éthique, les méthodes choisies pour l'analyse des données doivent faciliter la combinaison de données objectives et subjectives. C'est la meilleure façon de faire des casse-têtes, où un casse-tête terminé est le résultat de différentes activités de collecte d'information. D'autre part, la méthode choisie pour l'analyse des données façonne la collecte des données et les deux vont de pair. Les manières les plus pertinentes de combiner et d'analyser les données sont les suivantes.

Études de cas

Il s'agit d'une méthode qui donne un aperçu détaillé d'un sujet complexe. Les études de cas comprennent des descriptions pleines d'informations recueillies auprès de différentes sources, en particulier par observation directe. L'intention est d'obtenir le tableau le plus complet possible sur ce qui se passe et pourquoi. Les études de cas combinent les faits de manière simple et concise. Par exemple, une étude de cas peut expliquer comment un certain service de soins de santé est fourni, comment un grand projet d'achat a été géré ou comment et avec quels résultats les fonds pour promouvoir l'innovation ont été dépensés dans un organisme. Une étude de cas peut alimenter activement un rapport et devrait, par sa forme et son contenu, attirer l'attention des lecteurs et les intéresser.

Les études de cas peuvent être descriptives (utilisées pour expliquer les données lorsqu'on estime que les lecteurs n'ont pas suffisamment de connaissances sur un programme ; elles sont généralement combinées à d'autres méthodes), investigatrices (généralement élaborées avant les grandes études afin d'identifier les questions à évaluer, de définir des critères ou une stratégie d'audit) et critiques (utilisées pour étudier un problème particulier).

Jugement d'expert

Il s'agit d'une méthode où l'assistance d'un expert est utilisée pour évaluer les données, lorsque les connaissances et l'expertise de l'ISC sont insuffisantes. L'expert peut être une personne ou une organisation (par exemple un comité d'éthique, des organismes chargés de

l'interprétation de la réglementation en matière d'éthique) possédant une expertise dans un domaine qui fait l'objet de l'audit. Les connaissances, l'indépendance et l'objectivité de l'expert doivent être incontestables. Un auditeur externe ou un groupe de pairs pourraient les certifier. L'expert peut aider à établir une opinion avec réserve.

Parangonnage

Il sert à comparer les résultats d'une organisation avec ceux de ses pairs ou avec la norme du secteur. L'analyse comparative permet de comparer différents aspects, tels que la maturité de la gestion éthique ou la mise en œuvre d'un contrôle spécifique, ou encore la culture éthique de l'organisation. L'accent est mis sur l'identification des bonnes pratiques et l'apprentissage à partir d'autres expériences. Cette méthode peut combiner les analyses qualitative et quantitative.

Séminaires et ateliers

Ils peuvent être utiles pour combiner les connaissances de différentes personnes dans un rapport ou un produit commun. Ils peuvent prendre la forme d'une auto-évaluation d'une organisation, facilitée par un auditeur (externe), ou d'une session structurée de l'équipe d'audit pour combiner et évaluer les données collectées dans le cadre. Cette méthode est particulièrement appropriée pour l'évaluation des risques.

Analyse des incidents

Dans cette méthode, un incident passé (d'intégrité) est analysé de manière structurée, afin de déterminer ce qui a mal fonctionné et ce qui pourrait être amélioré. Les méthodes bien connues de ce genre sont l'analyse de la cause profonde ou Tripod-Beta.

4.10 Questions spécifiques

Sélection de l'équipe d'audit

La préparation de l'audit d'éthique comprend la sélection du personnel (auditeurs, experts) impliqué dans le travail d'audit. Afin d'assurer un travail de qualité, les membres de l'équipe doivent avoir suffisamment d'expérience pour effectuer les tâches d'audit. Cela signifie qu'ils doivent avoir une connaissance adéquate de la gestion de l'éthique et une pratique suffisante de l'audit de l'éthique ou, au moins, une pratique du travail sur des aspects subjectifs, par exemple les perceptions recueillies auprès des personnes interrogées. Si les auditeurs n'ont pas suffisamment de connaissances ou d'expérience pour effectuer ces tâches d'audit spécifiques, ils doivent s'appuyer sur des experts en matière d'éthique. En tout état de cause, un audit d'éthique implique d'entreprendre des tâches et des perspectives bien distinctes de celles des autres types d'audit. Par conséquent, pour tenir compte de la nouveauté et des difficultés d'un audit de l'éthique, les membres expérimentés de l'équipe doivent encadrer avec attention ces nouvelles tâches ou, au besoin, celles-ci doivent être évaluées par d'autres experts participant à l'audit.

Une formation à l'éthique et à l'audit de l'éthique, notamment en ce qui concerne le sujet choisi, la communication et les spécificités méthodologiques, sont souhaitables pour améliorer les compétences requises des auditeurs pour ce travail. De plus, la compilation et le partage des leçons tirées des audits antérieurs en matière d'éthique entre les équipes de vérification peuvent être très utiles dans le processus de création d'expertise.

Importance relative

L'importance relative peut être définie comme celle d'une question dans le contexte dans lequel elle est examinée. En plus de la valeur monétaire, l'importance relative inclut dans l'audit des questions éthiques d'importance sociale et morale/éthique. La société évolue et devient de plus en plus exigeante en ce qui concerne le comportement éthique du gouvernement et du secteur public, mais l'importance de certaines questions peut varier au fil du temps, par exemple par rapport aux audits précédents. La question est de savoir si l'importance relative est un concept utile dans le contexte de l'audit de l'éthique.

Gestion des parties prenantes

Lors de l'audit éthique, l'information et la communication sont quelque peu sensibles et peuvent souvent être basées sur de fausses perceptions. Il est donc nécessaire de prévoir des canaux de communication appropriés où l'information circule clairement entre les auditeurs et les parties prenantes, en particulier le comité d'audit

Une bonne communication avec toutes les parties prenantes est essentielle à toutes les phases de l'audit.

La communication vise à :

- Impliquer les parties prenantes
- Reconnaître et souligner l'importance des questions d'éthique dans les organisations publiques
- Clarifier l'objet des vérifications dans le cadre de l'audit de l'éthique et les critères en fonction desquels l'information et les résultats seront évalués.
- Mettre en place une collaboration volontaire des parties prenantes, qui contribue à assurer la pertinence, la véracité et l'exhaustivité des données obtenues de leur part.
- Préciser clairement que la confidentialité des informateurs sera préservée.

La communication commence dès le début de l'audit, lors de la planification, par exemple lors de réunions ou d'entretiens avec les responsables/fournisseurs de l'organisation ; elle se poursuit pendant le travail sur le terrain, par exemple lors de réunions ou de groupes de discussion avec le personnel/les utilisateurs de services ; avant le rapport final, les auditeurs soumettent les résultats de l'audit à la contradiction des parties intéressées, par exemple les lacunes et violations détectées, essayent de recueillir leurs réponses sur les actions d'amélioration à entreprendre; enfin le rapport doit être présenté comme un instrument utile, notamment par l'élaboration de recommandations pratiques pour le gouvernement, les dirigeants ou les autres responsables de l'organisme contrôlé.

Assurance de la qualité

La plupart des ISC n'ont pas ou peu d'expérience en matière de contrôle de l'éthique. Par conséquent, l'assurance de la qualité peut nécessiter une attention particulière. Le risque qu'un contrôle mal conçu et mal exécuté porte atteinte à la réputation de l'ISC est considérable. Par conséquent, le contrôle de la qualité et l'assurance de la qualité doivent faire l'objet d'une attention particulière avant, pendant et après la publication du rapport. À cet égard, un groupe de discussion externe ou un groupe d'experts peut être mis sur pied pour contribuer au contrôle qualité l'audit. Les réactions des organismes contrôlés et les examens par les pairs peuvent également être utiles à cet égard. Dans ce contexte, il est évident que le recueil des analyses des parties prenantes et la gestion des relations avec elles peuvent atténuer certains risques.

4.11 *Conception de l'audit: orientations complémentaires*

Objet	Source	Contenu
Approche d'audit **Objectifs de l'audit** **Étendue de l'audit**	*Audit de l'éthique : un modèle suggéré, J. R. Souza Filho, Brésil* *Le contrôle de l'éthique : un rendez-vous dans le calendrier des ISC pour le 21e siècle, J. R. de Sousa Filho*	• Objets d'audit • Objectifs de l'audit • Critères du COSO, infrastructure éthique de l'OCDE • Questions de contrôle • Normes et outils à considérer • Modèles de maturité
	Mesurer l'efficacité de la gestion de l'intégrité : Piet van Montfort, Ina de Haan, Ruud Hogendoorn, Brenda Vermeeren	• Etude comparative sur l'efficacité des approches d'intégrité basées sur la valeur et sur la conformité dans les organisations du secteur public néerlandais en mesurant la perception des employés.
	Programme de travail général pour le contrôle de l'éthique, ISC du Costa Rica	• Objectifs, étendue et procédures d'un audit d'éthique
	- Consolidation de l'éthique dans le secteur public en Turquie, Boîte à outils pour l'audit éthique, Registre foncier de Turquie	• Portée de l'audit
	Integrity Assessment of Public Sector Organisations-Manual, Netherlands Court of Audit Assessment INTegrity (AINT), L. Strijker	• Risques et vulnérabilités liés à l'intégrité • Cinq étapes de la méthode d'évaluation de l'intégrité (analyse de l'objet et de ses processus ; évaluation des vulnérabilités ; évaluation de la maturité du système de contrôle de l'intégrité ; analyse des lacunes ; rapport de gestion et recommandations) • Méthode d'évaluation des risques
	L'intégrité du secteur public - Cadre d'évaluation, OCDE	• Questions d'évaluation clés
	Comment vérifier la performance éthique d'un organisme public - une proposition, P. Giusta	• Approche d'audit, étendue de l'audit et questions d'audit

	Guide d'évaluation du cadre institutionnel dans le domaine de l'éthique, ISC du Costa Rica	• Questions et modèle d'évaluation

Sujet	Où trouver	Contenu
Cadre d'audit **Critères d'audit** **Modèles de maturité**	*Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique* *L'intégrité du secteur public - Cadre d'évaluation, OCDE* *Composantes de l'intégrité : données et repères pour le suivi des tendances au sein du gouvernement, OCDE* *Intégrité au sein du gouvernement : Vers une mesure des réalisations et des résultats, OCDE*	• Stratégie d'intégrité publique • Système d'intégrité publique • Culture d'intégrité publique • Responsabilisation • -Éléments de l'infrastructure éthique et du cadre d'intégrité publique • Domaines d'évaluation
	Convention des Nations Unies contre la corruption (y compris guide technique, boîte à outils, guide, initiative sur l'intégrité institutionnelle)	• Système national d'intégrité • Politiques, pratiques et organismes de prévention de la corruption • Principes, codes de conduite, transparence, participation des citoyens et responsabilité • Exécution - justice et poursuites
	ISSAI 5700	• Culture organisationnelle • Responsabilités organisationnelles • Évaluation et gestion des risques • Approche anti-corruption (prévention, détection, réaction) • Gestion des ressources humaines, contrôle interne, dénonciation des dysfonctionnements • Communication interne et externe • Surveillance et rétroaction
	Évaluation de l'intégrité des organisations du secteur public - Manuel, Cour des comptes des Pays-Bas	• Concept • Dimensions et cadre des contrôles • Niveau de maturité du système de contrôle de l'intégrité
	Modèle de maturité de l'éthique institutionnelle, ISC du Costa Rica	• Évaluer la maturité du programme d'éthique, l'environnement éthique, l'intégration de l'éthique dans les systèmes de gestion institutionnels et le cadre institutionnel en matière d'éthique.
	L'intégrité du secteur public - Cadre d'évaluation, OCDE	• Pourquoi évaluer ? • Que faut-il évaluer ? • Qui évaluera ? • Comment évaluer ? • Comment intégrer les résultats de l'évaluation dans le cycle d'élaboration des politiques ? • Listes de contrôle pratiques
	Évaluation des programmes et activités liés à l'éthique - guide de pratique, L'Institut des audits internes (IIA)	• Culture éthique et climat éthique • Responsabilités et obligations • Modèle de maturité pour évaluer les différents éléments du climat éthique
	Cadre du COSO	• Composantes du contrôle interne • Principes de l'environnement de contrôle

	Consolidation de l'éthique dans le secteur public en Turquie, Boîte à outils pour l'audit éthique, Registre foncier de Turquie	• Adapte le modèle de système de gestion de l'intégrité de Maessachalck (2009) et de l'OCDE (2009) et la méthodologie de l'audit de gouvernance éthique de la NAO. • Utilise des méthodes de vérification de la conformité, de la culture et des systèmes

Sujet	Où trouver	Contenu
Évaluation des risques, contrôles et indicateurs	*Évaluation des programmes et activités liés à l'éthique - Guide de pratique, Institut des auditeurs internes (IIA)*	• Risques inhérents • Conception de contrôles pour atténuer les risques
	Prévention et détection de la fraude et de la corruption, AFROSAI-E	• Signaux d'alerte en cas de fraude et d'inconduite (comportement, achats, paie, actifs, etc.)
	L'intégrité du secteur public - Cadre d'évaluation, OCDE	• Mesures observables • Évaluation des réalisations et des résultats • Indicateurs substitutifs • Sources des données sur les résultats
	Composantes de l'intégrité : données et repères pour le suivi des tendances au sein du gouvernement, OCDE	
	Integrity in Government: Towards Output and Outcome Measurement, OECD	
	Boîte à outils sur la gouvernance éthique, I&DeA	• Caractéristiques positives et négatives • Questions à poser pour obtenir des informations
	Composantes de l'intégrité : données et points de repère pour le suivi des tendances au sein du gouvernement, OCDE	
	Consolidation de l'éthique dans le secteur public en Turquie, Boîte à outils pour l'audit éthique, Registre foncier de Turquie	• Indicateurs de rendement à deux niveaux pour les divers éléments du système de gestion de l'intégrité
	Guide sur l'audit du cadre institutionnel de lutte contre la corruption, IDI	• Comment utiliser et interpréter les indicateurs de corruption

Sujet	Où trouver	Contenu
Questions spécifiques	*Consolidation de l'éthique dans le secteur public en Turquie, Boîte à outils pour l'audit éthique, Registre foncier de Turquie*	• Spécification de la personne pour l'auditeur éthique
	L'intégrité du secteur public - Cadre d'évaluation, OCDE	• Comment impliquer les parties prenantes
	ISSAI 5530	• Avantages
	Évaluation des programmes et activités liés à l'éthique - guide de pratique, L'Institut des auditeurs internes (IIAI)	• Inconvénients
	Guide sur l'audit du cadre institutionnel de lutte contre la corruption, IDI	• Bonnes pratiques impliquant les organisations de la société civile dans la discussion des résultats d'audit

Sujet	Où trouver	Contenu
Méthodes de collecte et d'analyse des données	*Consolidation de l'éthique dans le secteur public en Turquie, Boîte à outils pour l'audit éthique, Registre foncier de Turquie*	• Réunions de démarrage • Définir les méthodes de collecte des données • Examen de la documentation : documents suggérés à analyser • Questions d'entrevue • Enquête d'auto-évaluation diagnostique • Questions des groupes de discussion
	L'intégrité du secteur public - Cadre d'évaluation, OCDE *Composantes de l'intégrité : données et repères pour le suivi des tendances au sein du gouvernement, OCDE*	• Combinaison de données objectives et subjectives • Sondages, entrevues, examen de la documentation, observation, groupes de discussion, analyse des intervenants, tests, études de cas. • Objectif, avantages et défis de chaque méthode • Utiliser des données et des points de repère au lieu de se fier à des perceptions
	Évaluation des programmes et activités liées à l'éthique - Guide de pratique, Institut des auditeurs internes (IIA))	• Examen de la documentation : quels documents examiner lors de la planification de la vérification ? • Sondages auprès des employés : exemples d'enquêtes larges et ciblées • Des conseils sur la façon d'appliquer les enquêtes et d'en traiter les résultats • Tests : examen des faiblesses dans la conception des politiques, des preuves de la mise en œuvre effective des mécanismes et de la réalisation effective des objectifs et du fonctionnement effectif des contrôles clés.
	Enquête auprès du personnel de l'institution, ISC du Costa Rica	• *Modèle d'enquête : objectif, instructions et questions*
	L'éthique de l'audit : un modèle proposé, J. R. Sousa Filho	• *Enquêtes*
	L'enquête "intégrité au travail" au sein du gouvernement fédéral belge, Heidi Paesen	• *Utile pour améliorer la politique d'intégrité au sein des organisations*
	Guides d'entretien avec des cadres supérieurs, des cadres supérieurs et d'autres personnes, ISC du Costa Rica	• *Conseils sur la façon d'appliquer les questionnaires*
	Guide sur l'audit du cadre institutionnel de lutte contre la corruption, IDI	• Conseils sur la façon de mener des entrevues • Conseils sur la façon de rédiger des questionnaires • Conseils sur la façon d'organiser des groupes de discussion • Conseils sur l'utilisation de l'observation directe • Comment utiliser les séminaires et les auditions • Conseils sur l'utilisation des études de cas

		• Description des techniques possibles d'analyse des données • Qu'est-ce qu'une constatation d'audit, comment la rédiger, matrice des constatations ?
	Integrity Assessment of Public Sector Organisations, Manuel, Cour des comptes des Pays-Bas	• Analyse des lacunes
	Guide pour l'analyse SWOT de l'éthique organisationnelle, ISC du Costa Rica	• Principaux éléments et exemples pour l'analyse SWOT
	ISSAI 5530	• Preuves suffisantes et appropriées
	Guide pour la fiche de synthèse des résultats et fiche de résultats, ISC du Costa Rica	• Vérification par sondages

5 L'ETABLISSEMENT DE RAPPORTS ET LA COMMUNICATION DANS LE CADRE DES AUDITS DE L'ETHIQUE

L'audit de l'éthique porte sur un sujet délicat. C'est pourquoi les rapports et la communication avant, pendant et après l'audit nécessitent une attention particulière.

Bien que le sujet soit de nature plus délicate, il est recommandé que le processus de rapport suive en grande partie les lignes directrices des rapports d'audit de performance.

En fait, l'audit du cadre éthique d'un organisme public se concentrera principalement sur la performance, en particulier l'efficience et l'efficacité des mesures mises en place (et/ou leur absence) pour garantir le comportement éthique de la direction et du personnel de l'entité. Un audit sur l'éthique devrait viser à améliorer la gestion de l'intégrité, bien qu'il puisse impliquer le respect des règles/réglementations en vigueur. Il est donc essentiel que les rapports attirent l'attention sur les dispositions juridiques existantes au niveau national/régional ainsi que sur les règles et pratiques établies et qu'ils en tiennent compte.

5.1. Rapport

La clé d'un bon rapport d'audit réside dans une communication efficace, le rapport présentant clairement et objectivement les principales constatations et conclusions sur les questions d'audit, permettant au lecteur de comprendre ce qui a été fait, pourquoi et comment, et fournissant des recommandations pratiques. Les questions d'audit présentées dans le rapport devraient être celles qui donnent lieu aux conclusions du rapport. Il n'est pas nécessaire que ces questions soient exactement les mêmes que les questions d'audit initiales, telles qu'elles ont été énoncées à l'étape de la planification de l'audit.

Le rapport d'audit du contrôle de l'éthique doit respecter les normes applicables à tout rapport d'audit:

- Il comprend des sections sur l'introduction, les objectifs (énonçant clairement le but et la raison de l'audit), l'étendue, la méthode et les critères d'audit, les observations, les conclusions et les recommandations.

- il doit être objectif, complet, clair, convaincant, pertinent, exact, constructif et concis. Un système efficace de contrôle de la qualité est nécessaire pour s'assurer que les rapports présentent ces qualités.

Les questions éthiques étant perçues comme sensibles et même subjectives, les préoccupations quant à leur objectivité revêtent une importance particulière. Les rapports d'audit doivent être rédigés d'un point de vue indépendant et impartial, les performances réelles étant évaluées par rapport à des critères objectifs (et, ce qui est particulièrement important dans ce cas, de préférence convenus). Le rapport doit être équilibré dans son contenu et neutre dans son ton, juste et non trompeur, et les résultats de l'audit doivent être resitués dans leur contexte. Les rapports objectifs reconnaissent les aspects positifs de la performance et sont représentatifs de ce qui a été réellement constaté, et évitent de surestimer ou d'exagérer les performances insuffisantes. Les interprétations doivent être fondées sur la connaissance et la compréhension des faits et des conditions. Cela peut contribuer à assurer une meilleure acceptation du rapport par l'organisme contrôlé.

Le rapport doit contenir tous les renseignements et arguments nécessaires pour répondre aux questions d'audit énoncées et la relation entre les questions, les critères, les constats et les conclusions de l'audit devrait suivre une logique qui facilite la compréhension, avec un lien clair entre constatations, conclusions et recommandations.

Les principaux messages doivent être clairs, pertinents et facilement identifiables et ne pas prêter à confusion. L'information fournie doit convaincre le lecteur de la validité des constatations, du caractère raisonnable des conclusions et des avantages de la mise en œuvre des recommandations.

Le contenu du rapport doit se rapporter aux questions d'audit posées, être important et intéressant pour les utilisateurs du rapport, et apporter une valeur ajoutée, par exemple en apportant des éléments nouveaux sur le sujet. Un aspect important de la pertinence est la rapidité d'exécution.

Dans l'audit de l'éthique, l'exactitude est de la plus haute importance. En matière d'éthique, il est très facile que les personnes concernées soutiennent que les conclusions sont une question de perspective. Les conclusions doivent donc être fondées sur des preuves bien établies et présentées. Les preuves présentées doivent être vérifiables et toutes les conclusions correctement présentées. Le lecteur doit pouvoir s'assurer que ce qui est rapporté est crédible et fiable, car une inexactitude dans un rapport peut jeter le doute sur la validité et la crédibilité de l'ensemble du rapport et détourner l'attention de son contenu. En outre, des inexactitudes peuvent nuire à la crédibilité de l'ISC et réduire l'impact de ses rapports. En ce qui concerne la culture et le climat éthiques, l'auditeur doit être très prudent dans la manière dont il formule les conclusions relatives à la valeur des preuves disponibles. Il doit clairement différencier les cas où il peut confortablement dire qu'une situation "est telle" de ceux où il devrait dire que les acteurs "la perçoivent de cette façon". Dans ce dernier cas, il ne s'agirait pas de la situation, mais plutôt du climat de cette situation.

Le rapport doit être constructif, aider la direction à surmonter ou à éviter les problèmes à l'avenir, en identifiant clairement qui est responsable des faiblesses identifiées et en faisant des recommandations pratiques d'amélioration. Il n'est pas approprié de critiquer la gestion

pour des questions qui échappent au contrôle des responsables. Des rapports équilibrés, qui tiennent dûment compte des aspects positifs de l'efficacité, peuvent contribuer à assurer une meilleure acceptation du rapport par l'organisme contrôlé.

Le rapport doit être présenté comme un instrument utile pour la mise en œuvre des améliorations, par exemple en incluant des recommandations pratiques pour le gouvernement, les dirigeants ou les autres responsables de l'organisme contrôlé.

Les conclusions et recommandations du rapport d'un audit de l'éthique doivent viser à améliorer la gestion de l'intégrité et, par conséquent, peuvent porter sur les questions suivantes :

- Adapter les procédures aux meilleures pratiques
- Promouvoir des normes éthiques écrites et/ou signer des déclarations d'adhésion aux bonnes pratiques écrites
- Définir des politiques/directives concrètes concernant les domaines d'activité ou l'autorisation des dépenses
- Renforcer la sensibilisation du personnel à l'intégrité
- Établir une communication efficace sur l'utilisation des contrôles "souples" comme moyen d'accroître l'efficacité des contrôles rigoureux ("durs").
- Promouvoir une culture de transparence en matière de pratiques de gestion
- Améliorer la qualité de l'information donnée aux organes de gouvernance, à la direction, au gouvernement ou au parlement
- Examiner de façon exhaustive l'efficacité des systèmes de contrôle interne et/ou les renforcer afin de confirmer la conformité aux contrôles clés.
- Respecter les codes ou les règles applicables et renforcer la capacité de certains organismes et services de veiller à ce que la conformité soit respectée.
- Améliorer les dispositifs dans le domaine des mesures disciplinaires.
- Établir des obligations légales d'information des citoyens afin d'accroître la transparence et de prévenir la corruption avec l'aide du grand public.
- Éviter les conflits d'intérêts dans la passation des marchés, notamment en empêchant l'achat de conseils de consultants auprès des mêmes sociétés qui négocient les contrats.
- Promouvoir et soutenir les programmes de sensibilisation et de formation.
- Adopter des approches stratégiques pour les dispositifs de dénonciation, clarifier les responsabilités dans ces procédures, partager l'information recueillie et l'utiliser pour identifier les tendances, cibler les domaines de risque et tirer des leçons.
- Promouvoir l'inclusion de conditions spéciales pour l'exécution des contrats, en vue de favoriser l'égalité des sexes en ce qui concerne l'accès au marché du travail.

5.2. Communication

Les constatations, conclusions et recommandations des audits de l'éthique doivent être communiquées de la même manière que pour tout autre audit (de performance) conformément à la position et au mandat de l'ISC et aux lois et règlements du pays ou de la région : au parlement (et aux autorités judiciaires le cas échéant), à l'organisme contrôlé et ses autorités de tutelle, aux autres parties prenantes et aux citoyens (par la presse et les médias).

Le rôle du Parlement et des organes chargés du contrôle des institutions publiques sera essentiel compte tenu, une fois de plus, de la nature particulièrement sensible des questions d'éthique. Poussés par la nécessité croissante d'améliorer la transparence et la responsabilité dans le secteur public, ils joueront un rôle important en veillant à ce que des mesures correctives soient prises et à ce qu'une législation et des règles appropriées soient adoptées pour donner suite aux conclusions et recommandations identifiées dans les audits.

Lorsque des conclusions d'audit et des recommandations sur l'éthique de la gestion publique sont émises, il est très important que les rapports soient rendus publics. Les rapports d'audit éthique doivent être publiés par les mêmes canaux que les autres rapports des ISC. La publication contribue à garantir que les travaux de l'ISC débouchent sur un changement réel et assure la transparence en ce qui concerne l'environnement éthique et le comportement de l'organisme contrôlé (personnel et direction). La presse/les médias et les citoyens sont les parties prenantes ultimes lorsqu'il s'agit de sensibiliser et de faire pression sur le secteur public pour accroître sa transparence et sa responsabilité. La presse audiovisuelle et les médias écrits jouent un rôle important dans la sensibilisation du public aux conclusions et recommandations de l'ISC.

Pour des raisons de confidentialité et en fonction des règles et de la législation en matière de protection des données, les noms des personnes ou entités pourraient devoir être supprimés du rapport afin de préserver l'anonymat. En cas de comportements contraires à l'éthique ou de fraude potentielle qui auraient pu être détectés au cours de l'audit, les règles et procédures applicables sont suivies, ce qui peut avoir pour conséquence de ne pas publier les informations correspondantes. Dans des cas exceptionnels, le rapport d'audit peut ne pas être jugé susceptible d'être publié dans son intégralité.

Compte tenu des éventuelles restrictions liées à la confidentialité et à la protection des données, les rapports d'audit sur l'éthique sont retransmis par la presse et les médias dès leur publication. Si les audits de suivi sur les questions de gestion sont moins susceptibles d'attirer l'attention du public, dans le cas du suivi des recommandations des audits sur l'éthique, il est essentiel de communiquer de la même manière que pour le rapport principal/original. Cela renforcera la prise de conscience du rôle de l'ISC dans le processus de contrôle de l'administration publique.

Une communication étroite avec l'organisme contrôlé est de la plus haute importance, y compris au moment de la publication. En tant que principale partie prenante, il est essentiel que l'organisme contrôlé comprenne l'impact potentiel (interne et externe) de l'audit de l'éthique sur son organisation. Le risque de réputation est susceptible d'être plus élevé que

lors d'un audit standard de performance ou de conformité des activités, des opérations et des responsabilités de gestion des fonds de cet organisme.

C'est pourquoi l'organisme contrôlé doit participer à l'audit dès son lancement. Il est essentiel qu'il y ait une communication claire envers lui sur le sujet de la vérification et sur les domaines dans lesquels l'organisme jouera un rôle crucial dans le bon déroulement du processus. Une approche sans surprise garantira que l'organisme adhère pleinement au processus et à l'approche et ouvrira la voie à la mise en œuvre efficace des recommandations de l'audit.

La confidentialité des délibérations, jusqu'à ce que le rapport final soit prêt à être publié, est essentielle dans le contexte des audits sur l'éthique.

D'autres parties prenantes peuvent également être impliquées, telles que les agences/organisations nationales/internationales liées à l'éthique/l'intégrité. Leur impact sur la sensibilisation pourra être substantiel et déterminant dans l'exercice d'une pression significative en faveur du changement et de l'amélioration du comportement et de la culture éthiques des organismes contrôlés. Certaines ISC invitent ces organismes à des réunions d'information spécifiques sur les conclusions et les recommandations de l'audit.

Les différents types de communication avec les parties prenantes doivent aussi être soulignés. L'audit de l'éthique est un domaine nouveau et, si l'ISC décide d'entreprendre des travaux dans ce domaine, le potentiel d'amélioration de la gestion de l'éthique dans le secteur public et de la culture d'intégrité devrait être optimisé. L'ISC pourra adopter des initiatives de communication envers les parties prenantes pour maximiser l'impact de ses rapports, telles que :

- Expliquer aux parties prenantes (y compris le Parlement) et aux organismes contrôlés pourquoi il a décidé d'adopter une approche éthique dans son travail d'audit, pourquoi il est important de le faire et de partager avec elles la stratégie qu'il a adoptér dans ce domaine (documents, dépliants, présentations, exposés, séances d'information, etc.).
- Partager les présentes lignes directrices sur l'audit de l'éthique avec les parties prenantes .
- Compiler les meilleures pratiques, les enseignements et les impacts de ses audits d'éthique et les partager avec les parties prenantes, notamment dans les rapports annuels de l'ISC
- Demander l'avis des organismes contrôlés sur l'utilité des audits d'éthique et tirer des enseignements de ces avis.

5.3. Impact

Le rapport d'audit communique les résultats des travaux d'audit et, pour cette raison, il constitue l'un des éléments les plus importants du processus d'audit.

La simple existence de l'audit contribuera à une prise de conscience et à des efforts accrus en ce qui concerne les lacunes identifiées et les améliorations à apporter au cadre éthique d'un organisme ainsi qu'à l'intégrité de sa direction. Cependant, s'il est bien rédigé et bien communiqué, le rapport d'audit peut être l'outil le plus puissant pour inciter la direction à prendre des mesures correctives.

Par conséquent, la présentation des résultats du contrôle de la manière la plus efficace et la plus percutante est un défi commun à toutes les ISC.

L'audit et les recommandations formulées sur la base des constatations identifiées permettent d'apporter les améliorations suivantes dans le secteur public :

- Accroître l'efficacité des systèmes de contrôle en place, l'éthique étant un facteur pertinent d'évaluation des risques et un élément de l'environnement de contrôle interne de l'organisation
- Encourager la mise en place des processus manquants et/ou des activités de contrôle pertinentes
- Stimuler et améliorer la mise en place et le fonctionnement des infrastructures éthiques dans les organismes publics
- Sensibiliser davantage à l'importance de la mise en œuvre et du respect des principes et valeurs éthiques dans le secteur public
- Stimuler la formation et l'éducation pertinentes en matière d'éthique
- Favoriser l'application cohérente des règles en matière d'éthique et de comportement éthique
- Améliorer le comportement éthique et la prise de décisions éthiques
- Renforcement des mécanismes de suivi de la mise en œuvre des principes éthiques
- Diminuer le nombre d'infractions et d'irrégularités
- Améliorer la prévention de la fraude et de la corruption
- Sensibiliser les citoyens
- Changer les pratiques de gestion
- Responsabiliser davantager les agents publics
- Proposer des modifications de législation
- Révoquer des agents publics
- Appliquer des sanctions aux cas relevés.

5.4. Suivi de la mise en oeuvre

Le suivi est essentiel pour s'assurer que les recommandations formulées sont respectées par l'organisme contrôlé.

En particulier, en ce qui concerne l'éthique, il est essentiel pour la crédibilité, la responsabilité et la réputation de l'organisme contrôlé de démontrer que tous les efforts possibles ont été faits pour améliorer le cadre éthique et pour mettre en œuvre les conclusions et recommandations de l'audit.

Pour conduire à un changement efficace, les recommandations doivent d'abord être acceptées par les entités auditées, puis mises en œuvre.

Les ISC doivent assurer un suivi approprié de la mise en œuvre de leurs recommandations, sachant qu'il peut s'écouler un certain temps avant que certaines d'entre elles ne soient mises en œuvre, en raison de leur ampleur ou de leur complexité.

5.5. Etablissement de rapports et communication : nouvelles orientations

Sujet	Où trouver	Contenu
Rapports, communication et impact	*ISSAI 5530*	• Bonnes pratiques impliquant les organisations de la société civile dans la discussion des résultats d'audit
	Guide sur l'audit du cadre institutionnel de lutte contre la corruption, IDI	• Comment préparer le rapport d'audit • Attributs d'un rapport d'audit qualité • Bonnes pratiques dans la rédaction des rapports d'audit et des recommandations • Publication et communication des rapports d'audit • Atteindre le public cible • Mécanismes de suivi
	Évaluation de l'intégrité des organisations du secteur public, Manuel, Cour des comptes des Pays-Bas	• Comment préparer le rapport d'audit • Attributs d'un rapport d'audit qualité • Bonnes pratiques dans la rédaction des rapports d'audit et des recommandations • Améliorations qui peuvent être produites
	L'intégrité du secteur public - Cadre d'évaluation, OCDE	• Publication et communication des rapports d'audit • Atteindre le public cible • Responsabilité des agents publics • Intégration des résultats de l'évaluation dans l'élaboration des politiques

6 FAIRE ET NE PAS FAIRE DANS LES AUDITS DE L'ETHIQUE

Comme cela a déjà été souligné dans ce guide, les ISC et leurs auditeurs sont confrontés à des défis lorsqu'ils contrôlent l'éthique. Le présent chapitre résume quelques-unes des principales leçons tirées de l'expérience acquise dans le cadre des évaluations et des audits déjà réalisés pour relever ces défis. De quoi doivent s'assurer les auditeurs et que doivent-ils vraiment essayer d'éviter ?

6.1. Comprendre et bien définir la portée, le but et les objectifs de l'audit sur l'éthique

Le chapitre 3 décrit plusieurs approches possibles qu'une ISC peut utiliser dans le contrôle des questions éthiques. Si l'on choisit d'effectuer un audit visant à évaluer le système de contrôle

de l'éthique, l'infrastructure de l'éthique ou la façon dont un sujet précis lié à l'éthique est traité, dans le but d'améliorer la gestion du secteur public à cet égard, il faut tenir compte des éléments suivants.

A faire	A éviter
Concevoir l'audit de manière à aller au-delà des règles, de la conformité et des processus. Le comportement éthique est très influencé par la culture et les attitudes. Assurez-vous que l'audit couvre également cette partie.	
Sachez que le système formel (valeurs déclarées) peut être différent des valeurs qui guident réellement le comportement organisationnel (valeurs opérationnelles). Aller sous la surface dans la mise en œuvre et la pratique réelle de l'éthique.	
Mettre l'accent sur l'amélioration : concevoir l'audit et ses objectifs afin d'aider à améliorer la gestion de l'intégrité, en montrant ce qui peut être fait pour mieux répondre aux risques d'intégrité et pour prévenir les incidents d'intégrité.	Éviter de s'inquiéter d'identifier la corruption ou l'inconduite.
La mesure du rendement peut être très coûteuse et bureaucratique. L'audit de l'éthique doit être simple, direct et se concentrer sur les questions essentielles. Utiliser l'approche typique d'évaluation des risques de vérification pour choisir les objectifs d'audit.	
Lors de l'évaluation des politiques publiques visant à renforcer l'intégrité et à prévenir la corruption, une attention particulière doit être accordée à la neutralité politique des ISC.	Les ISC peuvent remettre en question les contributions fournies ou le processus suivi dans la formulation des politiques, mais elles devraient s'abstenir de remettre en question la politique elle-même, car il s'agit d'un territoire politique qui ne relève pas de leur mandat.
Tenir compte des particularités de l'entité vérifiée afin d'effectuer des vérifications efficaces de l'éthique. Les valeurs intemporelles doivent être prises en compte au même titre que les points de vue des pays, des professions, des entreprises, des citoyens, des générations et des profils, qui peuvent introduire des variations sur ce qui est considéré comme bon ou mauvais, sur ce qui est acceptable ou négligeable ou sur les moyens de réagir aux comportements. Il faut comprendre la culture spécifique de l'organisation, ses propres normes de conduite éthique et les risques spécifiques auxquels elle est confrontée.	Ne pas s'en tenir uniquement aux contrôles de base exigés par la loi ou les règlements. Penser également aux contrôles supplémentaires qui pourraient être nécessaires pour atténuer les risques propres à l'entité vérifiée.

6.2. Etre attentif à une communication adéquate et efficace avec l'entité auditée

La culture et le comportement éthiques sont une question sensible et émotionnelle. Les gestionnaires et les employés peuvent avoir peur et ne pas être réceptifs à un audit dans ce domaine. Leur compréhension et leur confiance sont un facteur clé de succès.

A faire	A éviter
Expliquer l'étendue et l'impact possible de l'audit aux entités vérifiées : comment l'audit de l'éthique peut les aider à améliorer la gestion de l'intégrité, à prévenir les incidents d'intégrité et, au bout du compte, à améliorer leur rendement, leur efficacité et la confiance des citoyens.	Ne pas se positionner comme si on ne cherchait pas des cas concrets de corruption ou d'inconduite.
Communiquer le cadre d'audit aux entités auditées. Assurez-vous qu'ils le comprennent bien.	Ne pas modifier le cadre communiqué aux entités auditées au cours de l'audit : les surprises ne sont pas les bienvenues.
Garder les lignes de communication ouvertes pendant l'audit. Vous devrez peut-être discuter des critères, des méthodes utilisées et du contenu des sondages avec les entités vérifiées pour réduire la résistance et obtenir une collaboration.	
Faites part de vos constatations et de vos recommandations aux entités vérifiées. Cela réduira au minimum la possibilité qu'ils s'opposent à votre opinion finale.	Ne pas compléter le rapport final sans permettre aux entités auditées de donner leur propre avis sur les résultats. Publier ces points de vue avec le rapport d'audit .

6.3. Utiliser les méthodes et les outils adéquats pour atteindre les objectifs de l'audit

L'audit de l'éthique permet d'évaluer certaines circonstances et certains contrôles qui sont négligeables, difficiles à mesurer et sujets à des opinions et des points de vue subjectifs. Les auditeurs doivent utiliser des méthodes qui permettent d'avoir un aperçu de ces domaines, mais ils doivent également trouver des moyens de vérifier ces informations, de les comparer à des critères reconnus et de formuler des conclusions objectives.

A faire	A éviter
	Ne pas utiliser de critères peu clairs ou non reconnus. Le contrôle de l'éthique est nouveau pour les ISC et considéré comme subjectif mais, en fait, il existe suffisamment de critères établis pour fonder les contrôles.
Les questions d'audit sont la clé pour déterminer l'orientation de l'audit et définir les méthodes et techniques à utiliser : toujours s'assurer de la cohérence entre le critère d'audit, l'objet de l'audit, les objectifs de l'audit et les méthodes d'audit.	

A faire	A éviter
Tenir compte du point de vue des gestionnaires et des employés de l'organisation au sujet de la culture et de la conduite éthiques : ils vous aideront à comprendre les vulnérabilités et les risques de l'organisme public. Pour ce faire, l'auditeur doit utiliser des enquêtes de perception, des groupes de discussion et des entretiens. Les données subjectives sont utilisées pour évaluer les perceptions, les attitudes et les sentiments, qui sont au cœur du climat éthique.	

Envisager des méthodes d'évaluation qui protègent la confidentialité des employés qui signalent des opinions honnêtes ou des actes répréhensibles commis par d'autres.	Ne jamais violer une promesse de confidentialité .
Appliquer les enquêtes en gardant à l'esprit certaines préoccupations spécifiques : utiliser des outils d'enquête en ligne pour couvrir une large population et pour compiler et analyser facilement les résultats ; mener l'enquête avant de commencer les entretiens ; demander des connaissances factuelles sur le fonctionnement et l'impact des instruments d'intégrité ; demander des explications et commentaires sur les réponses et inclure des questions de validation croisée ; comparer différentes perceptions par groupe.	Éviter de limiter l'enquête à un petit nombre de cadres supérieurs. Sonder et interroger des personnes ayant des positions, des perspectives et des points de vue différents. Éviter les questions oui/non : les questions éthiques ont toujours des degrés..
Selon l'environnement, déterminez si les entrevues individuelles fournissent une meilleure information que les groupes de discussion.	
Les données subjectives et objectives doivent être combinées pour assurer la fiabilité des constatations de la vérification. Combiner des résultats provenant de différents types de sources.	Les sondages permettent de mesurer avec précision les perceptions des employés, mais ces perceptions ne sont pas toujours exactes. Utiliser les résultats des sondages pour cibler votre vérification. Les résultats ne doivent pas être présentés comme des questions de vérification à moins qu'ils n'aient été validés à l'aide d'éléments probants.
	Ne pas se contenter de perceptions négatives : identifier leurs causes profondes, vérifier si les faiblesses ont été identifiées plus tôt et si elles ont déjà été correctement traitées par la direction.
Utiliser des techniques d'analyse comparative. Examiner les résultats d'audits similaires d'organisations comparables présentant des faiblesses et des forces relatives. L'analyse comparative permet aux organisations de tirer des enseignements de leurs approches et expériences concrètes respectives et fournit une base de référence pour comparer et interpréter les résultats des évaluations.	
Utiliser un modèle de maturité pour évaluer le climat éthique. Les évaluations seront plus objectives et acceptées si elles se fondent sur une description reconnue des meilleures pratiques. Ces modèles aident à identifier les forces et les lacunes.	
Après avoir recueilli l'information et les éléments probants, partager le rapport de constatations avec l'entité vérifiée et demandez à l'entité vérifiée de vérifier si l'information contenue dans votre rapport de constatations est exacte.	Etre prêt à modifier le libellé du rapport, mais pas les jugements (à moins de fournir des preuves supplémentaires).

6.4. Faciliter les impacts positifs

L'audit de l'éthique vise principalement à promouvoir un comportement éthique et, de cette manière, à induire une amélioration des performances du secteur public. Une approche large est nécessaire pour atteindre cet objectif.

A faire	A éviter
L'audit lui-même et le rapport d'audit doivent être conçus de manière à produire des effets positifs sur la gestion éthique. Dans la mesure du possible, identifier et améliorer les bonnes pratiques. Cela renforcera l'acceptation de l'audit, stimulera l'appropriation et fournira un bon exemple aux autres. Gardez toujours un langage constructif.	
	Éviter de nuire inutilement à la réputation du secteur public. Le rapport d'audit devrait être ouvert au public, mais les détails du rapport peuvent varier. Certaines constatations ne peuvent être communiquées qu'à l'entité vérifiée.
Préférer une approche large : un programme d'audit transversal thématique au lieu d'un seul audit unique permettra d'accroître l'impact et l'amélioration.	
Maximiser l'impact de votre audit en utilisant plusieurs outils de communication : rapports transversaux spéciaux, conférences, articles, formations, etc.	
Suivre les résultats. Demander des réponses à l'entité vérifiée dans un délai déterminé. Répéter l'audit après un certain temps, afin de suivre les progrès et de stimuler un effet durable.	

6.5. Ce qu'il faut faire et ne pas faire dans l'audit de l'éthique : orientations supplémentaires

Sujet	Où trouver	Contenu
Faire et ne pas faire en audit sur l'éthique	*Consolidation de l'éthique dans le secteur public en Turquie, Boîte à outils pour l'audit éthique, Registre foncier de Turquie*	• *Ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire dans le cadre d'un audit éthique*
	Évaluation de l'intégrité des organisations du secteur public, Manuel, Cour des comptes des Pays-Bas	• *Règles d'or de l'audit d'intégrité*

4

Annexe 1 de la directive TFA & E

"AUDIT DE L'ÉTHIQUE DANS LES ORGANISATIONS DU SECTEUR PUBLIC"

EXEMPLES ET RAPPORTS D'AUDIT

Sujet	Titre
Étude de cas sur l'audit de la prévention de la corruption dans le secteur de la santé	*Guide sur l'audit du cadre institutionnel de lutte contre la corruption, IDI*
Utilisation de données et de critères de référence pour mettre en évidence les vulnérabilités en matière d'intégrité dans la passation des marchés publics	*Composantes de l'intégrité : données et repères pour le suivi des tendances au sein du gouvernement, OCDE*
Enquêtes d'intégrité	*Intégrité et risques d'intégrité dans la culture administrative, ISC de Hongrie*
Audit du contrôle interne	*Contrôle interne et gouvernance au sein de FAS, ISC d'Irlande*
	Enquête sur le contrôle interne dans le secteur de la défense, ISC de Norvège
Évaluation de l'infrastructure éthique dans les organismes gouvernementaux	*État de la gestion de l'intégrité dans l'administration centrale, ISC des Pays-Bas*
	Efficacité de l'infrastructure éthique fonctionnant dans les organes gouvernementaux, ISC de Croatie
	Examen de l'éthique dans le secteur public, ISC de Croatie
	Politique d'intégrité dans les services fiscaux fédéraux, ISC de Belgique
	ystèmes de prévention de la corruption dans les services gouvernementaux, ISC d'Autriche
Audit sur le respect et la mise en œuvre des codes de conduite	*Codes de conduite dans l'administration publique, ISC d'Islande*
	Entreprises publiques et principes de gouvernement d'entreprise, ISC du Portugal
Audit sur la gestion des conflits d'intérêts	*Gestion des conflits d'intérêts dans certaines agences de l'UE, CCE*
	Parrainage et recours à des consultants externes, ISC d'Allemagne
	Conflits d'intérêts, ISC du Royaume-Uni
	Prévention des conflits d'intérêts dans l'expertise sanitaire, ISC de France

Sujet	Titre
Audit sur la gestion des conflits d'intérêts	*Audit des conflits d'intérêts (résultats d'un atelier YES), P. Costa, ISC du Portugal*
	Enquête : La gestion par le ministère d'un conflit d'intérêts potentiel (ministère de l'Éducation), ISC du Royaume-Uni
	La Fondation pour l'intégration dans la société assure-t-elle la traçabilité de l'allocation des fonds du budget de l'État aux associations et aux fondations ainsi que le contrôle de leur utilisation ? ISC de Lettonie
Vérification des politiques de dénonciation	*Politiques de dénonciation du gouvernement, ISC du Royaume-Uni*
	Faire fonctionner une politique de dénonciation, ISC du Royaume-Uni
	Le rôle des personnes prescrites, ISC du Royaume-Uni
Vérification des restrictions postérieures à l'emploi	*Contrôle de l'application de la loi sur le refroidissement, ISC d'Israël*
Audit du recrutement et de la gestion du personnel	*Nominations politiques au ministère de la Protection de l'environnement, ISC d'Israël*
	Embauche d'employés dans des entreprises publiques, ISC d'Israël
	Aspects éthiques concernant le service des élus, ISC d'Israël
	Banque d'Israël - Avantages salariaux, ISC d'Israël
	Allocations étrangères accordées aux fonctionnaires, ISC des Pays-Bas
Vérification du financement politique	*Financement politique et dons aux partis politiques, ISC d'Israël*
Vérification des politiques en matière de cadeaux et d'accueil	*Cadeaux et avantages pour les fonctionnaires, ISC d'Israël*
	Enquête sur l'acceptation de cadeaux et de marques d'hospitalité, SAI du Royaume-Uni
Vérification de l'utilisation des biens publics	*Les anciens Premiers ministres responsables de la publicité utilisent et abusent des téléphones, des taxis et des cartes de crédit, ISC du Danemark.*
	Dépenses des résidences du Premier ministre, ISC d'Israël
Intégrité dans les marchés publics	*Analyse des marchés publics à travers des études de cas, ISC de Malte*
	Enquête et rapport sur l'achat d'ordinateurs personnels, ISC de Malte
	Enquête relative à l'appel d'offres lancé pour la fourniture de services de gardiennage et l'installation de caméras de vidéosurveillance par quatre comités mixtes locaux, SAI de Malte

Sujet	Titre
	Defence Contracting Integrity, ISC des États-Unis
	Dr Foster Intelligence : une coentreprise entre le Centre d'information et Dr Foster LLP, ISC du Royaume-Uni.
Intégrité dans l'octroi de licences	*Intégrité dans la commercialisation des permis d'émission dans l'UE, CCE*
Vérification des mécanismes d'application de la loi	*Exécution de la fonction disciplinaire par les administrations publiques, ISC d'Italie*
	Enquêtes et poursuites pour fraude, ISC des Pays-Bas
Évaluer les comportements répréhensibles concrets	*La conduite professionnelle d'un haut fonctionnaire du gouvernement, ISC de Malte*
Approche de la fraude et de la corruption	*La lutte contre la fraude fiscale, ISC de France*
	Prévention de la corruption dans l'organisation du travail des municipalités rurales et des villes, ISC d'Estonie
Promouvoir l'égalité des sexes par le biais des marchés publics	*Marchés attribués entre 2010 et 2011 par les entités qualifiées d'unités publiques en vertu de la Loi sur les marchés publics, ISC d'Espagne.*

Annexe 2 de la directive TFA & E

“AUDIT D'ÉTHIQUE DANS LES ORGANISATIONS DU SECTEUR PUBLIC”

GLOSSAIRE

Sujet	Définition	Source
Audit	*Examen des activités et des opérations d'un organisme pour s'assurer qu'elles sont réalisées ou fonctionnent conformément aux objectifs, au budget, aux règles et aux normes. L'objectif de cet examen est d'identifier, à intervalles réguliers, les écarts qui pourraient nécessiter des mesures correctives.*	INTOSAI GOV 9100, p. 59
Audit de conformité	*Évaluation indépendante de la conformité d'un sujet donné avec les autorisations applicables identifiées comme critères*	*ISSAI 400, p. 3*
Corruption	*Toute forme d'utilisation contraire à l'éthique de l'autorité publique à des fins personnelles ou privées.*	*INTOSAI GOV 9100, p. 61 – c.fr XVIe INCOSAI, Uruguay, 1998*
	L'abus de pouvoir confié à des fins d'intérêt privé	*INTOSAI GOV 9100, p. 61 c.f Transparency International*
Éthique	*Valeurs et principes sur lesquels fonder le comportement.*	*ISSAI 30, p. 4*
	L'éthique est la branche de la philosophie qui définit ce qui est bon pour l'individu et pour la société et qui établit la nature des obligations ou des devoirs que les gens ont les uns envers les autres. Elle s'incarne dans les valeurs morales d'une société et d'un individu, qui guident ses actes dans une circonstance particulière. L'éthique varie selon les pays, le temps, les cultures et les organisations.	Par. 2.1
Gestion de l'éthique	*La gestion de l'éthique implique un mélange équilibré d'actions et d'instruments axés sur la structure et la culture, afin de préserver l'intégrité institutionnelle de l'organisation. . L'éthique doit être une composante standard du cycle de gestion et d'élaboration des politiques.*	Par. 2.6
Audit financier	*Déterminer si l'information financière d'une entité est présentée conformément au cadre réglementaire et d'information financière applicable.*	ISSAI 200, p.1

Sujet	Définition	Source
Vérification judiciaire	*L'application de méthodes comptables à la recherche et à la collecte de preuves médico-légales, habituellement aux fins d'enquêtes et de poursuites pour des actes criminels tels que le détournement de fonds ou la fraude. Aussi appelé comptabilité judiciaire.*	*http://www.businessdictionary.com/definition/forensic-audit.html)*
Fraude	*Interaction illicite entre deux entités, où l'une des parties trompe intentionnellement l'autre par le biais d'une fausse représentation afin d'obtenir un avantage illicite et injuste. Il s'agit d'actes de tromperie, de ruse, de dissimulation ou d'abus de confiance qui sont utilisés pour obtenir un avantage injuste ou malhonnête.*	INTOSAI GOV 9100, p. 63
Gouvernance	*Le processus de prise de décision et le processus par lequel les décisions sont mises en œuvre*	http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf)
	La bonne gouvernance a 8 caractéristiques principales. Il est participatif, axé sur le consensus, responsable, transparent, réceptif, efficace et efficient, équitable et inclusif, et respecte l'état de droit. Elle garantit que la corruption est minimisée, que les opinions des minorités sont prises en compte et que les voix des plus vulnérables de la société sont entendues dans la prise de décision. Il répond également aux besoins actuels et futurs de la société.	http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf)
	Gestion compétente des ressources et des tâches publiques d'un pays d'une manière appropriée, transparente, responsable, équitable et adaptée aux besoins de la population.	INTOSAI GOV 9160, p. 7
Intégrité	*Agir avec honnêteté, fiabilité, de bonne foi et dans l'intérêt public.*	INTOSAI Code of Ethics, p. 5
	Le comportement honnête de l'individu ou de l'organisation conformément aux valeurs éthiques pertinentes. C'est le résultat comportemental de l'éthique.	*Par. 2.2*
Culture de l'intégrité	*La culture est le modèle de comportement autosuffisant qui détermine la façon dont les choses sont faites. Une culture d'intégrité durable impose de faire ce qui est juste, en tant que norme culturelle dans l'ensemble de l'organisation - et cela exige plus que la seule conformité.*	
	Le climat et la culture éthiques encouragent le comportement éthique, par le biais des perceptions, de l'engagement et de la satisfaction, en influençant le rendement et le comportement.	*Par 2.5*
Le contrôle interne	*Processus intégral mis en œuvre par la direction et le personnel d'une entité et conçu pour faire face aux risques et fournir l'assurance raisonnable que, dans la poursuite de*	*INTOSAI GOV 9100, p. 6*

Sujet	Définition	Source
	la mission de l'entité, les objectifs généraux suivants sont atteints : exécution ordonnée, éthique, économique, efficiente et efficace des opérations, respect des obligations de responsabilité, respect des lois et règlements applicables et protection des ressources contre les pertes, les abus et les dommages	
Contrôle de gestion	*Une fonction de gestion visant à atteindre des objectifs définis selon un calendrier établi, et généralement comprise comme ayant trois composantes : (1) établir des normes, (2) mesurer le rendement réel et (3) prendre des mesures correctives.*	http://www.businessdictionary.com/definition/management-control.html
Vérification de gestion	*Examen indépendant, objectif et fiable du respect des principes d'économie, d'efficience et d'efficacité par les entreprises, les systèmes, les opérations, les programmes, les activités ou les organisations du gouvernement et de la possibilité d'apporter des améliorations.*	ISSAI 300, p. 2
Secteur public	*Le secteur public comprend les organes législatifs, exécutifs, administratifs et judiciaires ainsi que les entreprises publiques, les entreprises d'État, les partenariats public-privé et les entités qui fournissent des services publics (santé, éducation et transports publics, par exemple).*	
Audit transversal	*Examen simultané par lequel des questions transversales telles qu'un domaine d'intérêt, un thème ou un sujet spécifique sont examinées dans plus d'une entité auditée en utilisant la même méthodologie et les mêmes procédures d'audit.*	Par 3.5

GROUPE DE TRAVAIL SUR L'AUDIT ET L'ÉTHIQUE
ISC membres participantes

Portugal (président)
Albanie
Croatie
République tchèque
Cour des comptes européenne
Finlande
Ex-République yougoslave de Macédoine
France
Allemagne
Hongrie
Israël
Italie
Malte
Moldavie
Monténégro
Pologne
Roumanie
Fédération de Russie
Serbie
Espagne
Pays-Bas
Turquie
Royaume-Uni