

Rapport

Contrôle et audit internes :

Assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public



« **Contrôle et audit internes : Assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public** »

Rapport établi dans le cadre des célébrations du 50^{ème} Anniversaire de l'OCDE

présenté et examiné à un séminaire organisé conjointement par
**l'Audit interne de l'OCDE et la Direction de la gouvernance publique
et du développement territorial de l'OCDE,**

en partenariat avec l'**Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI),**

qui constitue l'Institut français de **The Institute of Internal Auditors (The IIA)**

Mercredi 13 avril 2011, 14h00-19h00
Centre de conférences de l'OCDE, Paris, France



REMERCIEMENTS

Le présent rapport a été établi pour servir de base aux travaux du Séminaire organisé dans le cadre des manifestations liées au 50^{ème} Anniversaire de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ce séminaire a pour objectif de recueillir les expériences de fonctionnaires travaillant dans le domaine du contrôle et de l'audit internes, de représentants de leurs associations professionnelles et d'experts concernant l'intégrité et la prévention de la fraude et de la corruption et de débattre avec eux des problèmes auxquels ils sont confrontés.

Les travaux du Secrétariat de l'OCDE ont été menés par le Service d'audit interne de l'OCDE, c'est-à-dire Dominique Pannier, Peter Stokhof, Anne-Marie Leroux, Jennifer Lawson, Lucia García Gutierrez et Edouard Chansavang. L'Audit interne de l'OCDE a travaillé en coopération avec la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE, en l'espèce Christian Vergez, Janos Bertok, James Sheppard, Jordan Hold, Natalia Nolan Flecha, Lia Beyeler et Karine Ravet. En outre, une aide a été fournie pour la création de la base de données par Gabrielle Milosic et Katarzyna Weil et la maquette de la couverture a été conçue par Justin Kavanagh.

Ce rapport publié pour cette occasion particulière n'aurait pas pu être réalisé sans la contribution importante et active des coordonateurs nationaux volontaires : Darren Box, Audit and Assurance Portfolio General Manager de Centrelink, Australie ; Tzvetan Tzvetkov, Vice-Président de l'Institution Supérieure de Contrôle bulgare ; Guylaine Leclerc, Litigation and Forensic Accountant, Canada ; Jan Holmberg ; Matti Mikola, Directeur général de l'Institut des auditeurs internes, Finlande ; Danièle Lajoumard, Inspecteur général des finances du Ministère français de l'économie, des finances et de l'industrie ; Sakiko Sakai, Représentant de l'IIA, Japon, et Représentant de Infinity Consulting, Japon ; Kyoko Shimizu, Japon ; Dion Kotteman, Directeur de l'Institution Supérieure de Contrôle, Pays Bas ; Claudelle Von Eck, Directrice générale de l'IIA, Afrique du Sud ; Charles Nel, Directeur technique de l'IIA, Afrique du Sud ; Elisabeth Styf, Directrice de l'Audit Interne du Conseil national de la police suédois ; Karen Parsons, Policy Adviser on Internal Audit and Assurance, Ministère du Trésor, Royaume-Uni ; Chris Butler, Chef du Groupe de l'audit interne, Ministère du Trésor, Royaume-Uni ; Beryl Davis, Vice-Présidente de l'IIA, États-Unis.

L'OCDE tient à remercier tous les répondants des ministères, départements et organismes publics des pays suivants : Afrique du Sud, Australie, Brésil, Bulgarie, Canada, États-Unis, Finlande, France, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède, pour leur précieuse contribution au questionnaire détaillé et pour la communication d'informations supplémentaires qui ont constitué la source essentielle du présent rapport.

Des remerciements sont tout particulièrement adressés à Richard Chambers, Président de l'IIA pour son soutien et ses conseils. Nous sommes également reconnaissants à l'IFACI, qui constitue l'Institut français de l'IIA, en particulier à Louis Vaurs et Béatrice Ki-Zerbo, pour leur participation et leur aide irremplaçables.

Glossaire et Acronymes

Activité d’audit interne (*)	L’audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. L’activité d’audit interne aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernement d’entreprise, de gestion des risques et de contrôle, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.
Audit externe	L’audit externe est une activité externe et indépendante qui vise à formuler un avis sur la conformité des états financiers avec les règles et réglementations comptables, et sur le fait que ces états financiers donnent une image fidèle et sincère de la réalité. La certification des états financiers est une obligation légale. Dans le secteur public, l’audit externe est généralement effectué par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC).
Charte d’audit interne (*)	La charte d’audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte définit la position de l’audit interne dans l’organisation ; autorise l’accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions ; et définit le champ des activités d’audit interne.
Code de conduite/Code d’éthique	Les citoyens attendent des fonctionnaires qu’ils servent quotidiennement l’intérêt général en faisant montre d’impartialité, de respect de la loi, d’intégrité et de transparence. Les fonctionnaires doivent respecter des valeurs fondamentales dans l’accomplissement de leurs tâches quotidiennes. Pour mettre ces valeurs en pratique, les organisations établissent des codes de normes comportementales. Elles peuvent énoncer en termes généraux dans un code d’éthique (ou code de conduite), les valeurs et principes qui définissent le rôle professionnel des fonctionnaires – intégrité, transparence, etc. – ou elles peuvent s’attacher à l’application de ces principes dans la pratique – par exemple, dans les situations de conflits d’intérêts, comme l’utilisation d’informations officielles et de ressources publiques, l’acceptation de dons ou d’avantages, l’exercice d’une activité professionnelle à l’extérieur de la fonction publique et l’emploi postérieur à la position comme agent public. En principe, les codes associent des valeurs vers lesquelles on doit tendre et des normes plus détaillées concernant leurs modalités de mise en œuvre.

Comité d'audit	Un comité d'audit est composé de membres indépendants de la direction exécutive de l'entité, et est chargé de procéder à un examen indépendant du contrôle interne, de la gestion des risques et de la fonction d'audit interne, notamment le contrôle de l'indépendance de la fonction d'audit interne.
Contrôle interne	<p>Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO – www.coso.org) définit » ainsi en termes généraux le contrôle interne dans « Contrôle interne – cadre intégré : ... « un processus mis en œuvre par les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• l'efficacité et l'efficience des opérations ;• la fiabilité des opérations financières ; et• la conformité aux lois et règlements. »
Corruption	Tout acte visant à influencer et/ou à abuser d'une autorité publique par l'octroi ou l'acceptation d'une situation ou d'une récompense illicite en échange d'un avantage personnel ou privé indu.
Dénonciation	La dénonciation consiste pour une personne à faire part de ses préoccupations à l'égard d'agissements illicites au sein d'une organisation. Généralement, cette personne appartient à cette même organisation. Les agissements illicites révélés peuvent être classés de nombreuses façons ; par exemple, une infraction à une loi, une règle, un règlement et/ou une menace directe pour l'intérêt général, comme une fraude, des infractions aux dispositions en matière de santé et de sécurité, et la corruption. Les dénonciateurs peuvent formuler leurs allégations en interne (par exemple à d'autres personnes au sein de l'organisation accusée) ou à l'extérieur (aux organismes de réglementation, aux autorités chargées de l'application des lois, aux médias ou à des groupes concernés par les questions).
Enquête	Une enquête sur la fraude ou la corruption consiste à mettre en évidence l'existence, ou non, d'une fraude ou d'un cas de corruption, à partir d'allégations et de suspicions. Pour atteindre cet objectif, des procédures spécifiques sont appliquées pour déterminer s'il y a eu fraude/corruption, qui est impliqué, le mécanisme de fraude, les pertes et les conséquences. Les allégations sont exprimées sur la base d'éléments communiqués par des témoins qui ont des raisons de suspecter l'existence d'agissements répréhensibles ou à la suite de signaux d'alerte identifiés par des mesures de contrôle de détection. Lorsqu'une fraude ou un cas de corruption est constaté, des preuves sont réunies aux fins d'engager des poursuites judiciaires.
Fraude	Tout acte caractérisé par la présentation inexacte délibérée de faits et/ou d'informations importantes pour obtenir un avantage financier indu ou illicite. Elle peut être interne, c'est-à-dire émaner de l'intérieur de l'organisation ou externe, c'est-à-dire impliquer des clients, des fournisseurs ou d'autres tiers.

Gestion des risques (*)	Processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.
IFACI	L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne constitue l'Institut Français de l'IIA.
Indépendance (*)	Le fait de n'être exposé à aucune situation susceptible d'altérer l'objectivité, en réalité ou en apparence. Cette situation doit être gérée au niveau de l'auditeur interne, de la conduite de la mission, et de son positionnement dans l'organisation.
IIA (*)	Fondé en 1941, l'Institute of Internal Auditors (IIA) est une association professionnelle internationale. L'IIA est le porte-parole au niveau international de la profession de l'audit interne ; il en est l'autorité et la référence reconnue et le principal défenseur et éducateur. Les membres travaillent dans les secteurs de l'audit interne, de la gestion des risques, du gouvernement d'entreprises, du contrôle interne, de l'audit des technologies de l'information, de l'éducation et de la sécurité.
INTOSAI	L'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) regroupe à l'échelle mondiale les institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays membres. L'INTOSAI est une organisation autonome, indépendante et apolitique. C'est une organisation non gouvernementale avec statut consultatif spécial, et l'organisation professionnelle du contrôle externe des finances publiques. Elle offre un cadre institutionnel aux institutions supérieures de contrôle pour le transfert et l'enrichissement des connaissances afin d'améliorer à l'échelle internationale le contrôle externe et d'accroître la compétence professionnelle.
Ministère	Le terme « ministère » est le terme générique employé pour couvrir toutes les appellations utilisées dans les différents pays ayant participé à l'enquête, comme service de l'administration centrale, agence, ministère national, ministère fédéral, administration centrale (...).
Ministre	Le terme « ministre » est le terme générique employé pour désigner la personne responsable d'un « ministère » dans les différents pays ayant participé à l'enquête, par exemple Chef du département national, Secrétaire d'État, Secrétaire permanent, Secrétaire (...). Dans le présent rapport, le Ministre, Ministre adjoint et le responsable exécutif de l'administration centrale sont considérés comme les plus hautes autorités du ministère.
Opinion générale	Une opinion générale est une opinion formulée sur le caractère adéquat global des politiques, des procédures et processus de l'organisation relatifs à la Direction, à la gestion des risques et aux contrôles internes, et est généralement fondée sur les résultats de multiples audits.

Politique en matière de conflit d'intérêts	La politique en matière de conflit d'intérêts fournit des indications sur ce qui constitue un conflit d'intérêts, les méthodes pour gérer les conflits potentiels ainsi que les procédures établies pour régler un conflit effectif.
Politique en matière de dons et de gratifications	La politique en matière de dons et de gratifications fournit des indications sur les dons/gratifications qui peuvent être acceptés, ce qui est interdit et dans quelles conditions.
Référentiel international de l'audit interne	<p>Le Référentiel international de l'audit interne est le cadre conceptuel qui structure les lignes directrices édictées par l'IIA ; ces lignes directrices sont soit obligatoires, soit fortement recommandées.</p> <p>Le Référentiel, ou Normes, auquel le rapport fait référence, comprend :</p> <ul style="list-style-type: none">• la définition de l'audit interne• le code de déontologie de l'IIA• les Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne• des prises de position, des guides des pratiques et des modalités pratiques d'application.

(*) Définition fournie par l'Institute of Internal Auditors (IIA)

Codes pays

AUS	Australie
BGR	Bulgarie
BRA	Brésil
CAN	Canada
FIN	Finlande
FRA	France
GBR	Royaume-Uni
JPN	Japon
NLD	Pays-Bas
SWE	Suède
USA	États Unis
ZAF	Afrique du Sud

Principaux Messages du Rapport

Introduction

1. Ce rapport a été établi pour servir de base aux travaux d'un séminaire organisé dans le cadre des manifestations liées au 50^{ème} Anniversaire de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Il a pour objectif de recueillir les expériences de fonctionnaires travaillant dans le domaine du contrôle et de l'audit internes, de représentants de leurs associations professionnelles et d'experts en ce qui concerne l'intégrité et la prévention de la fraude et de la corruption et de débattre des problèmes auxquels ils sont confrontés.

2. Le secteur public doit assurer l'intégrité, la transparence et la responsabilité. Les appels en faveur de la transparence et de la responsabilité de l'administration se sont accrus à la suite de la crise financière et économique. L'ampleur des interventions et des dépenses des gouvernements que la crise a provoquée, place l'intégrité au cœur des préoccupations au sujet de la bonne gouvernance dans le monde entier.

3. De plus, le rôle du contrôle et de l'audit internes dans la prévention de la corruption est reconnu dans les conventions internationales de lutte contre la corruption. Tous les pays participant à l'enquête sont parties à la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales et à la Convention des Nations Unies contre la corruption. D'autres sont parties à des conventions régionales comme celles conclues sous l'égide du Groupe d'États contre la corruption du Conseil de l'Europe et de l'Organisation des États américains.

4. L'audit interne fait partie du Secrétariat Général de l'OCDE, et relève directement du Secrétaire Général. L'audit interne est également supervisé par un Comité d'Audit composé de représentants des délégations permanentes, et d'experts des Institutions Supérieures de Contrôle des pays membres. En vertu de son mandat défini dans la Règlementation Financière de l'Organisation, et conformément aux Normes de l'IIA, l'audit interne évalue les processus de gestion des risques, de contrôle, et de gouvernance en place à l'OCDE, et réalise des missions de conseils au profit du Secrétaire Général et de la Direction.

5. La Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE s'attache à définir des pratiques exemplaires pour renforcer l'intégrité et prévenir la corruption dans le secteur public, notamment en ce qui concerne les marchés publics et les activités de lobbying lors de la prise de décisions publiques. Au cours des 15 dernières années, elle a élaboré un Cadre d'intégrité pour aider les décideurs à favoriser l'intégrité et à prévenir la corruption dans le secteur public. Ce Cadre vise à :

- éclairer la mise en œuvre d'instruments, de processus et de structures pour : *i*) assurer la fourniture de services de qualité de manière efficace, conformément aux résultats prévus ; *ii*) protéger les ressources publiques contre la mauvaise gestion et le gaspillage (actif et passif) ; *iii*) tenir à jour et divulguer par le biais de rapports établis en temps opportun des données financières et de gestion fiables ; et *iv*) respecter la législation et les normes de conduite applicables.

- éclairer la mise en œuvre d'instruments, de processus et de structures visant à favoriser l'intégrité au niveau des différents organismes publics et non de l'ensemble de l'administration ; et élaborer des données et des références applicables pour mesurer le fonctionnement des systèmes d'intégrité et orienter leur mise en œuvre.
- Le Cadre d'intégrité sert également de base pour une série d'examens par les pairs de l'OCDE sur l'intégrité dans le secteur public, sur la base du volontariat. A ce jour, des examens ont été réalisés sur le Brésil, la Grèce, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, et les États-Unis. En 2011, trois examens supplémentaires de ce type doivent être réalisés au Mexique.

6. L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI - www.ifaci.com), en qualité d'association professionnelle de l'audit interne en France, mène en permanence des recherches sur le contrôle et l'audit internes, notamment en ce qui concerne le secteur public. L'IFACI est affilié au niveau international à l'Institute of Internal Auditors (l'IIA - www.theiia.org), la principale organisation professionnelle de l'audit interne en matière de certification, d'éducation et de recherche. Le Référentiel international de l'Institut, ou Normes, constitue le document d'orientation qui fait autorité et comprend un Code de déontologie, des normes de qualification et de fonctionnement pour la pratique de l'audit interne. Son réseau d'auditeurs internes en France, en Europe, et à l'échelon international a fourni une contribution précieuse au séminaire en l'aidant à obtenir et à échanger des informations sur les pratiques actuelles d'audit interne dans les ministères, les services et les agences gouvernementales (ci-après dénommés « ministères ») dans leurs pays respectifs. Le présent rapport renvoie à ces Normes lorsque celles-ci sont applicables aux différents thèmes évoqués dans le présent rapport.

7. L'audit interne fait également l'objet de la Norme 9140 de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), « Indépendance de l'audit interne dans le secteur public », et de la Norme 9150, « Coordination et coopération entre les ISC et les auditeurs internes dans le secteur public ». Par le biais de son Comité des normes professionnelles et de lignes directrices portant expressément sur les contrôles internes dans le secteur public, l'INTOSAI met l'accent sur l'intérêt d'un audit indépendant et objectif ; il distingue le rôle de l'audit dans l'évaluation des contrôles du rôle de la direction générale dans la mise en œuvre de procédures spécifiques de contrôle interne. L'INTOSAI fonctionne comme une organisation cadre pour la communauté de l'audit public *externe* et par conséquent, ses pratiques et normes n'entrent pas dans le cadre de la présente étude ; toutefois, le présent rapport vise à les compléter.

8. Les questions présentées dans le présent rapport s'appuient sur une enquête de l'OCDE sur le contrôle interne, l'audit interne et l'intégrité réalisée en 2010. Il s'agit de la première enquête de l'OCDE consacrée expressément au contrôle interne et à l'audit interne dans les administrations publiques centrales. L'étude a permis de rassembler des données provenant de 73 ministères dans 12 pays. Elle montre comment les normes professionnelles, les systèmes de contrôle interne et les activités d'audit interne contribuent actuellement à renforcer la responsabilité et l'intégrité dans le secteur public. A la suite de cette enquête, des améliorations sont proposées concernant la prévention, la détection et le compte rendu de la fraude et de la corruption. Le présent rapport est conçu comme une boîte à outils comprenant 9 sections, chacune se concluant par une proposition concernant les meilleures pratiques. Il y aurait tout intérêt à prendre en compte ces sections et conclusions de manière globale, et non individuelle, pour accroître la contribution de l'audit interne à l'intégrité, à la transparence et à la responsabilité.

9. La méthodologie pour l'enquête et l'établissement du présent rapport est exposée dans les annexes A et B. Le présent rapport a été établi sur la base des réponses des services d'audit interne des ministères ayant participé à l'enquête, et le contenu du rapport ainsi que les profils par pays ont été vérifiés par les coordonateurs nationaux (voir méthodologie). Aucune des vues exprimées dans ce

rapport ne représente la position officielle d'un pays, et l'anonymat des ministères ayant participé à l'enquête dans les 12 pays concernés a été respecté tout au long du rapport.

Résumé des principales conclusions et meilleures pratiques proposées

Rattachement hiérarchique de l'audit interne à la plus haute autorité du ministère

10. La majorité des répondants (75 %) indiquent que l'audit interne relève de la plus haute autorité au sein de leur ministère. Ce type de rattachement hiérarchique est considéré comme le deuxième critère le plus important pour améliorer la contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption.

11. Un rattachement hiérarchique avec ce niveau assure l'indépendance de l'audit interne dans la définition de son programme de travail, l'exécution de ses travaux, et la transparence de ses rapports. Cette condition est encore plus importante pour ce qui concerne la prévention, la détection et le compte rendu de la fraude et de la corruption. Elle impacte également l'autorité et la légitimité de l'audit interne à avoir accès aux agents et aux ressources utiles, et sa capacité à coordonner ses activités avec celles d'autres services du contrôle interne ou d'audit externe et/ou d'enquête.

Existence et indépendance du Comité d'audit

12. Conformément aux meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, l'existence d'un Comité d'audit peut renforcer l'indépendance de l'audit interne et la transparence globale d'une organisation. 45 % des ministères ayant participé à l'enquête ont fait état de l'existence d'un comité d'audit, dont l'indépendance diffère suivant les pays. Lorsqu'il existe un comité d'audit, son mandat devrait couvrir clairement la surveillance de l'exposition aux risques, notamment ceux qui concernent la fraude et la corruption. Il conviendrait d'informer périodiquement le comité d'audit des cas de fraude et de corruption. En outre, les pratiques montrent que pour être « indépendants », la majorité des membres des comités d'audit devraient être recrutés à l'extérieur du ministère, et si possible, pour certains d'entre eux, en dehors de l'administration publique.

Mandat de l'audit interne concernant la fraude et la corruption : soutien mutuel et coopération avec les autres services ayant des responsabilités en matière de fraude et de corruption

13. Trois cas se présentent : *i)* les fonctions d'audit interne et d'enquête sur les cas de fraude et de corruption coexistent sous l'autorité du même responsable, *ii)* les deux fonctions existent en tant qu'entités distinctes mais au sein du même ministère et *iii)* les deux fonctions existent en tant qu'entités distinctes mais, dans certains ministères, la fonction d'enquête sur les cas de fraude et de corruption est implantée à l'extérieur du ministère. Quelle que soit la structure organisationnelle, les deux fonctions doivent optimiser l'utilisation des ressources et atténuer le risque de non-prise en compte des insuffisances du contrôle.

14. Lorsque les fonctions sont séparées, il est recommandé ce qui suit :

- Un mandat clair pour chaque fonction, s'accompagnant de politiques/règles de travail et de coordination destinées à éviter les doubles emplois ;
- Une information systématique et rapide de l'audit interne sur tout cas de fraude ou de corruption ;

- Un retour d'information de l'audit interne vers les autres fonctions sur les insuffisances du contrôle interne et la mise en œuvre de mesures correctives ;
- Des réunions régulières de coordination des programmes de travail et des résultats (y compris la communication des rapports annuels) ;
- Des activités conjointes de formation/sensibilisation aux risques de fraude et de corruption.

15. Ce n'est pas parce qu'une fonction est chargée des enquêtes sur les cas de fraude et de corruption que l'audit interne n'a aucune responsabilité dans ce domaine. Comme le préconisent les Normes, le mandat de l'audit interne devrait expressément viser à évaluer « la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré par l'organisation ». Le mandat de l'audit interne doit préciser ce rôle pour chaque étape d'un processus efficace de lutte contre la fraude (prévention / détection / enquête / amélioration grâce à l'expérience acquise).

Renforcement de la culture de gestion du risque, notamment par la sensibilisation à la fraude ou par un plan de prévention de la fraude et de la corruption

16. 91 % des répondants déclarent avoir adopté un cadre de contrôle interne comprenant des activités de contrôle, la description de l'environnement du contrôle, une évaluation des risques et un mécanisme de surveillance. Cependant, les cas de fraude et de corruption ne sont bien entendu pas détectés uniquement par le biais des contrôles financiers, mais aussi par les mécanismes et outils constituant l'environnement de contrôle, notamment les codes d'éthique ou de conduite et les plans de prévention de la fraude et de la corruption. L'existence d'un cadre de contrôle interne complet a été considérée par les services d'audit interne comme le facteur le plus important pour renforcer la contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption.

17. L'implication du management est un élément déterminant de tout système efficace de contrôle interne et de gestion des risques : 87 % des répondants déclarent que le management a la responsabilité d'assurer les contrôles internes, 84 % indiquent qu'il doit gérer les risques, mais 75 % seulement signalent qu'il est chargé de la prévention de la fraude et de la corruption. L'audit interne a donc un rôle déterminant à jouer en faveur de la formalisation d'un cadre de contrôle interne et de gestion des risques allant au-delà des contrôles purement financiers, pour englober aussi l'environnement de contrôle plus large, notamment les codes d'éthique et de conduite et les plans de prévention de la fraude et de la corruption.

Mandat de l'audit interne

18. Une définition claire des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne dans son mandat lui donne plus de poids dans ses relations avec les services audités et l'audit externe. Parmi les participants, 44 % indiquent qu'à l'heure actuelle leur mandat **ne fait pas référence** à la fraude, le chiffre étant de 58 % en ce qui concerne la corruption.

19. Pour les ministères ayant participé à l'enquête où les fonctions respectives d'audit interne et d'enquête sur les cas de fraude et de corruption ne relèvent pas de la même autorité administrative, il est souhaitable qu'une référence aux risques de fraude et de corruption figure expressément dans le mandat des services d'audit interne.

20. Lorsque les risques de fraude et de corruption sont déjà mentionnés, il peut être utile d'y ajouter une référence claire aux Normes afin de renforcer l'activité de l'audit interne dans ce domaine. Les Normes font expressément référence à la fraude, mais pas à la corruption. D'après les réponses à l'enquête, la mention de la fraude ne couvre pas automatiquement la corruption. Il est donc souhaitable d'inclure une référence expresse à la corruption dans toute future mise à jour des Normes.

Évaluation de l'efficacité du système utilisé par le ministère pour atténuer les risques de fraude et de corruption

21. L'IIA préconise que l'activité d'audit interne rende compte « périodiquement à la direction générale et au conseil ... », notamment de « l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants ... ». 44 % des répondants indiquent qu'il ne suffit pas que leur mandat mentionne la fraude pour que les services d'audit interne mènent de telles activités. La même observation peut être formulée en ce qui concerne des activités visant expressément à détecter les cas de corruption (contribution de 15 % seulement des services d'audit interne interrogés).

22. 62% des ministères font état de l'existence, au sein de leur entité, d'une « politique de lutte contre la corruption » (c'est-à-dire un cadre visant à prévenir et sanctionner les actes de corruption). Ce cadre pourrait être utilisé pour les activités d'audit concernant la conformité à cette politique et servir de base pour permettre à l'audit interne d'évaluer l'efficacité de celle-ci.

23. Certains pays se sont dotés d'un « plan de lutte contre la fraude et de prévention de la corruption » comportant une évaluation des risques de fraude et de corruption, accompagné de plans d'action destinés à atténuer lesdits risques. Ce type de plan peut accroître la prise en compte des risques de fraude et de corruption par l'audit interne.

Inclusion de mesures de prévention et de détection de la fraude et de la corruption dans le cadre de contrôle interne ; contribution d'un cadre d'éthique solide

24. Un véritable cadre de contrôle interne unifié, mettant fortement l'accent sur la sensibilisation et la formation à l'éthique, est nécessaire à tout processus de lutte contre la fraude ou la corruption.

25. Le fait que 44 % des répondants indiquent avoir connaissance de projets de renforcement de leur cadre ministériel de contrôle interne révèle que l'audit interne a la possibilité de formuler des recommandations sur des contrôles spécifiques destinés à mieux faire face aux risques de fraude et de corruption.

26. Les recommandations que les services d'audit interne peuvent faire doivent tenir compte des instruments existants :

- l'enquête révèle que, d'après les fonctions d'audits internes, 88 % des ministères ayant participé à l'enquête possèdent un code d'éthique ou un code de conduite applicable au ministère concerné ou à l'ensemble de l'administration ;
- 77 % confirment l'existence d'une formation ou d'actions de sensibilisation à l'éthique ;
- 82 % déclarent avoir une politique en matière de conflit d'intérêt ;

- 45 % mentionnent l'existence d'attestations des managers, principalement en rapport avec la certification d'états financiers.

27. Pourraient également être envisagés :

- Une évaluation systématique et périodique du cadre de contrôle des différents services du ministère et des organismes rattachés.
- En conformité avec les Normes (l'audit interne a notamment pour tâche d'évaluer « la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de l'organisation liés à l'éthique ») : des audits périodiques de la conception et de la qualité du cadre ; des recommandations concernant l'établissement et le renforcement d'activités dans le domaine de l'éthique/intégrité, la politique en matière de conflit d'intérêt, et/ou les attestations des managers.
- La mise en place d'un « baromètre d'intégrité ».

Renforcement de la capacité de l'audit interne de contribuer à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption

28. L'audit interne doit posséder des qualifications professionnelles appropriées pour pouvoir évaluer les risques de fraude et de corruption et pour détecter les cas de fraude et de corruption dans le cadre de l'exécution du programme de travail. Même s'il existe une fonction distincte ayant des compétences particulières en matière de fraude et de corruption, l'audit interne peut jouer un plus grand rôle dans la prévention, la détection et le compte rendu de la fraude et de la corruption en possédant des compétences dans la plupart des domaines liés aux activités d'audit, notamment la comptabilité, la finance et les technologies de l'information. L'audit interne peut ainsi avoir une vision plus complète du processus.

29. Cette implication de l'audit interne peut avoir lieu à un niveau individuel, les auditeurs internes professionnels se conformant aux Normes et au code de conduite/d'éthique de leur profession. Cependant, pour créer réellement de la valeur ajoutée, l'audit interne d'un ministère doit être collectivement qualifié et mettre en œuvre des règles et politiques adéquates et un programme efficace d'assurance qualité.

Perspectives

30. Les résultats de cette enquête seront pris en compte dans certaines activités de l'OCDE, notamment les examens de la gouvernance publique, et compléteront les travaux de l'Organisation sur l'audit externe au niveau national dans le contexte du projet « Panorama des administrations publiques ». À l'extérieur, ils devraient compléter les activités d'organismes de normalisation comme l'IIA et l'INTOSAI, déjà mentionnés.

31. Ce rapport devrait ouvrir la voie à des travaux futurs et donner lieu à une analyse plus poussée des moyens par lesquels, pour le secteur public et comme le préconise l'IIA, l'audit interne peut contribuer davantage à améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'une organisation, notamment sur les plans de la prévention, de la détection et du compte rendu de la fraude et de la corruption.

TABLE DES MATIERES

Glossaire et Acronymes	5
Principaux Messages du Rapport.....	11
Chapitre 1 : Gouvernance	19
<i>Section 1.1 – Le rattachement hiérarchique de l’audit interne : un facteur déterminant pour son indépendance.....</i>	<i>20</i>
<i>Section 1.2 – Une voie parallèle de compte rendu pour l’audit interne : un organe de supervision contribuant à la transparence de l’audit interne</i>	<i>24</i>
<i>Section 1.3 – Audit interne et enquête : répartition des responsabilités en matière de prévention, de détection et d’enquête.....</i>	<i>28</i>
<i>Section 1.4 – Communication des travaux et conclusions de l’audit interne à l’audit externe.....</i>	<i>34</i>
<i>Section 1.5 – Gestion des risques de fraude et de corruption</i>	<i>36</i>
Chapitre 2 : Mandat / portée des travaux de l’audit interne.....	41
<i>Section 2.1 – Référence à la fraude et à la corruption dans le mandat de l’audit interne.....</i>	<i>42</i>
<i>Section 2.2 – Évaluation du système mis en place pour réduire les risques de fraude et de corruption ..</i>	<i>48</i>
<i>Section 2.3 – Inclusion de mesures concernant la fraude et la corruption dans le cadre de contrôle interne.....</i>	<i>53</i>
Chapitre 3 : Compétence et professionnalisme de l’audit interne.....	57
Annexe A: Méthodologie - Gestion et consultation.....	63
Annexe B: Méthodologie - Contribution de l’audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption	67
Annexe C: Profils des pays	69
Annexe D: Résultats de l’enquête.....	95
Annexe E: Résultats du questionnaire de suivi.....	109

Figures

Figure 1:	Rattachement hiérarchique de l'audit interne.....	21
Figure 2:	Degré d'indépendance des comités d'audit.....	25
Figure 3:	Partage des responsabilités concernant les enquêtes sur la fraude et la corruption – résultats globaux et cas particuliers.....	29
Figure 4:	Accès de l'audit externe aux agents et rapports de l'audit interne.....	35
Figure 5:	Communication des rapports de l'audit interne à l'audit externe	35
Figure 6:	Existence d'un cadre de contrôle interne.....	37
Figure 7:	Responsabilité de la direction en matière de contrôle interne	37
Figure 8:	Mesures utilisées pour prévenir la corruption dans les transactions financières et renforcer la résistance à la corruption	38
Figure 9:	Référence à la fraude et à la corruption dans le mandat de l'audit interne.....	42
Figure 10:	Contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude - Bulgarie, Japon, Pays-Bas	44
Figure 11:	Contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude - Australie, Brésil, France, États-Unis	44
Figure 12:	Contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la corruption - Bulgarie, Japon, Pays-Bas.....	45
Figure 13:	Contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la corruption – Australie, Brésil, France, États-Unis	45
Figure 14:	Contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption – Canada, Finlande	46
Figure 15:	Réalisation d'un rapport d'activité de l'audit interne, et contenu.....	48
Figure 16:	Travaux de l'audit interne concernant la fraude et la corruption.....	49
Figure 17:	Qualité des procédures anti-fraude	50
Figure 18:	Qualité des procédures anti-corruption.....	51
Figure 19:	Qualifications professionnelles particulières des auditeurs internes.....	58
Figure 20:	Domaines de qualification requis et/ou encouragés pour les auditeurs internes.....	59
Figure 21:	Qualifications d'instituts professionnels spécialisés spontanément cités par les participants.....	60

Chapitre 1 : Gouvernance

Section 1.1 – Le rattachement hiérarchique de l’audit interne : un facteur déterminant pour son indépendance

Dans quelle mesure un rattachement hiérarchique clair entre l’audit interne et la plus haute autorité du ministère contribue-t-il à l’efficacité de l’audit interne dans la prévention, la détection et le compte rendu en matière de fraude et de corruption ?

Lien avec le thème

32. Le rattachement hiérarchique de l’audit interne définit l’organe/la personne dont relève l’audit interne et auquel il communique principalement ses produits, c’est-à-dire surtout le programme de travail annuel de l’audit interne et ses rapports. Il impacte également l’autorité et la légitimité de l’audit interne à avoir accès aux agents et aux informations, ce qui est particulièrement important pour les questions de fraude et de corruption. Il va de soi que le niveau de l’organe ou de la personne dont relève l’audit interne influe sur son indépendance¹, notamment pour ce qui concerne la définition de son programme de travail, son exécution et la transparence de ses rapports. Il revêt encore plus d’importance pour ce qui est du compte rendu des cas de fraude et de corruption.

Résultats globaux de l’enquête

33. La plupart des ministères ayant participé à l’enquête, en l’occurrence 75 % (55 répondants sur 73), déclarent que leur audit interne relève de la plus haute autorité de leur institution. Sur les 25 % restants, 17 indiquent que leur service d’audit ne relève pas de la plus haute autorité² ; un ministère n’a pas répondu.

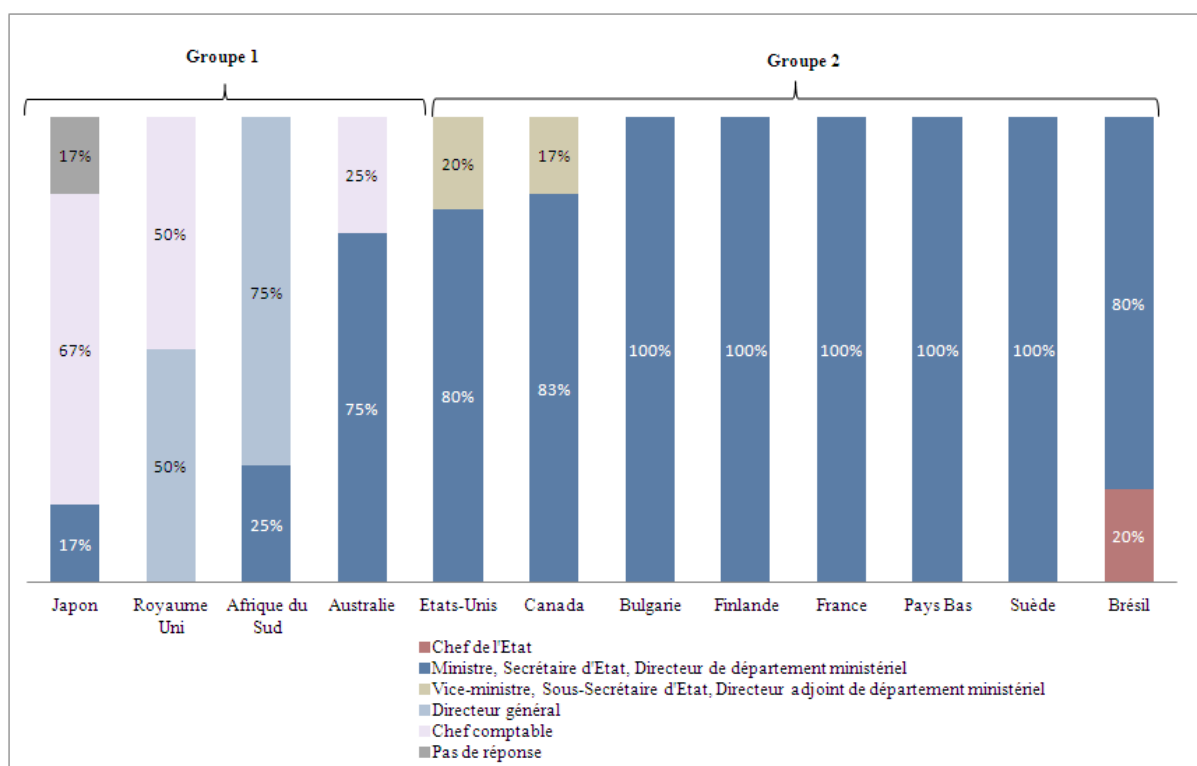
Résultats par pays

34. Le diagramme 1 ci-dessous récapitule les réponses reçues concernant le rattachement hiérarchique de l’audit interne par pays.

¹ Ce terme est défini dans le Glossaire.

² Cette expression est définie dans le Glossaire sous la rubrique « Ministre ».

Figure 1: Rattachement hiérarchique de l'audit interne



- **Pays dans lesquels l'audit interne relève d'un niveau d'autorité intermédiaire au sein du ministère**

35. Dans ce premier groupe de pays comprenant l'**Afrique du Sud**, l'**Australie**, le **Japon** et le **Royaume-Uni**, l'audit interne des ministères participant à l'enquête ne relève pas systématiquement de la plus haute autorité au sein du ministère concerné.

36. Au **Japon**, la majorité des ministères participant à l'enquête (4 sur 6) déclarent que l'audit interne est rattaché à la Division du budget et de la comptabilité et ne relève pas de la plus haute autorité au sein du ministère. De plus, 2 services d'audit interne exercent certaines responsabilités concernant la gestion comptable en plus des activités d'audit interne. Dans ce type de structure de gouvernance, on peut s'interroger sur l'indépendance de l'audit interne, notamment dans le cadre d'audits réalisés au sein de la Division de la comptabilité.

37. **En Afrique du Sud**, en **Australie** et au **Royaume-Uni**, les services d'audit interne de la plupart des ministères participant à l'enquête n'ont pas de responsabilités de gestion dans leur institution et déclarent être libres de définir leur programme de travail, ce qui contribue à leur indépendance.

38. Au **Royaume-Uni**, deux pratiques coexistent s'agissant du rattachement hiérarchique de l'audit interne. Dans trois des six ministères ayant participé à l'enquête, le chef de l'audit interne relève soit du Secrétaire permanent, soit du Directeur général qui sont tous deux sous l'autorité du Secrétaire d'État. Dans les trois autres ministères ayant participé à l'enquête, le chef de l'audit interne relève d'un niveau hiérarchique inférieur, en l'occurrence le Directeur général des affaires financières et commerciales ou le Directeur des finances. Alors que deux de ces trois ministères soulignent que le Directeur général des finances ne peut pas intervenir dans le programme de travail de l'audit interne, le troisième ministère

indique que le programme de travail de l'audit interne est soumis à l'examen et à l'approbation des agents comptables, ce qui limite l'indépendance des auditeurs.

39. Dans 3 ministères (sur 4) en **Afrique du Sud** et dans un ministère (sur 4) en **Australie**, le chef de l'audit interne relève du Directeur général ou de l'Agent comptable. Cette structure de gouvernance ne permet peut-être pas à l'audit interne d'établir et de mettre en œuvre librement son programme de travail, notamment s'agissant de l'audit de ces services administratifs et comptables. Le ministère australien a évoqué clairement ce problème et reconnaît que cette structure de gouvernance ne constitue pas une pratique optimale.

- **Pays dans lesquels l'audit interne relève de la plus haute autorité du ministère**

40. Ce deuxième groupe de pays comprend le **Brésil**, la **Bulgarie**, le **Canada**, les **États-Unis**, la **Finlande**, la **France**, les **Pays-Bas** et la **Suède**.

41. Aux **États-Unis**, tous les ministères participants indiquent que leur service d'audit interne relève soit du Ministre, soit du Ministre/ Secrétaire adjoint, conformément aux prescriptions légales. La loi de 1978 sur l'inspection générale impose en effet la création d'un Service d'inspection générale chargé des audits et enquêtes dans tous les ministères et organismes fédéraux. En vertu de cette loi, l'Inspecteur général relève du chef de l'organisme concerné ou de son chef adjoint, à l'exclusion de tout autre responsable. Par ailleurs, l'Inspecteur général définit librement le programme de travail de l'audit interne, n'exerce aucune responsabilité de gestion et a accès à toutes les données du ministère dont il a besoin pour réaliser son audit. Toutes ces dispositions contribuent clairement à son indépendance.

42. De plus, en vertu de la loi de 1978, l'Inspecteur général est nommé et révoqué par le Président des États-Unis, sur l'avis et avec le consentement du Sénat. Ce mécanisme contribue donc largement à l'indépendance de l'Inspecteur général puisque sa position dans le ministère n'est pas tributaire de ses relations avec le ministre.

Résultats du questionnaire de suivi

43. Les résultats du questionnaire de suivi montrent que l'existence d'un rattachement hiérarchique entre l'audit interne et la plus haute autorité du ministère est considérée comme l'un des quatre éléments les plus importants pour améliorer la contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu en matière de fraude et de corruption : il a été choisi 31 fois sur 47 réponses reçues et il est classé comme le deuxième critère le plus important.

44. Dans les pays dans lesquels l'audit interne ne relève pas la plus haute autorité du ministère, ce rattachement hiérarchique n'est pas toujours perçu comme un facteur clé pour améliorer la contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption:

- En **Australie** et au **Royaume-Uni**, la majorité des ministères participants estiment que l'indépendance de l'audit interne est un élément essentiel pour améliorer sa contribution à la prévention, à la détection et au compte rendu en matière de fraude et de corruption. Tous les ministères australiens considèrent ce critère comme le plus important, même si trois sur quatre le respectent déjà. Au Royaume-Uni, ce critère a été choisi 4 fois sur 6 et été classé au premier rang trois fois.
- Au **Japon** et en **Afrique du Sud**, un cadre de contrôle interne, une évaluation périodique par l'audit interne des mécanismes de prévention, de détection et de compte rendu de la fraude et de la corruption et un double lien hiérarchique pour l'audit interne sont jugés plus importants que le rattachement hiérarchique de l'audit interne à la plus haute autorité du ministère.

Conclusion et meilleures pratiques proposées

45. Selon les Normes de l’IIA, l’audit interne doit être indépendant. En effet, l’indépendance de l’audit interne garantit sa liberté lors de la définition de ses activités, de l’exécution de son programme de travail, de l’accès aux personnes et aux informations et de la communication des résultats. Les pratiques décrites ci-dessus sont conformes aux Normes car elles montrent que l’indépendance de l’audit interne est un facteur essentiel pour assurer son efficacité dans la prévention, la détection et le compte rendu de la fraude et la corruption.

46. Pour assurer cette indépendance, les Normes recommandent que le responsable de l’audit interne relève d’un niveau hiérarchique suffisant au sein de l’organisation pour permettre au service d’audit interne d’exercer ses responsabilités. Les pratiques décrites ci-dessus conduisent à formuler des propositions d’action, qui pourraient être prises en considération par les ministères pour renforcer l’indépendance de leurs services d’audit interne :

- Comme c’est le cas pour la majorité des répondants, l’audit interne devrait relever du niveau hiérarchique le plus élevé au sein de l’entité, à savoir le ministre, ou son équivalent;
- En outre, comme c’est le cas aussi dans la majorité des ministères ayant participé à l’enquête, l’existence d’une fonction d’audit interne au sein d’un ministère, et son rattachement hiérarchique avec le niveau le plus élevé, devraient être une obligation légale, et ne pas être subordonnés à la décision de hauts responsables au sein du ministère ;
- Ce rattachement hiérarchique devrait être formalisé dans le mandat de l’audit interne.

Section 1.2 – Une voie parallèle de compte rendu pour l’audit interne : un organe de supervision contribuant à la transparence de l’audit interne

L’existence d’un comité d’audit, composé de membres indépendants de la direction exécutive du ministère, est-elle essentielle pour soutenir l’audit interne dans la prévention, la détection et le compte rendu de la fraude et de la corruption ?

Lien avec le thème

47. Comme il a été noté à la Section 1.1, l’indépendance de l’audit interne dépend étroitement du niveau hiérarchique de l’organe/la personne dont l’audit interne relève au sein du ministère. En général, l’audit interne relève du ministre lui-même ou de hauts responsables désignés par lui. L’indépendance de l’audit interne et la transparence de ses compte rendus, en particulier pour les questions de fraude et de corruption, pourraient-elles être accrues grâce à une voie de communication parallèle? Cette seconde voie existe-t-elle dans les ministères ayant participé à l’enquête ? Si oui, sous quelle forme ?

Résultats globaux de l’enquête

48. 46% des ministères ayant participé à l’enquête, soit 33 participants sur 73, disposent d’un comité d’audit. Parmi les 40 participants restants, 1 n’a pas répondu et 39 ont déclaré ne pas avoir ce type d’organe de supervision. Une attention particulière a été donnée aux cas des États-Unis dans la mesure où, même si les ministères américains ayant participé à l’enquête ne disposent pas de comité d’audit, leur service d’audit interne disposent d’une voie de compte rendu additionnelle.

Résultats par pays

- **Pays dans lesquels l’audit interne ne dispose pas d’une deuxième voie de compte rendu**

49. En **Bulgarie**, au **Brésil**, en **Finlande**, au **Japon**, en **Suède** et dans la moitié des ministères **français** participants, l’audit interne ne relève pas d’un organisme de supervision indépendant comme un comité d’audit. Néanmoins, quelques répondants ont fait état de mécanismes alternatifs mis en place pour améliorer la transparence de l’audit interne, qui sont présentés ci-après.

50. En **Finlande**, 2 ministères sur 5 indiquent que leur service d’audit interne communique à d’autres directions de leur propre ministère son programme de travail et son rapport annuel, ainsi que des informations sur les audits effectués l’année précédente et sur les audits à venir. En **Suède**, 1 des 5 ministères participants signale que, bien qu’il n’y ait pas de deuxième voie de compte rendu pour l’audit interne sous la forme d’un comité d’audit, tous les rapports de l’audit interne sont disponibles sur l’intranet, auquel l’ensemble des agents a accès. Ces dispositions contribuent sans doute à la transparence des activités du service d’audit interne.

51. En **Bulgarie**, en vertu de la loi sur l’audit interne dans le secteur public, le service d’audit interne est tenu de préparer un rapport annuel d’activité et de le communiquer au ministère des finances, en l’occurrence au ministre lui-même ou à la Direction du contrôle interne de ce même ministère. L’examen des activités de l’audit interne, effectué par un fonctionnaire extérieur, est un mécanisme intéressant qui contribue à la transparence du reporting de l’audit interne.

52. En **France**, la moitié des ministères participants n'ont pas de deuxième voie de compte rendu sous la forme d'un comité d'audit. Le gouvernement français considère qu'il y a là matière à amélioration. Par conséquent, dans le cadre de la réforme de la mise en œuvre des politiques publiques lancée en 2007, la « *Révision générale des politiques publiques* », un cadre de contrôle interne doit être adopté dans les trois ans à venir, y compris la formalisation des services d'audit interne et la mise en place de comités d'audit dans les différents ministères.

- **Pays dans lesquels l'audit interne dispose d'une voie de compte rendu additionnelle**

53. En **Afrique du Sud**, en **Australie**, au **Canada**, aux **États-Unis**, aux **Pays-Bas** et au **Royaume-Uni**, les participants déclarent que leur service d'audit interne dispose d'une deuxième voie de compte rendu. C'est aussi le cas de la moitié des ministères en **France**. Sauf dans le cas des **États-Unis**, cette deuxième voie de compte rendu prend la forme d'un comité d'audit, dont l'indépendance varie selon les pays.

De qui relève le comité d'audit ?

54. Tous les ministères participants **d'Afrique du Sud**, **d'Australie**, du **Canada**, des **Pays-Bas** et du **Royaume-Uni** sont dotés d'un comité d'audit auquel l'audit interne rend compte. C'est aussi le cas des deux ministères français. Dans tous ces cas, le comité d'audit relève de la plus haute autorité du ministère. En **Australie**, par exemple, la loi de 1997 sur la gestion et la responsabilité financières (*Financial Management and Accountability Act*), qui comporte toutes les dispositions relatives aux comités d'audit dans le secteur public, stipule expressément que le comité d'audit relève du secrétaire général du ministère ainsi que de son conseil exécutif. Des dispositions analogues figurent dans la Politique sur la vérification interne, qui définit le régime applicable aux comités, établie par le Conseil du Trésor du Canada.

Composition du Comité d'audit

55. L'indépendance des membres du comité d'audit vis-à-vis de l'administration diffère suivant les pays :

Figure 2: Degré d'indépendance des comités d'audit

Pays participants	nb. de ministères dotés d'un comité d'audit	nb. de comités d'audit totalement ou substantiellement indépendants	nb. de comités d'audit partiellement indépendants	nb. de comités d'audit internes	nb. de comités d'audit ne pouvant être classés
Australie	4	1	3		
Canada	6	6			
France	2	1	1		
Pays Bas	11	1	8	2	
Afrique du Sud	4	2	1		1
Royaume Uni	6	6			
Total	33	17	13	2	1
Total (%)	100	52%	39%	6%	3%

Les comités d'audit totalement ou substantiellement indépendants sont composés d'une majorité de membres externes.

Les comités d'audit partiellement indépendants sont composés de hauts responsables du ministère ainsi que de membres externes. Les comités d'audit internes sont composés d'une majorité de cadres du ministère.

56. S'agissant de l'indépendance des membres des comités d'audit, le cas du **Canada** peut être mentionné : la loi y fait obligation de recruter certains membres à l'extérieur de l'administration publique. Ces dispositions contribuent grandement à assurer l'indépendance des membres vis-à-vis du ministre, dont relève généralement le comité d'audit.

Mandat du comité d'audit, notamment en ce qui concerne la fraude et la corruption

57. Lorsqu'il existe un comité d'audit, les informations fournies par les participants ont montré que celui-ci n'a en général pas de responsabilités spécifiques en matière de fraude et de corruption.

58. Néanmoins, en **Australie**, le mandat des comités d'audit, défini dans une charte généralement signée par le Ministre, couvre le suivi de l'exposition aux risques, notamment les risques de fraude. Il n'est pas fait spécifiquement mention de la corruption. Deux ministères (sur quatre), dans lesquels les activités d'enquête et d'audit interne sont dirigées par la même personne, indiquent que des rapports sur les cas de fraude et de corruption sont présentés tous les trimestres au comité d'audit.

59. Au **Canada**, le mandat des comités d'audit est défini dans la *Directive sur les comités ministériels d'audit*, et inclut le suivi des mesures prises pour atténuer les risques identifiés, le suivi de l'exécution du plan d'action et les suites données aux recommandations de l'audit interne, mais il ne mentionne pas expressément la fraude et la corruption. Il en est de même en **Afrique du Sud**.

Le cas particulier des États-Unis

60. Aux **États-Unis**, comme il est dit dans la Section 1.1, le rattachement hiérarchique de l'audit interne est fixé par la Loi de 1978 sur l'Inspecteur général (*Inspector General Act*). Les inspecteurs généraux rendent compte en premier lieu au chef ou au chef adjoint de l'institution. La loi stipule par ailleurs qu'ils rendent compte au Congrès et l'informent de tout problème ou dysfonctionnement concernant l'administration des programmes, y compris les cas de fraude ou d'abus. Cette communication prend la forme d'un rapport semestriel. Il est clair que cette deuxième voie de compte rendu contribue de façon importante à l'indépendance de l'inspecteur général puisque celui-ci relève des deux autorités constitutionnelles de l'État, à savoir le pouvoir exécutif, à travers le premier rattachement hiérarchique avec la plus haute autorité du ministère et du fait de sa nomination par le Chef de l'État, et le pouvoir législatif.

Résultats du questionnaire de suivi

61. Il est intéressant de noter que l'existence d'une voie de compte rendu additionnelle à un organe indépendant, comme un comité d'audit, n'est pas perçue par les répondants comme un facteur clé d'amélioration et de renforcement du rôle de l'audit interne dans la prévention, la détection et le compte rendu de la fraude et de la corruption : sur les 47 réponses de ministères au questionnaire de suivi, seuls 10 considèrent qu'une voie parallèle de compte rendu est un critère important.

62. Aucune tendance manifeste ne se dégage des réponses au questionnaire de suivi reçues des ministères ne disposant pas d'une voie de compte rendu additionnelle: la **Bulgarie**, la **Finlande**, la **France** et le **Japon** ont tous considéré que l'existence d'une telle voie de communication est un facteur important pour améliorer la contribution de l'audit interne aux questions de fraude et de corruption. En revanche, aucun participant suédois n'a retenu ce facteur comme élément important.

Conclusion et meilleures pratiques recommandées

63. L'un des principaux éléments mentionné par les Normes pour assurer l'indépendance et la transparence de l'audit interne est l'accès direct à la direction générale et au conseil d'administration. Pour donner suite à cette exigence, les Normes proposent d'établir un double rattachement de l'audit interne à la direction générale et au conseil d'administration. En pratique, ce double rattachement peut être réalisé avec le plus haut responsable exécutif pour ce qui est des aspects administratifs, et avec le conseil d'administration pour ce qui est des aspects fonctionnels.

64. Dans la plupart des ministères, il n'y a pas d'équivalent du « conseil d'administration ». Toutefois, les pratiques décrites ci-dessus constituent un moyen d'accroître l'indépendance de l'audit interne par le biais de rattachement:

- Comme indiqué dans la Section 1.1, un premier rattachement hiérarchique de l'audit interne avec le plus haut responsable du ministère pourrait être établi.
- Ce lien pourrait être complété par une voie parallèle de compte rendu, sous la forme d'un comité d'audit indépendant, relevant de la plus haute autorité du ministère.
- La pratique révèle que, pour être « indépendants », la majorité des membres du comité d'audit devraient être recrutés à l'extérieur du ministère et, si possible, pour certains d'entre eux, à l'extérieur de l'administration publique.

Section 1.3 – Audit interne et enquête : répartition des responsabilités en matière de prévention, de détection et d'enquête

Lorsque le mandat de l'audit interne inclut des responsabilités en matière de prévention de la fraude et de la corruption, est-ce que cela permet de préserver l'intégrité plus efficacement que si ces responsabilités sont assumées par une entité distincte de l'audit interne (par exemple, une inspection générale) ou partagées avec elle ?

Si ce mandat est assumé par une fonction distincte de l'audit interne, ou partagé avec elle, quelles mesures les deux fonctions devraient-elles prendre pour optimiser le soutien mutuel et la coopération permanente pour la prévention, la détection, le compte rendu de la fraude et de la corruption et les enquêtes sur ces cas ?

Lien avec le thème

65. Ces questions visent à déterminer dans quelle mesure l'audit interne peut contribuer efficacement à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption et aux enquêtes sur ces cas si cette responsabilité pour les enquêtes sur les cas de fraude et de corruption est assumée en totalité ou partagée avec une autre fonction spécialisée distincte, à l'intérieur du même ministère ou en dehors de celui-ci.

66. Lorsque le mandat est assumé par une entité distincte, la question est également abordée sous l'angle des mesures à prendre par les deux entités pour atténuer le risque de non-prise en compte des faiblesses du contrôle interne.

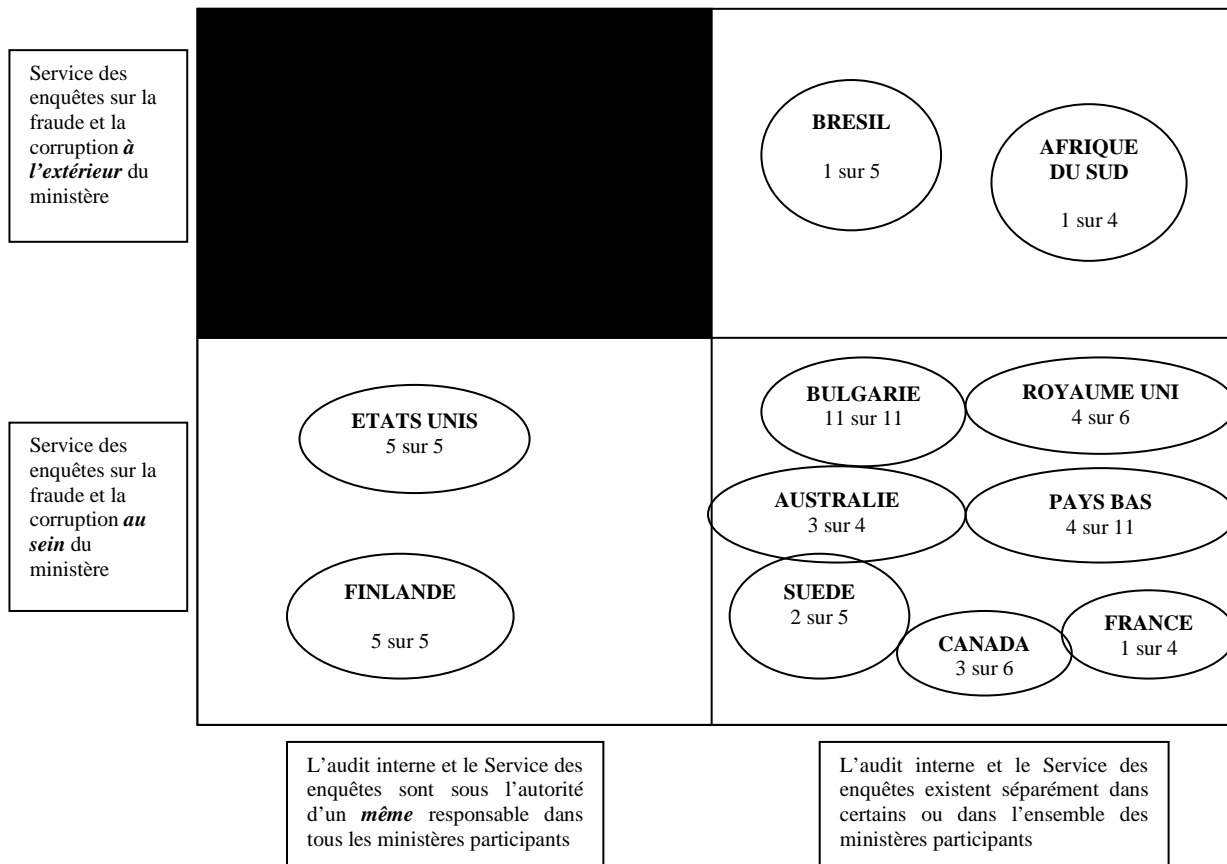
Résultats globaux de l'enquête

67. Dans les pays participant à l'enquête, il existe de grandes différences en ce qui concerne l'existence d'entités spécialisées distinctes de l'audit interne chargées des enquêtes sur les cas de fraude et de corruption.

68. De même, lorsque les entités existent conjointement ou séparément, les avis divergent aussi quant au point de savoir si l'efficacité des mécanismes favorisant l'intégrité est améliorée, et, dans de nombreux cas, aucune explication n'est fournie à l'appui de cet avis. Si une explication est fournie, elle figure dans les rubriques relatives aux différents pays présentées ci-après.

69. Trois situations sont identifiées: (i) les fonctions d'audit interne et d'enquête sur les cas de fraude et de corruption coexistent sous l'autorité du même responsable (c'est le cas des **États-Unis** et de la **Finlande**, comme il ressort du graphique ci-après); (ii) les deux fonctions existent en tant qu'entités distinctes mais au sein du même ministère (c'est le cas de certains ou de l'ensemble des ministères en **Australie, Bulgarie, Canada, France, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède**, comme indiqué dans le graphique ci-après); et (iii) les deux fonctions existent en tant qu'entités distinctes mais, dans certains ministères, la fonction d'enquête sur les cas de fraude et de corruption est implantée à l'extérieur du ministère (c'est le cas pour certains ministères au **Brésil** et en **Afrique du Sud**, comme il ressort du graphique ci-après). Le texte qui accompagne ce graphique expose les conclusions concernant les pays relevant de chacune de ces trois catégories.

Figure 3: Partage des responsabilités concernant les enquêtes sur la fraude et la corruption – résultats globaux et cas particuliers



Note : dans le cas du Japon, dans les ministères ayant participé à l'enquête, il n'existe pas de service spécifique chargé des enquêtes sur la fraude et la corruption : les cas de fraude et de corruption peuvent être traités de manière ad hoc par d'autres services/équipes.

Résultats par pays

- **Dans trois pays ayant participé à l'enquête, aucun ministère ne comprend d'entité distincte de l'audit interne chargées d'enquêter sur les cas de fraude et corruption**

70. Aux **États-Unis**, le Bureau des enquêtes, rattaché au Bureau de l'Inspection générale (OIG), est expressément chargé d'enquêter sur les activités criminelles. Les deux Bureaux sont dirigés par des inspecteurs généraux adjoints distincts qui relèvent indépendamment de l'Inspecteur général et de l'Inspecteur général adjoint. Sur la base de l'ensemble des facteurs pris en compte, il ressort que l'implication de l'audit interne de tous les ministères américains participants à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de fraude et de corruption (voir aussi Section 2.1) est forte, et que tous les ministères ont communiqué le nombre de cas de fraude et de corruption signalés au cours des vingt-quatre derniers mois.

71. En **Finlande**, les fonctions d'audit interne et d'enquête sur la fraude et la corruption sont regroupées dans l'ensemble des cinq ministères ayant participé à l'enquête. Dans ces cinq ministères, l'audit interne contribue à un degré élevé à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de

fraude et à un degré moyen à celle des cas de corruption. Les cinq ministères ont été en mesure d'indiquer le nombre de cas de fraudes et de corruption au cours des vingt-quatre derniers mois.

72. Dans le cas des six ministères ayant participé à l'enquête au **Japon**, il n'y a pas de service distinct de l'audit interne qui est spécifiquement chargé d'enquêter sur la fraude et la corruption. Dans un ministère, les cas de fraude et de corruption donnent lieu à enquête par le service chargé des questions de ressources humaines, et dans un autre, une équipe d'enquête ad hoc est formée sous l'autorité du Ministre. L'évaluation multifactorielle a fait apparaître que dans ces ministères, l'audit interne contribue à un degré moyen à faible à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de fraude et de corruption. Aucun ministère n'a communiqué d'informations concernant la connaissance par l'audit interne du nombre de cas de fraude et de corruption au cours des vingt-quatre derniers mois.

- **Dans 7 pays ayant participé à l'enquête, il existe dans certains ministères un service distinct de l'audit interne chargé d'enquêter sur les cas de fraude et de corruption, mais les deux fonctions coexistent au sein du même ministère**

73. Dans le cas de la **Bulgarie**, et comme prévu par la « Loi sur l'administration publique » du pays, il existe un service chargé des enquêtes sur la fraude et la corruption distinct de l'audit interne, au sein du même ministère, dans l'ensemble des douze ministères répondant (100%).

74. L'audit interne d'un ministère a fait observer que, en l'absence de réglementation claire, il peut y avoir des chevauchements entre ces fonctions. Un autre ministère estime que pour renforcer l'efficacité, il faudrait définir clairement le champ d'intervention de chacune de ces fonctions. Un troisième a noté que si les deux services coexistent, il existe un risque de duplication des activités.

75. Dans tous les ministères ayant participé à l'enquête, il apparaît que l'audit interne contribue peu à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption.

76. Aucun ministère n'a fourni d'informations concernant la connaissance par l'audit interne du nombre de cas de fraudes et de corruption au cours des vingt-quatre derniers mois.

77. Certains des ministères participants ont clairement indiqué qu'il n'y a pas de ligne de communication officielle entre l'audit interne et le service chargé des enquêtes sur la fraude et la corruption, et que pour avoir connaissance des cas de fraude et de corruption, l'audit interne doit expressément demander ces informations et/ou il faut qu'il existe localement une bonne coopération entre les deux services.

78. En ce qui concerne le **Royaume-Uni**, il existe un service chargé des enquêtes sur la fraude et la corruption distinct de l'audit interne dans quatre des six ministères ayant participé à l'enquête (66%).

79. Sur les 6 ministères, dans 2 d'entre eux, l'audit interne contribue à un degré élevé à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et dans les quatre autres, à un degré moyen, tandis que la contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de corruption dans l'ensemble des six ministères est considérée comme moyenne à faible.

80. Peu d'informations ont été communiquées concernant la connaissance par l'audit interne du nombre de cas de fraude et de corruption au cours des vingt-quatre derniers mois.

81. Certains des répondants – là où les services d'enquête sur la fraude et la corruption sont distincts de l'audit interne - indiquent qu'il est nécessaire que les mandats des deux fonctions établissent des distinctions claires et des pratiques de travail et des relations solides entre les équipes, et des liaisons régulières pour éviter les doubles emplois.

82. Dans le cas du **Canada**, il existe un service chargé des enquêtes sur la fraude et la corruption distinct de l'audit interne dans trois des six ministères ayant participé à l'enquête (50%).
83. Dans les ministères concernés, l'audit interne en moyenne contribue à un degré moyen à élevé à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption. 2 des 6 six ministères de l'échantillon ont communiqué le nombre de cas de fraude et de corruption au cours des vingt-quatre derniers mois.
84. Un ministère indique que l'audit interne rencontre périodiquement le service chargé des enquêtes sur la fraude et la corruption pour faire le point de la situation.
85. Sur les 5 ministères **suédois** ayant participé à l'enquête, 2 ont un service chargé d'enquêter sur la fraude et la corruption distinct de l'audit interne (40%). Dans le cas des **Pays-Bas**, il existe un service chargé des enquêtes sur la fraude et la corruption distinct de l'audit interne dans 4 des 11 ministères ayant participé à l'enquête (36%).
86. Néanmoins, si dans la majorité des cas, les fonctions d'enquête sur la fraude et la corruption ne sont pas distinctes de l'audit interne dans ces pays, dans les ministères concernés, en moyenne, l'audit interne contribue à un degré moyen à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption. Seuls quelques ministères ont communiqué le nombre de cas de fraude et de corruption au cours des vingt-quatre derniers mois.
87. Dans le cas de l'**Australie**, il existe un service chargé des enquêtes sur la fraude et la corruption distinct de l'audit interne dans un seul des 4 ministères ayant participé à l'enquête (25%). Ce répondant considère que cela accroît l'efficacité du fait que les deux fonctions sont assurées de manière plus efficace par des agents possédant des compétences différentes et appropriées.
88. Sur les trois ministères restants, l'un des trois a souligné l'accent mis sur les mesures prises pour détecter la fraude et la corruption, l'importance d'une communication en temps voulu par l'audit interne au service chargé des enquêtes sur la fraude et la corruption d'informations sur les secteurs dans lesquels les contrôles internes sont considérés comme faibles, et que l'efficacité de cette coopération est renforcée lorsque les deux entités opèrent sous la même autorité.
89. Selon l'évaluation multifactorielle, dans les ministères ayant participé à l'enquête, en moyenne, l'audit interne est considéré comme contribuant à un degré élevé à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption, et tous les ministères ont indiqué le nombre de cas de fraude et de corruption au cours des 24 derniers mois.
90. Dans le cas de la **France**, il existe un service chargé des enquêtes sur la fraude et la corruption distinct de l'audit interne dans un seul des 4 ministères ayant participé à l'enquête (25%). Ce répondant considère que la séparation accroît l'efficacité globale du fait que les deux fonctions ont des responsabilités bien distinctes.
91. Dans les ministères ayant participé à l'enquête, en moyenne, l'audit interne contribue à un degré moyen à élevé à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption.
92. Un des 4 ministères a été en mesure de communiquer le nombre précis de cas de fraude et de corruption au cours des 24 derniers mois.

- **Dans 2 pays ayant participé à l'enquête, certains ministères comprennent des entités distinctes de l'audit interne chargées des enquêtes sur la fraude et la corruption, et, dans certains de ces ministères, cette entité distincte est établie à l'extérieur du ministère**

93. Sur les 5 ministères **brésiliens** ayant participé à l'enquête, tous (100 %) comptent un service, distinct de l'audit interne, chargé d'enquêter sur la fraude et la corruption; toutefois, dans un cas, ce service est établi à l'extérieur du ministère.

94. Les services d'audit interne dans 3 des 5 ministères concernés sont considérés comme contribuant à un degré élevé à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption, et dans 2 des 5, à un faible degré. Aucun ministère n'a communiqué le nombre de cas de fraude et de corruption au cours des 24 derniers mois.

95. Sur les 4 ministères **sud-africains** ayant participé à l'enquête, trois (75 %) ont un service d'enquête sur la fraude et la corruption distinct de l'audit interne, et sur ces 3 ministères, l'un d'eux a une « Unité d'enquête spéciale », établie à l'extérieur du ministère, qui est habilitée à enquêter sur les cas de fraude et à poursuivre les fonctionnaires impliqués dans des activités frauduleuses. Les entités chargées des enquêtes sur la fraude et la corruption des 2 autres ministères sont implantées au sein de ces mêmes ministères.

96. Le seul ministère où les fonctions d'audit interne et d'enquête sur la fraude et la corruption relèvent de la même autorité considère que cela renforce l'efficacité du fait que toutes les constatations de carence par l'audit interne sont communiquées immédiatement au service chargé des enquêtes sur la fraude et la corruption, et, inversement, les éventuelles insuffisances du contrôle mises en évidence à la suite d'enquêtes sur des cas de fraudes sont prises en compte dans le programme de l'audit interne.

97. Que le service chargé d'enquêter sur la fraude et la corruption soit distinct ou non de l'audit interne, les services d'audit interne dans les ministères ayant participé à l'enquête sont considérés comme contribuant à un degré moyen à élevé à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de fraude, mais à un faible degré à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de corruption, et ont une bonne connaissance du nombre de cas de fraude et de corruption au cours des 24 derniers mois.

Conclusions et meilleures pratiques proposées

98. On ne peut guère tirer de conclusions des réponses à l'enquête quant à savoir s'il est plus efficace ou non pour promouvoir l'intégrité que le mandat de l'audit interne comprenne des responsabilités spécifiques en matière d'enquête sur la fraude et la corruption, ou que ce mandat soit assumé par une entité distincte (dans un même ministère ou non).

99. Toutefois, on peut dire que le risque de non-prise en compte des insuffisances du contrôle interne est plus grand si le mandat pour les enquêtes sur la fraude et la corruption est assumé par une entité distincte, a fortiori si celle-ci est établie à l'extérieur du ministère.

100. Lorsque les deux fonctions sont distinctes, mais situées dans le même ministère, plusieurs participants **d'Afrique du Sud, d'Australie, de Bulgarie, du Canada, des États Unis, de France, de Suède et du Royaume-Uni**, ont inclus un système d'échanges d'information périodiques sur les cas de fraudes et de corruption dans les 4 facteurs les plus importants pour le renforcement de la contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption, parmi les 13 facteurs proposés.

101. Lorsque les fonctions d’audit interne et d’enquête sur la fraude et la corruption sont distinctes, le mandat et le champ d’intervention de chacune d’elles devraient être clairement définis afin d’atténuer les risques de non-prise en compte des insuffisances du contrôle interne :

- Comme le préconise les Normes, le mandat de l’audit interne devrait expressément inclure l’évaluation de « la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré par l’organisation » (voir Section 2.1).
- Que les responsabilités concernant les enquêtes soient distinctes ou partagées avec l’audit interne, la responsabilité de l’audit interne en matière de prévention, de détection et de compte rendu des cas de fraude et de corruption devrait être clairement indiquée dans son mandat.

102. Pour l’exécution des mandats respectifs dans la pratique, si les deux fonctions sont distinctes, des politiques et procédures devraient être élaborées en vue d’encourager :

- Les communications par l’audit interne au service d’enquête sur la fraude et la corruption concernant les suites à donner aux éventuelles insuffisances du contrôle interne mises en évidence au cours de l’audit;
- Inversement, les éventuelles insuffisances du contrôle mises en évidence à la suite d’une enquête sur des cas de fraude et de corruption devraient être communiquées à l’audit interne en vue de leur prise en compte dans son programme de travail axé sur les risques ;
- Coordination et liaison régulières des programmes de travail et des conclusions (notamment l’échange autour des rapports annuels) ; et
- Formation et initiatives conjointes de sensibilisation au risque de fraude et de corruption.

103. La formalisation de ces politiques et procédures portant sur la communication est d’autant plus indispensable que le service distinct chargé d’enquêter sur la fraude et la corruption est établi à l’extérieur du ministère.

Section 1.4 – Communication des travaux et conclusions de l’audit interne à l’audit externe

Une communication systématique des travaux et conclusions de l’audit interne à l’audit externe serait-elle susceptible de contribuer à réduire les risques de fraude et de corruption ?

Lien avec le thème

104. Cette question vise à déterminer dans quelle mesure une transparence accrue grâce à la communication des rapports de l’audit interne à l’audit externe contribuerait à atténuer les risques de fraude et de corruption.

Résultats globaux de l’enquête

105. L’étendue des relations entre l’audit externe et l’audit interne est dans certains pays déterminée par la législation.

106. Les réponses des pays montrent que ces relations peuvent aller du minimum lorsque l’accès aux agents et aux dossiers de l’audit interne est accordée à l’audit externe sur demande, au cas du **Royaume-Uni** où dans un ministère ayant participé à l’enquête, l’audit externe ainsi que l’audit interne participent à toute les réunions du comité d’audit. Dans un autre ministère du Royaume-Uni, leurs modalités de collaboration sont définies dans un protocole d’accord.

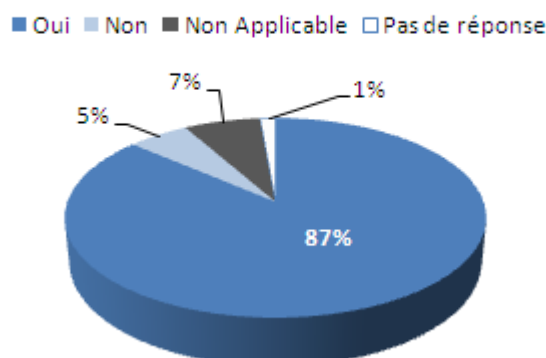
Résultats par pays

107. Les profils des pays montrent qu’en **Afrique du Sud**, en **Australie**, au **Canada**, aux **États-Unis**, en **Finlande** et au **Royaume-Uni**, les relations avec l’audit externe sont très intenses ; en **Bulgarie**, on trouve une proportion égale de ministères ayant des relations d’intensité moyenne et élevée ; en **France**, au **Japon**, aux **Pays-Bas** et en **Suède** ces relations sont d’intensité moyenne ; et dans le cas du **Brésil**, cette intensité est considérée comme faible. Sur la base des réponses au questionnaire, cette « intensité » a été évaluée en fonction de degré auquel l’audit externe a librement accès aux agents et aux rapports de l’audit interne, et de l’existence d’une procédure prévoyant la communication systématique des rapports de l’audit interne à l’audit externe.

108. En réponse à la question « l’audit externe a-t-il librement accès aux agents et aux rapports de l’audit interne ? », une majorité importante des pays ayant participé à l’enquête ont répondu oui (87 %), à l’exception de la **Suède**. Sur les quatre ministères suédois, trois services d’audit interne ont répondu non, bien que l’audit externe et l’audit interne se rencontrent périodiquement, tandis que le quatrième service d’audit interne a répondu par l’affirmative et indiqué que les deux services se réunissent périodiquement pour s’assurer de l’utilisation efficace des ressources d’audit.

Figure 4: Accès de l'audit externe aux agents et rapports de l'audit interne

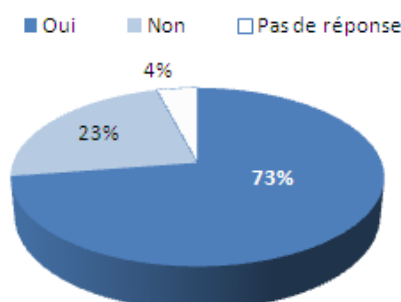
L'audit externe a-t-il librement accès aux agents et aux rapports de l'audit interne?
cf question 2.2.7 du questionnaire



109. A la question « existe-t-il un processus prévoyant la communication systématique des rapports de l'audit interne à l'audit externe ? », 73 % ont répondu oui. L'un des ministères **français** a indiqué que si aucun service d'audit ne peut refuser à l'audit externe l'accès aux rapports demandés, la communication de l'ensemble des rapports n'est pas *systématique*. Les cinq ministères **brésiliens** ont répondu non, de même que six des onze ministères **bulgares** ayant participé à l'enquête, et trois des six ministères **japonais**. Dans ce pays, la Loi sur l'institution suprême de contrôle externe stipule que celle-ci a librement accès aux agents et aux rapports de l'audit interne des ministères qui en relèvent, bien que la communication de tous les rapports ne soit pas systématique.

Figure 5: Communication des rapports de l'audit interne à l'audit externe

Existe-t-il un processus prévoyant la communication systématique des rapports de l'audit interne à l'audit externe?
cf question 2.2.8 of the questionnaire



Conclusions

110. Bien que ce ne soit pas l'objectif principal de cette enquête, les résultats montrent qu'il y a lieu d'étudier plus avant comment une coordination accrue entre l'audit interne et l'audit externe pourrait contribuer à atténuer les risques de fraude et de corruption.

Section 1.5 – Gestion des risques de fraude et de corruption

Les ministères devraient-ils instaurer une culture de gestion du risque ou la renforcer, notamment la sensibilisation à la fraude, et l'existence d'un plan officiel de prévention de la fraude et de la corruption pourrait-il y contribuer ?

Lien avec le thème

111. Afin de déterminer si une culture du contrôle interne et de la gestion des risques dans les ministères ayant participé à l'enquête contribue au renforcement, par l'audit interne, de l'intégrité, ce thème examine plusieurs questions tirées de l'enquête, notamment :

- Dans quelle mesure le ministère a-t-il adopté un cadre de contrôle interne comprenant des activités de contrôle, un environnement du contrôle, une évaluation des risques et un mécanisme de surveillance ;
- Si, dans ce cadre, le management se voit assigner la responsabilité du contrôle interne, de la gestion des risques et de la prévention de la fraude ou de la corruption ; et
- Les mesures en place pour prévenir la fraude et la corruption dans le cadre des transactions financières, et développer la résistance à cet égard, en particulier : séparation de la réception des biens/services de la vérification des biens/services ; séparation des demandes de paiement et des autorisations de paiement ; procédures électroniques d'examen ou d'approbation des paiements ; rotation périodique des agents exerçant les fonctions d'autorisation des paiements ; et autres méthodes.

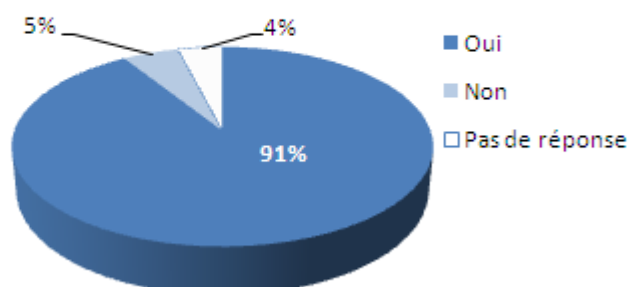
Résultats globaux de l'enquête

112. Une majorité importante des ministères ayant participé à l'enquête ont répondu par l'affirmative dans les trois cas :

- 91 % d'entre eux indiquent qu'ils ont adopté un cadre de contrôle interne comprenant des activités de contrôle, un environnement du contrôle, une évaluation des risques et un mécanisme de surveillance.

Figure 6. Existence d'un cadre de contrôle interne

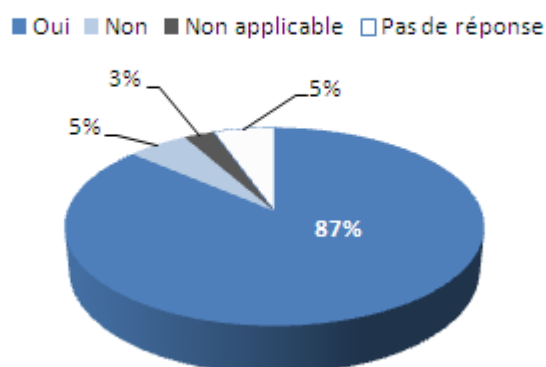
Votre entité a-t-elle mis en place un cadre de contrôle interne comprenant des actions de contrôles, la description de l'environnement de contrôle, une évaluation des risques et un mécanisme de surveillance?
cf question 1.1 du questionnaire



- Dans le contexte de ce cadre de contrôle interne, 87 % indiquent que le management se voit assigner la responsabilité du contrôle interne ; 84 % la responsabilité de la gestion des risques ; et 75 % la responsabilité de la prévention de la fraude et de la corruption.

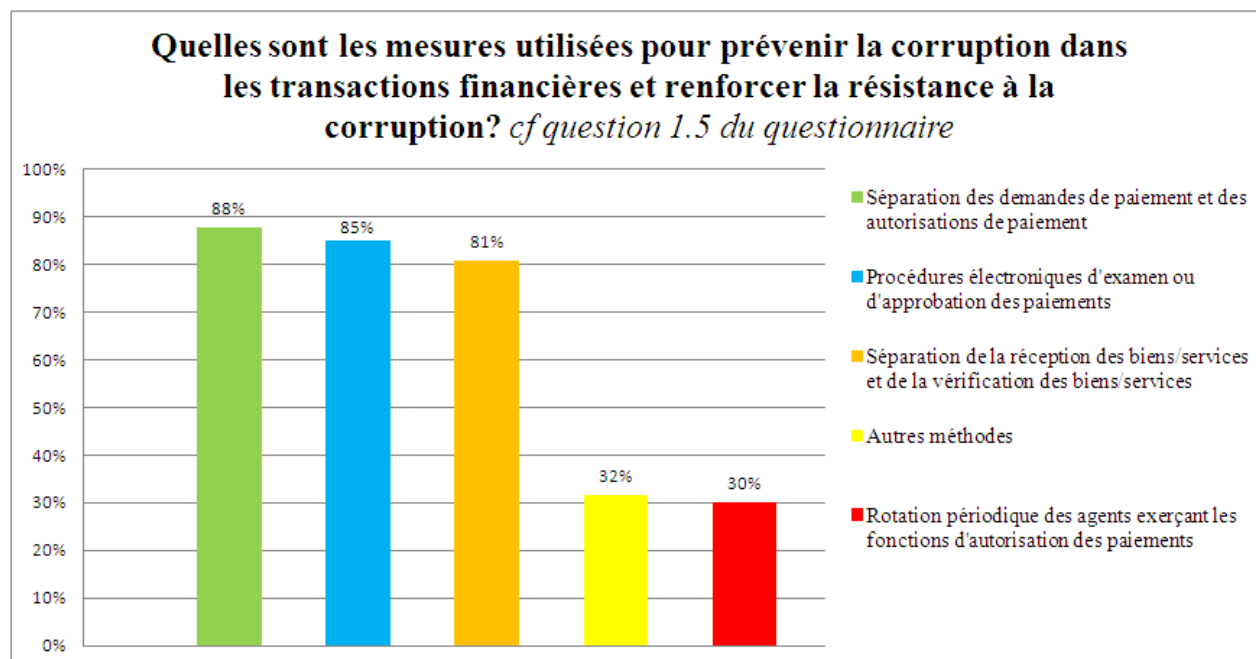
Figure 7: Responsabilité de la direction en matière de contrôle interne

Dans ce cadre de contrôle interne, la responsabilité du contrôle interne est-elle expressément assignée au management?
cf question 1.2 du questionnaire



- Concernant les mesures adoptées pour prévenir la fraude et à la corruption dans le cadre des transactions financières et renforcer la résistance à la fraude et à la corruption, 81 % des répondants indiquent qu'ils appliquent la séparation de la réception des biens/services de la vérification des biens/ services ; 88 % appliquent la séparation des demandes de paiement des autorisation de paiement ; 85 % ont recours à des procédures électroniques d'examen ou d'approbation des paiements ; et une minorité seulement répond par l'affirmative en ce qui concerne la rotation périodique des agents exerçant les fonctions d'autorisation des paiements et les « autres méthodes » – 30 % et 32 % respectivement.

Figure 8: Mesure utilisées pour prévenir la corruption dans les transactions financières et renforcer la résistance à la corruption



Résultats par pays

113. Concernant l'adoption d'un cadre de contrôle interne comprenant des activités de contrôle, un environnement du contrôle, une évaluation des risques et un mécanisme de surveillance, 100 % des ministères ayant participé à l'enquête en **Australie**, en **Bulgarie**, au **Brésil**, aux **États-Unis**, au **Royaume-Uni** et en **Suède** ont répondu positivement. Dans tous les autres pays, au moins 75 % des ministères ont répondu positivement, à l'exception du Japon où 50 % ont répondu positivement et pour 50 %, aucune réponse n'a été fournie.

114. Toutefois, une lecture plus attentive des commentaires de certains répondants montre qu'on a souvent dans les ministères une définition limitée de ce qui constitue « l'environnement du contrôle ». Un répondant **français** indique que le cadre de contrôle interne est insuffisamment formalisé et que la notion de contrôle interne et de gestion des risques est limitée aux opérations financières et budgétaires. Toutefois, la fraude et la corruption ne sont bien entendu pas détectées uniquement par le biais des contrôles financiers, mais aussi par les mécanismes et outils constituant l'environnement de contrôle tels que les codes d'éthique/conduite et les plans de prévention de la fraude et de la corruption (ou des mécanismes équivalents). Un répondant du **Canada** a indiqué qu'il n'y a pas de mécanismes formels conçus pour la détection de la fraude et de la corruption. Un autre répondant d'**Australie** reconnaît la nécessité d'un audit interne du cadre global de prévention de la fraude et de la corruption, et indique que les recommandations seront prises en compte dans le plan de mise en œuvre afin d'intégrer et de traiter plus complètement les risques de fraude et de corruption.

115. Concernant l'attribution de la responsabilité pour certains aspects de ce cadre de contrôle interne au management, là encore une proportion importante des services d'audit interne dans les ministères **japonais** n'a pas donné de réponse. Au moins 75 % des ministères dans tous les autres pays ont répondu de manière positive, sauf :

- Le **Brésil** où seuls 40 % des répondants indiquent que le management se voit assigner la responsabilité de la gestion des risques (cependant 100 % indiquent que le management se voit

assigner la responsabilité du contrôle interne et de la prévention de la fraude et de la corruption) ; et

- Les **Pays-Bas**, où 64% des ministères ayant participé à l'enquête indiquent que le management se voit assigner la responsabilité de la prévention de la fraude et de la corruption.

116. Concernant les mesures adoptées pour prévenir et renforcer la résistance à la fraude et à la corruption en matière de transactions financières, là encore pour une proportion élevée des services d'audit interne dans les ministères **japonais**, aucun détail n'a été fourni. Pour le reste :

- en ce qui concerne la séparation de la réception des biens/services de la vérification des biens/services, il n'y a qu'au **Canada** et en **Finlande** que le taux de réponses positives est inférieur à 75 % – 67 % et 60 % respectivement ;
- concernant la séparation des demandes de paiement des autorisations de paiement, dans tous les pays, au moins 75 % des ministères ont répondu par l'affirmatif ;
- concernant l'application de procédures électroniques d'examen ou d'approbation des paiements, là encore, dans tous les pays, au moins 75 % des ministères ont répondu par l'affirmatif.

Conclusion et meilleures pratiques proposées

117. Les réponses positives de la majorité des ministères ayant participé à l'enquête peuvent être interprétées à la lumière de certains commentaires selon lesquels le cadre de contrôle interne est encore insuffisamment formalisé et est interprété par beaucoup comme s'appliquant uniquement aux opérations budgétaires et financières. Plusieurs des ministères interrogés, notamment en **Australie**, en **Bulgarie**, au **Canada**, en **Finlande**, en **France**, au **Japon**, aux **Pays-Bas**, au **Royaume-Uni** et en **Suède**, ont inclus dans les quatre facteurs de succès qu'ils considèrent comme les plus importants pour le renforcement de la contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption, un cadre global de contrôle qui mentionnerait le contrôle interne parmi les principaux moyens de prévenir la fraude et la corruption. En outre, c'est ce facteur qui a été le plus souvent classé comme le plus important.

118. Selon les Normes, l'audit interne doit préconiser les mesures propres à améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Par conséquent, l'audit interne pourrait avoir un rôle essentiel à jouer en préconisant la formalisation d'un cadre de contrôle interne et de gestion des risques allant au-delà des contrôles purement financiers, pour englober aussi l'environnement de contrôle plus large, notamment les codes d'éthique et de conduite et les plans de prévention de la fraude et de la corruption (voir également Section 2.2.).

Chapitre 2 : Mandat / portée des travaux de l'audit interne

Section 2.1 – Référence à la fraude et à la corruption dans le mandat de l'audit interne

Est-il indispensable que le mandat de l'audit interne fasse expressément référence à l'évaluation des contrôles internes concernant le risque de fraude et de corruption ?

Lien avec le thème

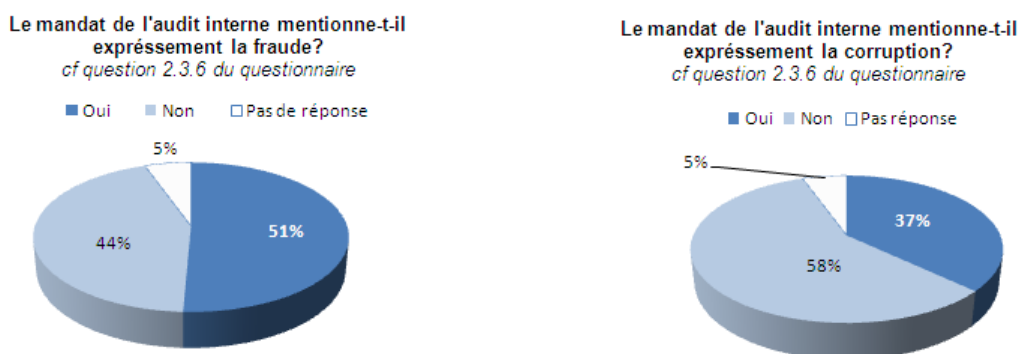
119. Pour tous les participants de l'enquête, le mandat du service d'audit interne d'un ministère a un fondement juridique. La définition et la portée de ce mandat sont généralement précises, dans la mesure où elles habilite ledit service à intervenir à la fois sur le plan interne et vis-à-vis de l'auditeur externe. L'enquête comportait des questions concernant la mention, dans le mandat des services d'audit interne, i) de la prévention, de la détection et du compte rendu des cas de fraude ou de corruption et ii) des normes professionnelles applicables, notamment celles de l'IIA, selon lesquelles l'activité d'audit interne doit « évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation ».

Résultats globaux de l'enquête

120. Il ressort des réponses que dans les 12 pays participants, le mandat des services d'audit interne fait référence à des degrés divers à la fraude et à la corruption, à la fois selon les pays et selon qu'il s'agit de fraude ou de corruption :

- Sur les réponses données par les 73 ministères, 44 % indiquent qu'à l'heure actuelle leur mandat **ne fait pas référence** à la fraude ; le chiffre est de 58 % en ce qui concerne la corruption ; 5 % n'ont pas répondu à ces deux questions.

Figure 9: Référence à la fraude et à la corruption dans le mandat de l'audit interne



- 12 % des répondants déclarent que la définition et la portée de leur mandat ne sont pas conformes aux Normes applicables à l'audit interne.
- 16 % des ministères déclarent avoir l'intention de renforcer le mandat de leurs services d'audit interne en introduisant une référence aux Normes, ce qui signifie peut-être qu'ils souhaitent jouer un rôle plus large et pouvoir contribuer plus activement à la lutte contre la fraude et la corruption.

Résultats par pays

121. Dans de nombreux pays, les réponses des services d'audit interne varient d'un ministère à l'autre :

- Les pays où une nette majorité des répondants indiquent que leur mandat fait référence à la fraude sont l'**Afrique du Sud**, les **États-Unis** et le **Royaume-Uni**.
- Pour le **Canada**, 50 % déclarent que leur mandat comporte une telle référence. Pour la **Bulgarie**, 66 % indiquent également que leur mandat comporte cette référence, mais parfois seulement sous la forme d'une disposition selon laquelle l'audit interne signale les cas de fraude s'il les détecte au cours d'un audit.
- En **Finlande**, en **France** et en **Suède**, les mandats des services d'audit interne d'une minorité de ministères comportent cette référence.
- Dans certains pays, comme le **Japon** et les **Pays-Bas**, la fraude n'est pas expressément mentionnée.

122. Pour ce qui concerne la mention expresse de la corruption dans les mandats des services d'audit interne :

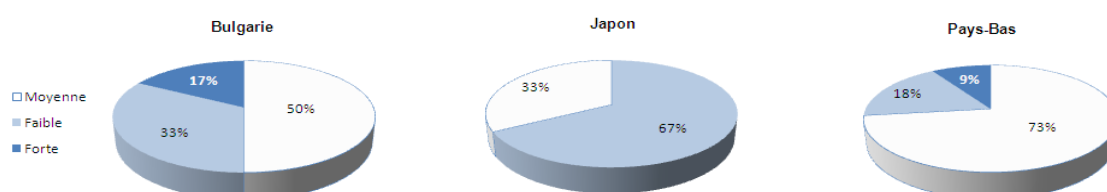
- Les **États-Unis** sont le seul pays où cette mention est présente dans tous les ministères ayant fait l'objet de l'enquête.
- 50 % des services d'audit interne des ministères **australiens** et **sud-africains** ayant fait l'objet de l'enquête ont un mandat qui comporte cette mention.
- Au **Canada**, en **Finlande**, en **France**, au **Royaume-Uni** et en **Suède**, la corruption n'est mentionnée que dans les mandats d'une minorité des services d'audit interne des ministères ou organismes publics ayant fait l'objet de l'enquête.
- Au **Japon** et aux **Pays-Bas**, la corruption n'est pas mentionnée dans les mandats des services d'audit interne des ministères ayant fait l'objet de l'enquête.

123. Les pays participants dans lesquels les services d'audit interne n'apportent qu'une contribution faible ou moyenne à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de fraude et de corruption ne mentionnent pas expressément la fraude et la corruption dans le mandat desdits services. La contribution des services d'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de fraude et de corruption, est basée sur la combinaison des réponses à 5 questions concernant la corruption et à 7 questions concernant la fraude (cf. annexe B).

124. Il ressort que dans les 3 pays participants où le mandat des services d'audit interne ne mentionne pas expressément la fraude (**Bulgarie**, **Japon**, **Pays-Bas**), lesdits services n'apportent qu'une contribution « faible ou moyenne » à la prévention et à la détection de la fraude.

125. Les diagrammes se rapportant aux pays où les mandats des services d'audit interne ne mentionnent pas directement la fraude illustrent la contribution desdits services à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de fraude.

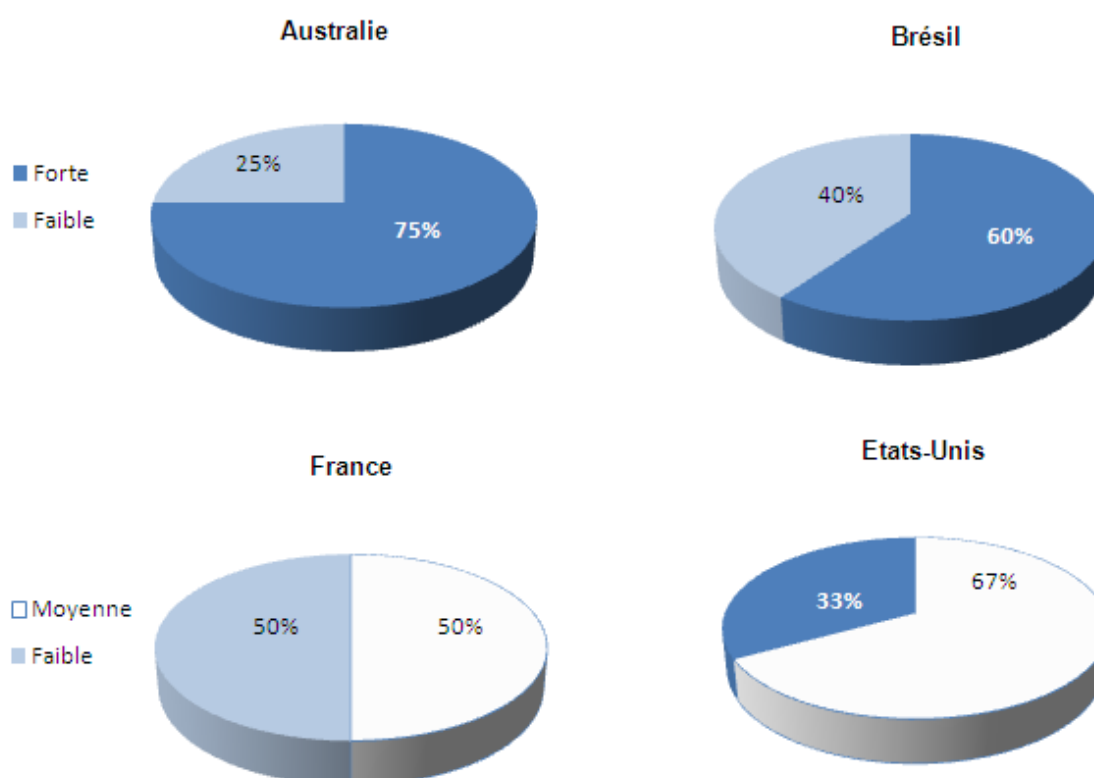
Figure 10: Contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude - Bulgarie, Japon, Pays-Bas



126. Dans les pays où, dans la totalité ou une partie des ministères, l'inspection générale ou une entité similaire dirige à la fois les fonctions d'audit interne et les fonctions d'enquête et où le mandat fait expressément référence à la fraude (**Australie, Brésil, États-Unis, France**), la contribution des services d'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de fraude est plus élevée d'après les réponses données.

127. Les diagrammes ci-dessous illustrent cet aspect dans ces quatre pays dans lesquels le mandat des services d'audit interne fait explicitement référence à la fraude.

Figure 11: Contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude - Australie, Brésil, France, États-Unis

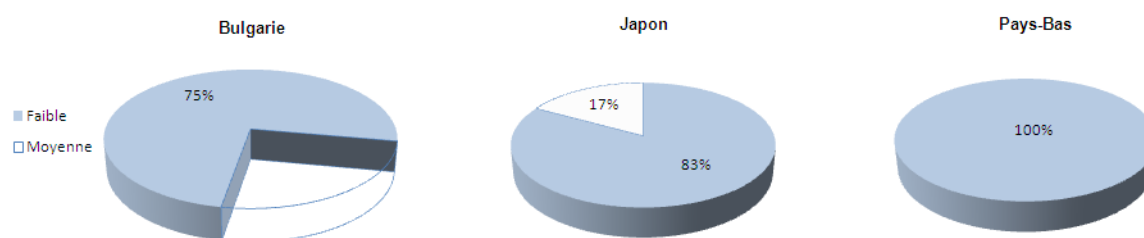


128. Si l'on applique la même méthode d'évaluation de la contribution des services d'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de corruption, on observe les mêmes tendances, si

ce n'est qu'elles sont encore plus marquées que dans le cas de la fraude, avec une prédominance de « faible » contribution des services d'audit interne lorsque leur mandat ne mentionne pas la corruption.

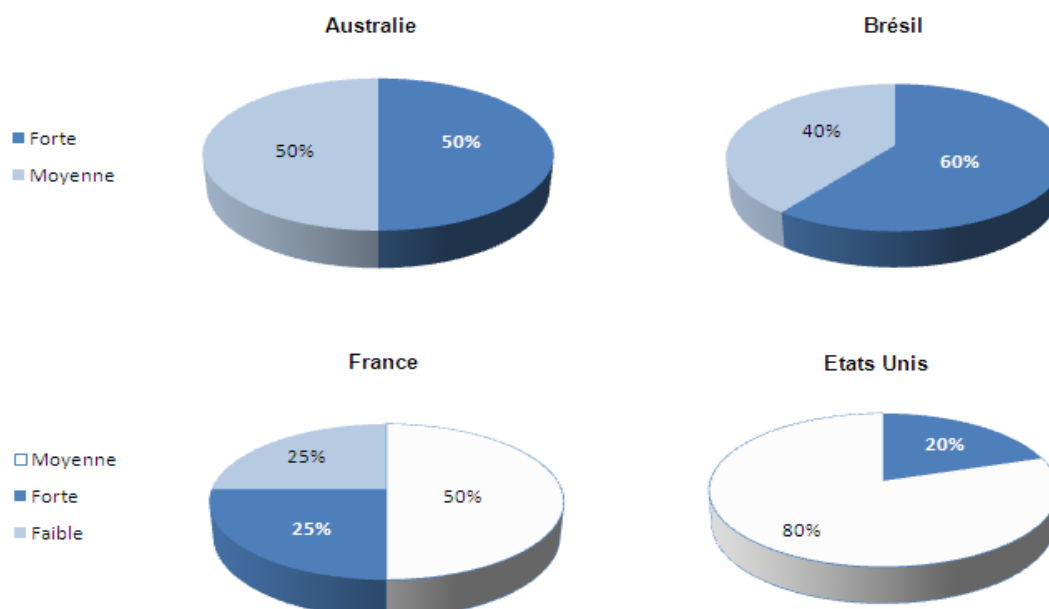
129. Les diagrammes des 3 pays où les mandats des services d'audit interne ne font pas référence à la corruption, à savoir la Bulgarie (pour la majorité des ministères ayant participé à l'enquête), le Japon et les Pays-Bas, illustrent la contribution desdits services à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de corruption.

Figure 12: Contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la corruption - Bulgarie, Japon, Pays-Bas



130. Là encore, dans les pays où dans la totalité ou la plupart des ministères, l'inspection générale dirige à la fois les services d'audit interne et les services d'enquête (**Australie, Brésil, États-Unis, France**), la contribution est plus élevée d'après les ministères participants :

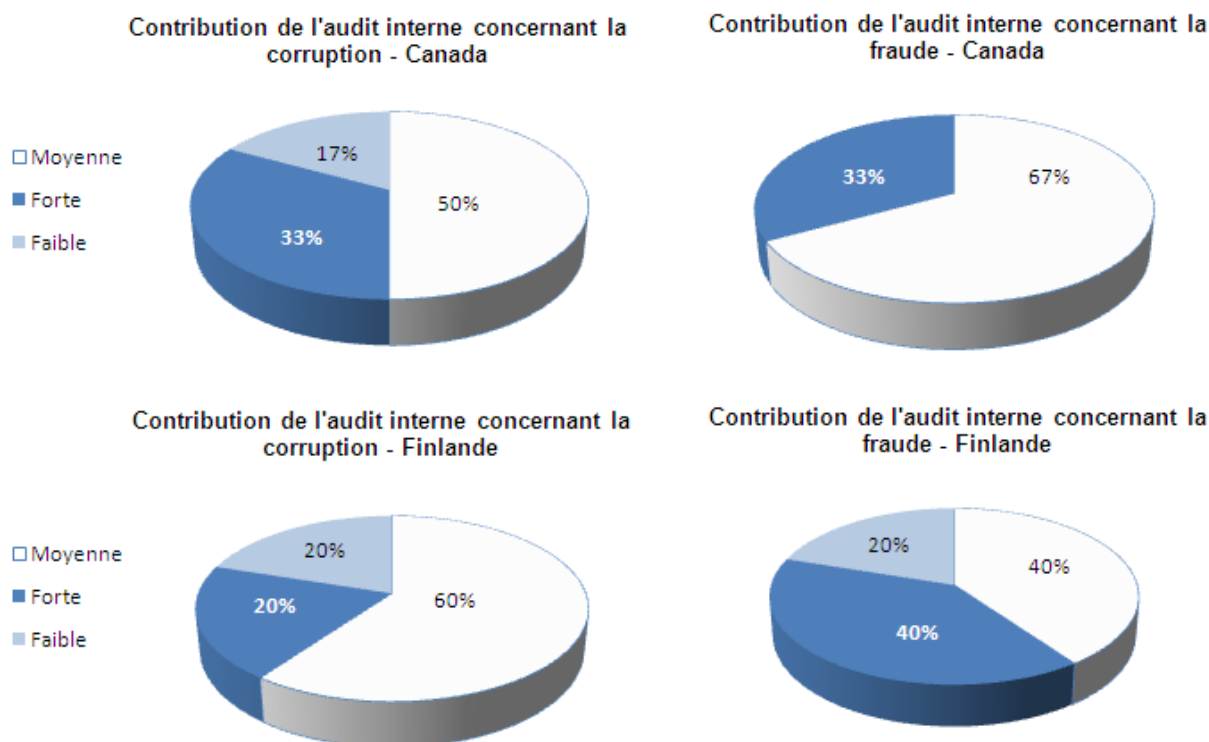
Figure 13: Contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la corruption – Australie, Brésil, France, États-Unis



131. Dans le cas des ministères **finlandais** et **canadiens** ayant fait l'objet de l'enquête, bien que le mandat des services d'audit interne ne mentionne pas la fraude et la corruption, la contribution de ceux-ci est relativement élevée, sans doute parce que les mandats des services d'audit interne de ces ministères

font référence aux Normes de l'IIA ou à des réglementations ou directives nationales encore plus rigoureuses que lesdites Normes portant sur les risques de fraude. Ce point est particulièrement bien illustré par le guide publié par le Conseil du Trésor du Canada sur la responsabilité de l'audit interne en ce qui concerne la détection, l'investigation et le compte rendu des cas de fraude.

Figure 14: Contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption – Canada, Finlande



132. Dans le questionnaire de suivi, il a été demandé aux mêmes répondants d'indiquer et de classer les quatre facteurs les plus importants, à leur avis, pour renforcer la contribution des services d'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de fraude et de corruption.

134. Les résultats montrent que les répondants de la **Bulgarie**, du **Japon** et des **Pays-Bas** considèrent la question du mandat comme le premier facteur à cet égard.

135. Les répondants du **Royaume-Uni** et de la **Suède** considèrent qu'il s'agit du deuxième facteur le plus important.

136. On note avec intérêt que dans le cas de **l'Afrique du Sud**, aucun des répondants ne mentionne cette question, ce qui signifie sans doute qu'ils jugent leur mandat suffisamment clair.

Conclusion

137. Lorsqu'on observe les différences entre pays participants, il apparaît qu'en général, la contribution des services d'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de fraude et de corruption est d'autant plus élevée i) que leur mandat fait expressément référence à la fraude et à la corruption, ou ii) que ledit mandat se réfère aux Normes de l'IIA. Cette remarque ne s'applique pas aux pays où les fonctions d'audit interne et d'enquête sur les cas de fraude et de corruption relèvent de la même autorité, étant donné que la référence à la fraude et à la corruption figure en général toujours dans le mandat des services d'enquête.

138. En **France** et en **Suède**, une proportion significative des répondants indiquent avoir l'intention de faire figurer la référence aux Normes dans leur mandat (cf. section 2.2). En **Suède**, deux ministères déclarent avoir l'intention d'inclure une référence à l'évaluation des risques de fraude et de corruption à l'occasion de la mise à jour des mandats d'audit interne, afin de les aligner sur les dispositions similaires figurant déjà dans les mandats d'audit interne de deux autres ministères.

Meilleures pratiques proposées

139. Pour les pays ou ministères où les fonctions d'audit interne et d'enquête sur les cas de fraude et de corruption ne relèvent pas de la même autorité administrative, il est souhaitable qu'une référence aux risques de fraude et de corruption figure expressément dans le mandat des services d'audit interne.

140. Lorsque les risques de fraude et de corruption sont déjà mentionnés, il peut être utile d'y ajouter une référence claire aux Normes afin de renforcer l'activité des services d'audit interne dans ce domaine. Les Normes font expressément référence à la fraude, mais pas à la corruption. D'après les réponses à l'enquête, la mention de la fraude ne couvre pas automatiquement la corruption. Il serait donc souhaitable d'inclure une référence expresse à la corruption dans toute future mise à jour des Normes.

141. Une référence expresse aux risques de corruption dans le mandat est particulièrement souhaitable étant donné que le rôle de la majorité des répondants paraît plus limité dans ce domaine que dans celui de la fraude.

Section 2.2 – Évaluation du système mis en place pour réduire les risques de fraude et de corruption

Les rapports périodiques de l'audit interne sur les contrôles internes doivent-ils expressément présenter une évaluation de l'efficacité des mesures en place pour réduire les risques de fraude et de corruption ?

Lien avec le thème

142. La présente section examine la contribution que peut apporter un rapport périodique de l'audit interne contenant une évaluation du système en place dans le ministère pour la prévention, la détection et le compte rendu des cas de fraude et de corruption : un tel rapport pourrait-il inciter la direction et, en définitive, le Ministre, à remédier aux insuffisances éventuelles des contrôles concernant la fraude et la corruption ?

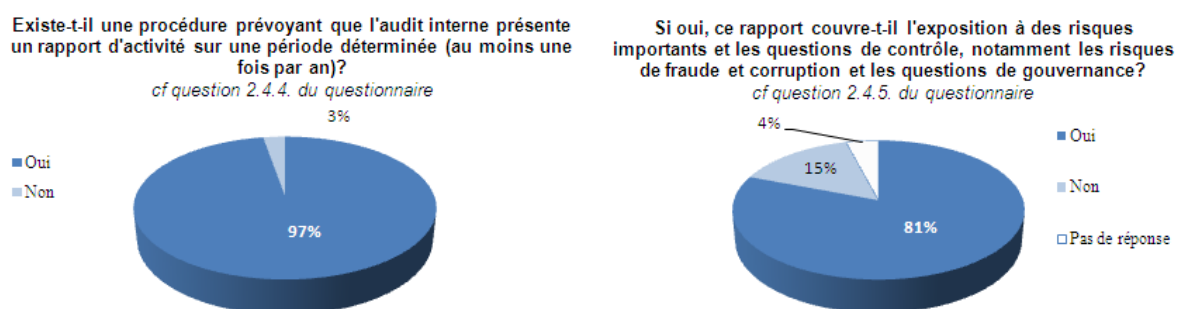
143. Il convient de noter que les Normes de l'IIA recommandent que l'audit interne « présente périodiquement un rapport aux hauts responsables et au conseil ... » et que ce rapport aborde « des questions importantes concernant l'exposition aux risques et leur contrôle, y compris les risques de fraude ... ».

Résultats globaux de l'enquête

144. Dans leurs réponses, 61 % des ministères font état de l'existence, en leur sein, d'une « politique de lutte contre la corruption » (c'est-à-dire un cadre visant à prévenir et sanctionner les actes de corruption), qui constituerait la référence pour les activités d'audit concernant la conformité à cette politique et l'efficacité de celle-ci.

145. Dans leurs réponses, 97 % des services d'audit interne déclarent présenter un rapport annuel couvrant leurs activités. Parmi ce groupe, 81 % soulèvent des questions importantes concernant l'exposition aux risques et leur contrôle, y compris les risques de fraude et de corruption. Ainsi, à l'heure actuelle, les risques de fraude et de corruption ne sont pas systématiquement mentionnés dans le rapport établi périodiquement par les services d'audit interne dans les ministères ayant participé à l'enquête.

Figure 15: Réalisation d'un rapport d'activité de l'audit interne, et contenu



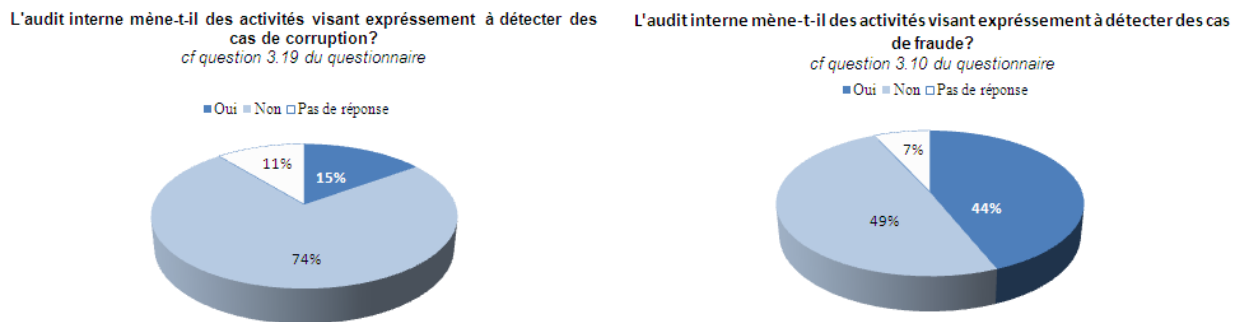
146. Ce résultat concorde avec les réponses indiquant si le mandat de l'audit interne fait ou non référence à la fraude et à la corruption (cf. Section 2.1).

147. Néanmoins, lorsque la question posée vise à déterminer si des activités d'audit sont menées expressément dans le but de détecter des cas de fraude, seuls 44 % des enquêtés donnent une réponse

positive, ce qui révèle qu'il ne suffit pas que leur mandat mentionne la fraude pour que les services d'audit interne mènent de telles activités.

148. La même observation peut être formulée en ce qui concerne des activités visant expressément à détecter des cas de corruption : seuls 15 % des enquêtés donnent une réponse positive, ce qui signifie qu'une large majorité ne mène pas de telles activités.

Figure 16: Travaux de l'audit interne concernant la fraude et la corruption



149. S'agissant de la fraude comme de la corruption, ces faibles pourcentages tiennent probablement au fait qu'une autre entité au sein du ministère (cf. Section 1.3) est chargée d'enquêter sur les cas de fraude et de corruption.

150. Lorsqu'on compare les chiffres obtenus pour la réalisation d'audits dans les cas où le risque de fraude est élevé avec ceux des audits réalisés dans les cas où le risque de corruption est élevé, la différence est significative : 44 % pour les premiers et 15 % les seconds. Ces chiffres concordent avec les résultats de la comparaison de la contribution estimée des services d'audit interne à la lutte contre la fraude, toujours plus élevée que pour la corruption (cf. Section 2.1). Cette différence ne peut pas s'expliquer par l'existence d'une entité distincte chargée des enquêtes sur les cas de fraude et de corruption, car celle-ci est généralement chargée à la fois de la fraude et de la corruption. Comme l'ont fait observer plusieurs répondants, des facteurs culturels expliquent souvent une certaine hésitation à mentionner expressément des activités d'audit dans le domaine de la corruption.

151. Il semblerait que les services d'audit interne disposent de capacités inexploitées pour évaluer la situation de leur ministère du point de vue de l'efficacité de la lutte contre la fraude et la corruption : pour ce qui est de la fraude, 62 % des répondants considèrent que les procédures actuellement appliquées par leur entité sont « suffisantes ». S'agissant de la corruption, 66 % des répondants jugent suffisantes les procédures en vigueur.

152. Ces résultats globaux indiquent que pour un tiers des enquêtés, les procédures en place dans leur ministère pour prévenir et combattre la fraude et la corruption ne sont pas suffisantes.

Résultats par pays

153. En ce qui concerne la fréquence des rapports sur les risques de fraude et de corruption :

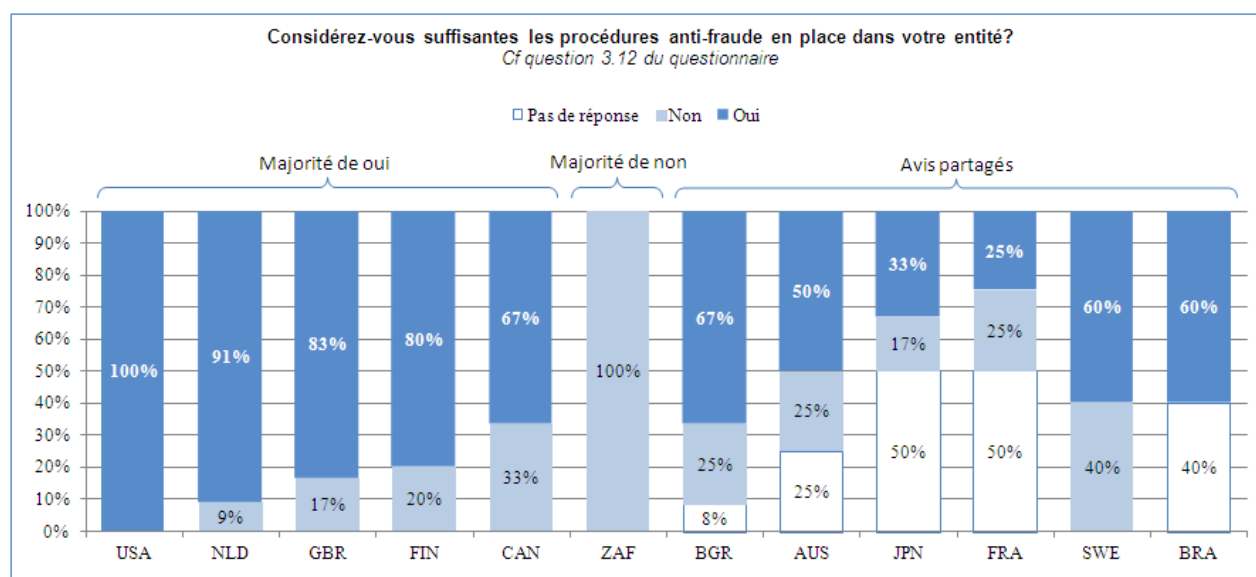
- Dans un premier groupe de pays – **Afrique du Sud, Bulgarie, États-Unis, France, Pays-Bas, Royaume-Uni** – près de 100 % des services d'audit interne ayant fait l'objet de l'enquête font rapport au moins une fois par an sur des questions concernant les risques et les contrôles, y compris les risques de fraude et de corruption.

- Dans un deuxième groupe – **Australie, Canada, Suède** – la majorité des services ayant fait l'objet de l'enquête abordent ces questions dans leur rapport annuel.
- Dans un troisième groupe – **Finlande et Japon** – une minorité de répondants abordent ces questions dans leur rapport annuel.

154. Pour ce qui est de l'opinion des services d'audit interne sur les procédures en place pour prévenir et combattre la fraude :

- Dans un premier groupe de pays – **Canada, États-Unis, Finlande, Pays-Bas et Royaume-Uni** – plus de 80 % des répondants considèrent que les procédures en place pour prévenir la fraude sont suffisantes.
- Dans un deuxième groupe de pays – **Australie, Brésil, Bulgarie, Suède** – les avis sont partagés, mais une majorité considère que les procédures en place sont suffisantes.
- Dans un troisième groupe de pays – **France et Japon** – il y a autant de non-réponses que de réponses positives ou de réponses négatives.
- Dans le cas de **l'Afrique du Sud**, les répondants sont unanimes à juger ces procédures « insuffisantes ».

Figure 17: Qualité des procédures anti-fraude

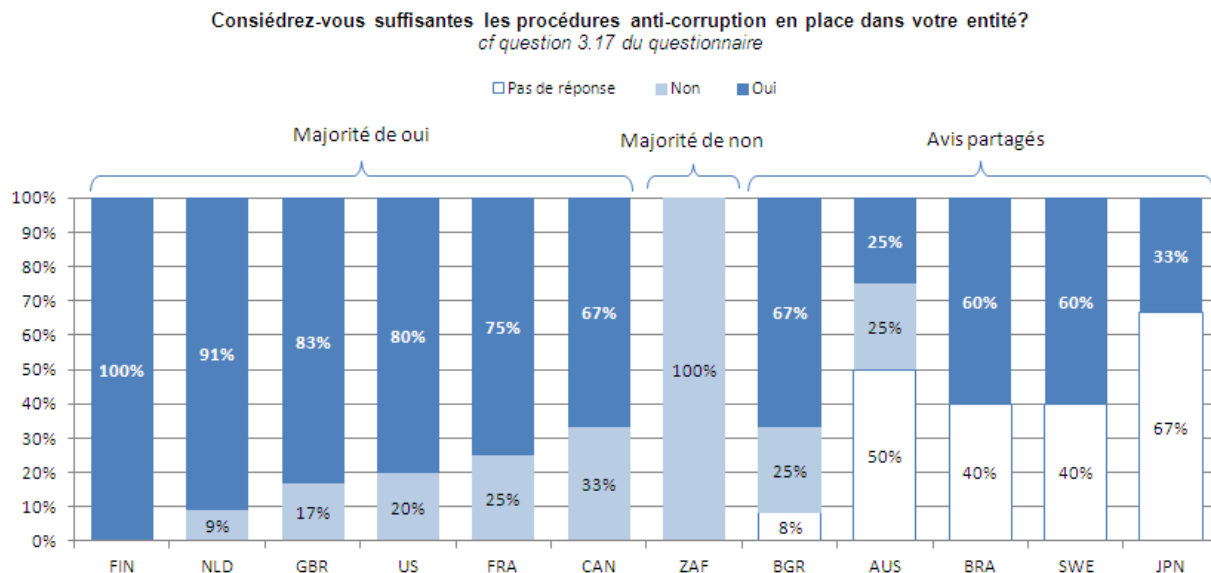


155. S'agissant de l'opinion des répondants quant aux procédures en place pour prévenir la corruption :

- Dans le même premier groupe de pays, à savoir le **Canada**, les États-Unis, la **Finlande**, les **Pays-Bas** et le **Royaume-Uni**, ainsi qu'en **France**, au moins 75 % des répondants considèrent que ces procédures sont suffisantes.
- Dans un deuxième groupe de pays – **Brésil, Bulgarie, Suède** – la majorité des répondants jugent ces procédures suffisantes.
- Dans un troisième groupe, à savoir le **Japon**, la majorité des ministères n'ont pas répondu.

- Dans le cas de l'**Afrique du Sud**, les mêmes répondants sont unanimes à considérer que ces procédures sont insuffisantes.

Figure 18: Qualité des procédures anti-corruption



156. Compte tenu de la petite taille de l'échantillon, du point de vue du nombre de ministères par pays, il n'est pas possible de tirer de conclusion générale quant à la qualité des procédures en place pour prévenir la fraude et la corruption dans les pays et ministères ayant participé à l'enquête. Cependant, les résultats déjà présentés révèlent qu'une large majorité de répondants sont en mesure d'exprimer une *opinion* sur les contrôles en place pour prévenir la fraude et la corruption.

Résultats par pays et meilleures pratiques

157. Les enquêtes par pays ont mis en lumière un certain nombre de pratiques exemplaires.

158. En **Australie**, les ministères sont tenus par la loi d'établir un « plan de lutte contre la fraude et de prévention de la corruption » comportant une évaluation des risques de fraude et de corruption, accompagné de plans d'action destinés à réduire lesdits risques. C'est ainsi que l'audit interne d'un ministère a déjà examiné le cadre de prévention de la fraude et de la corruption, aboutissant à la conclusion que « cet audit a permis d'intégrer plus complètement le risque de corruption et de s'y attaquer ».

159. Aux **Pays-Bas**, l'institution supérieure de contrôle a mené une étude nationale sur la manière dont les services publics traitent les questions d'intégrité, étude qui pourrait être utilisée par les services d'audit interne comme référence pour leurs rapports périodiques.

160. En **Afrique du Sud**, un ministère s'est doté d'un « plan de prévention de la fraude » pour prévenir et détecter les cas de fraude et de corruption. Dans ce contexte, chaque service établit un « plan de gestion des risques », couvrant notamment les risques de fraude et de corruption, et identifie lors de réunions sur la gestion des risques les domaines dans lesquels des mesures correctives doivent être prises pour améliorer l'efficacité des contrôles. Le code de conduite du secteur public est annexé au plan de prévention de la fraude établi par ce ministère.

Conclusion

161. Ce type de rapport d'audit, s'il est périodique et systématique, peut être considéré comme un moyen puissant d'améliorer les contrôles internes pour réduire les risques de fraude et de corruption. Sa périodicité devrait permettre aux parties intéressées de mettre en évidence des tendances en comparant les résultats courants à ceux des périodes précédentes. Il convient de noter que 90 % des répondants ont mis en place une procédure pour suivre la mise en œuvre des recommandations et que 83 % indiquent dans leur rapport annuel l'état d'avancement de l'application des recommandations. Ce rapport, qu'il s'agisse d'un document distinct ou d'une section du rapport annuel de l'audit interne, devrait permettre de veiller à ce que ces questions retiennent en permanence l'attention de l'audit interne et du management.

162. Un nombre notable de répondants (15), représentant 21 % de l'échantillon, ont signalé qu'ils envisagent actuellement d'améliorer leur procédure d'établissement de rapports annuels. Cela pourrait être l'occasion d'y inclure une évaluation du système en place pour réduire les risques de fraude et de corruption.

163. L'établissement de rapports périodiques constitue, de l'avis des répondants, l'un des principaux facteurs susceptibles d'améliorer la contribution des services d'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de fraude et de corruption : il est placé au troisième rang sur 13 facteurs en termes d'importance pondérée et il a été considéré comme un sujet important par plus de la moitié des ministères ayant répondu. Les services d'audit interne participants à l'enquête des ministères de l'**Australie**, du **Canada**, de la **Finlande** et du **Royaume-Uni** considèrent cet aspect comme primordial pour améliorer leur contribution.

Meilleures pratiques proposées

164. Comme le préconisent les Normes, et dans le contexte de son rapport annuel à la plus haute autorité au sein de son ministère, l'audit interne devrait systématiquement présenter une description de ses activités et de ses constatations en ce qui concerne les contrôles mis en œuvre par le management pour traiter expressément les risques de fraude et de corruption. Conformément aux pratiques illustrées par les fonctions d'audit interne dans certains des ministères ayant participé à l'enquête, un avis éventuel sur le cadre de prévention de la fraude et de la corruption en place serait sans doute un moyen supplémentaire de renforcer la contribution de l'audit interne.

Section 2.3 – Inclusion de mesures concernant la fraude et la corruption dans le cadre de contrôle interne

Quelles actions l'audit interne peut-il mener pour promouvoir l'inclusion de mesures de prévention, de détection et de compte rendu des cas de fraude et de corruption dans le cadre de contrôle interne, et dans quelle mesure le cadre pour l'éthique peut-il y contribuer ?

Lien avec le thème

165. La fraude et la corruption constituent des risques importants dans le secteur public et nécessitent de ce fait un système solide de contrôle interne.

166. Les normes applicables à la profession d'audit interne, notamment celles de l'IIA, auxquelles se réfèrent de nombreux ministères ayant fait l'objet de l'enquête, préconisent que les services d'audit interne aident une organisation « en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». Pour respecter ces normes, les services d'audit interne sont donc censés évaluer le cadre de contrôle interne et formuler des recommandations pour le renforcer. Il convient de noter qu'il n'existe pas encore de définition généralement acceptée du concept de cadre de contrôle interne et que de nombreux répondants y voient principalement un ensemble d'activités de contrôle des opérations financières et d'activités connexes.

Résultats globaux de l'enquête

167. Les résultats de l'enquête révèlent que 91 % des 73 répondants font état de l'existence d'un cadre de contrôle interne correspondant ou comparable à celui défini par le COSO ; 5 % indiquent ne pas disposer d'un tel cadre et 4 % n'ont pas répondu.

168. L'absence de cadre de contrôle interne formalisé pourrait expliquer le nombre non négligeable de répondants ne pouvant pas dire si, dans leur ministère, il y a ou non une séparation des fonctions concernant :

- La réception et la vérification des biens/services – 12.5 % ;
- Les demandes de paiement et les autorisations de paiement – 10 % ;
- La rotation périodique des employés exerçant les fonctions d'autorisation des paiements – 19 %.

169. Pour 87 % des ministères ayant fait l'objet de l'enquête, le management a la responsabilité d'assurer les contrôles internes, mais le chiffre passe à 75 % lorsqu'il s'agit de prévenir la fraude et la corruption. Néanmoins, pour 15 %, aucune responsabilité n'est expressément assignée au management à l'égard de ce risque, et 7 % n'ont pas répondu.

170. Cette différence entre la responsabilité d'assurer les contrôles internes et la responsabilité de prévenir la fraude et la corruption soulève la question de la qualité d'un cadre de contrôle interne qui ne vise pas expressément, parmi d'autres risques, le risque de fraude et de corruption.

171. Le fait que 44 % des répondants indiquent avoir connaissance de projets de renforcement de leur cadre ministériel de contrôle interne révèle que l'audit interne a la possibilité de formuler des recommandations sur des contrôles spécifiques destinés à mieux faire face aux risques de fraude et de corruption.

172. Les recommandations que les services d'audit interne peuvent faire doivent tenir compte des instruments existants :

- l'enquête révèle que dans 87 % des ministères, il existe un code de conduite/code d'éthique applicable au ministère concerné ou à l'ensemble de l'administration ; 10 % déclarent ne pas avoir de tel code ;
- 77 % des ministères confirment l'existence d'une formation ou d'actions de sensibilisation à l'éthique ;
- 82 % des ministères déclarent avoir une politique en matière de conflit d'intérêt ;
- 45 % des répondants mentionnent l'existence d'attestations des managers, principalement en rapport avec la certification d'états financiers.

Résultats par pays

173. Sur les 5 ministères ayant fait l'objet de l'enquête en **Finlande**, 3 déclarent que le management n'a pas de responsabilité en ce qui concerne la prévention de la fraude et de la corruption. Ces trois ministères n'ont pas de code de conduite/code d'éthique et n'assurent pas de formation à l'éthique à leurs agents.

174. Dans un ministère **bulgare**, l'activité d'audit interne signale avoir déjà audité le cadre d'éthique.

175. En **France**, la situation varie selon les ministères. 2 sur 4 ont mis sur pied un véritable cadre de contrôle interne, mettant fortement l'accent sur la sensibilisation et la formation à l'éthique. Un autre ministère s'emploie à établir un cadre de contrôle interne unifié afin d'uniformiser les méthodes d'évaluation des risques, les différents cadres d'éthique et mandats et méthodes d'audit interne et d'inspection interne (inspection générale) utilisés par ses différents services.

176. Au **Canada**, le service d'audit interne d'un ministère procède à une évaluation systématique et périodique du cadre de contrôle des différents services et organismes qui relèvent financièrement du ministère.

177. Aux **Pays-Bas**, tous les agents d'un ministère doivent procéder à une auto-évaluation de leur connaissance sur l'intégrité, dont les résultats sont utilisés par l'audit interne pour identifier les catégories de risques à retenir éventuellement dans son programme de travail.

178. En **Afrique du Sud**, une fonction d'audit interne a indiqué avoir l'intention d'instituer un « baromètre d'intégrité », tandis qu'une autre a mis en évidence les complémentarités existant entre l'audit interne et la fonction distincte de contrôle interne laquelle a pour objet, entre autres, de coordonner et de superviser l'élaboration de plans d'action par les services faisant l'objet des audits pour tenir compte des conclusions et des recommandations des auditeurs interne et externe.

179. Aux **États-Unis**, où le cadre de prévention et de détection de la fraude et de la corruption est jugé très complet et abouti par les répondants, un inspecteur général a indiqué que, pour réduire au minimum les risques de conflits d'intérêt, il est prévu de répartir entre des organismes différents les fonctions d'attribution de concessions, de recouvrement des recettes et d'inspection.

Conclusion et meilleures pratiques proposées

180. Comme le préconisent les Normes, les services d'audit interne pourraient s'intéresser directement au cadre de contrôle interne, i) en évaluant la conception et la qualité de celui-ci, ii) en recommandant des actions destinées à établir ou renforcer certaines dispositions concernant l'éthique, les conflits d'intérêt, les attestations des managers, ou d'autres dispositions du même ordre indiquant et expliquant clairement que toute faute à ces égards sera sanctionnée et iii) en procédant à des audits visant expressément à évaluer la conformité des opérations du cadre de contrôle interne.

181. Il va de soi que dans chaque pays et chaque ministère ayant fait l'objet de l'enquête, des dispositions légales permettent de sanctionner la fraude et la corruption. Les réponses à l'enquête indiquent néanmoins que dans certains cas, l'audit interne peut mettre en évidence un besoin de conseils, d'explications et d'exemples à cet égard, via le code de conduite/code d'éthique, par exemple.

182. Une fois établi un tel cadre de contrôle interne, selon les Normes, les services d'audit interne ont pour tâche d'évaluer « [...] l'efficacité des objectifs, programmes et activités de l'organisation en matière d'éthique ».

Chapitre 3 : Compétence et professionnalisme de l'audit interne

Quelles sont les mesures envisageables pour renforcer la capacité des agents de l'audit interne à contribuer à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de fraude et de corruption ?

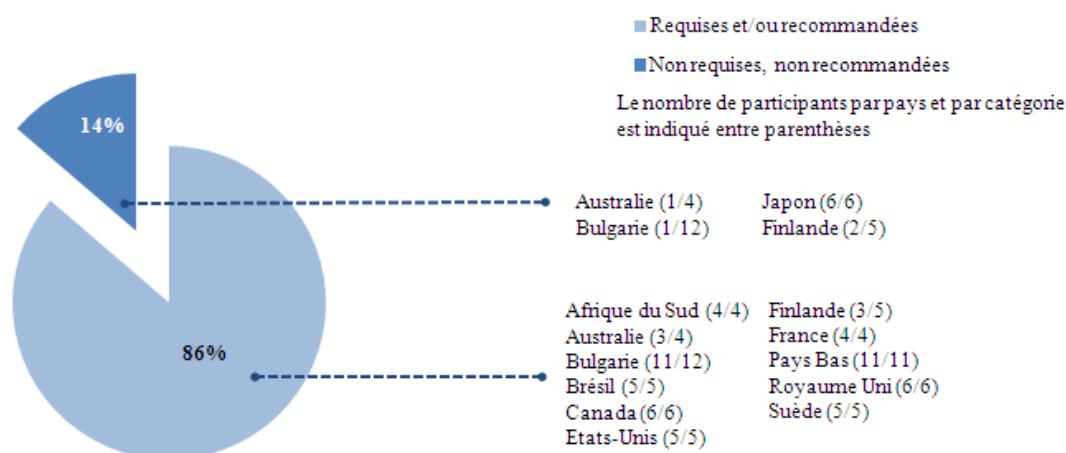
Lien avec le thème

183. Trois modèles ont été présentés dans la section 1.3 en ce qui concerne les responsabilités en matière de fraude et de corruption : *i*) celles-ci peuvent être définies dans le mandat de l'audit interne, *ii*) dans le mandat d'un service spécialisé du ministère différent de l'audit interne ou *iii*) dans le mandat d'experts indépendants du ministère, généralement désignés sous le nom d'inspecteurs ou d'enquêteurs. Un service distinct chargé des enquêtes de fraude et de corruption présente notamment l'avantage, selon certains répondants, d'avoir des compétences spécifiques. Par conséquent, on peut se demander s'il est possible d'améliorer le professionnalisme de l'audit interne de manière à lui permettre de mieux contribuer à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de fraude et de corruption.

Résultats de l'enquête

184. Comme le montre le diagramme ci-après, dans une large majorité des ministères participants, à savoir 63 sur 73 (86 %), les auditeurs internes sont tenus de posséder des qualifications professionnelles particulières ou sont encouragés à les acquérir.

Figure 19: Qualifications professionnelles particulières des auditeurs internes



Résultats par pays

185. Au **Japon**, les auditeurs internes ne sont pas tenus de posséder des qualifications particulières. Néanmoins, ils bénéficient de cours de formation assurés par l'institution supérieure de contrôle externe, notamment en matière d'opérations comptables, de méthodes de vérification et d'analyse de rapports d'audit financier.

Domaines dans lesquels des qualifications sont requises et/ou recommandées

186. Parmi les ministères participants dans lesquels les auditeurs internes sont tenus de posséder des qualifications professionnelles particulières ou encouragés à les acquérir, les domaines auxquels ces qualifications s'appliquent sont différents, comme le montre le tableau ci-après :

Figure 20: Domaines de qualification requis et/ou encouragés pour les auditeurs internes

Domaines de qualification	Nombre de ministères ayant ou n'ayant pas sélectionné les domaines suivants		N/A (*)	Total
	ayant sélectionné	n'ayant pas sélectionné		
Audit	62 85%	1 1%	10 14%	73 100%
Comptabilité/Finance	50 68%	13 18%	10 14%	73 100%
Technologies de l'information	48 66%	15 21%	10 14%	73 100%
Enquêtes	33 45%	30 41%	10 14%	73 100%
Divers	21 29%	42 58%	10 14%	73 100%

(*) ministères dans lesquels aucune qualification professionnelle spécifique n'est requise ou recommandée

187. Dans la majorité des ministères participants, les auditeurs internes sont tenus de posséder ou encouragés à acquérir des connaissances en matière d'audit, mais aussi dans des domaines connexes, comme la comptabilité, la finance, les technologies de l'information et les enquêtes. Au **Canada**, la plupart des répondants encouragent les auditeurs internes à acquérir des qualifications dans plusieurs domaines afin de permettre au service d'audit interne de couvrir tous ces domaines.

188. En outre, 21 ministères indiquent exiger ou recommander des qualifications professionnelles dans d'autres domaines que l'audit, la comptabilité, la finance, les technologies de l'information ou les enquêtes. En **Bulgarie**, par exemple, les auditeurs internes peuvent aussi avoir des qualifications concernant la réglementation, certaines activités du ministère ou la gestion des fonds de l'Union européenne. En **Afrique du Sud**, la gestion des risques est un domaine dans lequel les agents des services d'audit interne sont encouragés à posséder des qualifications. Au **Royaume-Uni**, certains ministères citent d'autres qualifications, dans des domaines comme la lutte contre la fraude (prévention, détection et enquêtes), la gestion des ressources humaines, l'administration des marchés publics et la gestion de projets.

Nature des qualifications requises et/ou encouragées

189. Parmi les ministères dans lesquels les auditeurs internes sont tenus de posséder des qualifications professionnelles ou sont encouragés à en acquérir, la nature de ces qualifications varie selon les cas : certains ministères préfèrent un diplôme national, tandis que d'autres se réfèrent à des diplômes délivrés par des instituts professionnels.

190. En **Bulgarie**, selon deux répondants, un certificat national d'audit interne dans le secteur public, délivré par le ministère des finances, est exigé. En **France**, un diplôme d'études supérieures en comptabilité et en finance est parfois exigé pour les auditeurs internes et, dans certains cas, ceux-ci doivent

aussi passer un concours pour obtenir un poste dans le service d'audit interne du ministère. D'après deux répondants, ces conditions d'admission sont complétées en début d'affectation par des cours de formation spécialisés, théoriques et pratiques. Cette formation est souvent dispensée par l'IFACI.

191. Plusieurs pays, à savoir l'**Australie**, le **Canada**, les **États-Unis**, le **Royaume-Uni** et la **Suède**, préfèrent les diplômes délivrés par des instituts professionnels spécialisés, par exemple :

- Pour les activités d'audit, les diplômes de *Certified Internal Auditor* (CIA) et de *Certified Government Auditing Professional* (CGAP), tous deux délivrés par l'IIA;
- Dans le domaine de la comptabilité et de la finance, les diplômes de *Chartered Accountant* (CA), de *Certified Public Accountant* (CPA) et de *Certified Government Financial Manager* (CGFM) ;
- Le diplôme de *Certified Information Systems Auditor* (CISA) est souvent demandé pour les auditeurs spécialisés dans les technologies de l'information, et recommandé pour les autres agents ;
- Le diplôme de *Certified Fraud Examiner* (CFE), délivré par l'*Association of Certified Fraud Examiners*, est souvent exigé pour les agents chargés des enquêtes ;
- Le certificat de *Control Self-Assessment* (CCSA), délivré par l'IIA, est également cité par un ministère canadien.

192. Le tableau ci-après indique la fréquence avec laquelle ces diplômes spécialisés sont cités :

Figure 21: Qualifications d'instituts professionnels spécialisés spontanément cités par les participants

	Nb de fois où ces qualifications ont été expressément cités par les participants			
	CIA ou CGAP	CA ou CPA ou CGFM	CISA	CFE
Australie	1	2	1	-
Canada	2	6	1	1
Etats Unis	2	4	1	2
France	1	-	1	-
Royaume-Uni	-	1	-	-
Suède	5	-	4	-
Total	11	13	8	3

193. Les auditeurs internes ne sont pas systématiquement tenus de posséder des qualifications concernant la fraude, ni encouragés à en acquérir. Cependant, une formation spéciale permet de les sensibiliser aux questions de fraude. Sur 73 répondants, 38 (52 %) indiquent qu'une telle formation est fournie aux auditeurs internes, même si ces services n'ont généralement pas pour mission d'enquêter sur des cas de fraude, mais plutôt d'évaluer le risque de fraude et la pertinence et l'efficacité des contrôles internes dans le cadre des audits qu'ils effectuent.

Autres facteurs contribuant au professionnalisme de l'audit interne

194. D'autres instruments contribuent à améliorer le professionnalisme de l'audit interne, notamment une évaluation externe indépendante de la fonction. Une assez large majorité de répondants, à savoir 81 %, déclarent que leur service a mis en place un tel mécanisme d'assurance qualité. C'est le cas, par exemple, pour 3 ministères **australiens** sur 4, le dernier envisageant de s'en doter au cours de l'année à venir. En **France**, 3 ministères sur 4 disposent d'une évaluation de ce service, par exemple sous la forme d'une attestation délivrée par l'audit externe ou par des évaluateurs externes dans le cadre d'une certification ISO 9000. Il est prévu d'étendre le principe d'un programme d'assurance qualité à tous les ministères dans le cadre de réformes précitées.

Conclusion et meilleures pratiques proposées

195. Selon les Normes, les services d'audit interne et leurs agents doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles ou collectives. S'agissant de la fraude, les agents des services d'audit interne doivent clairement posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation, mais ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'enquête en matière de fraude. Sur la base des pratiques identifiées dans l'enquête et conformes aux Normes, les propositions d'action ci-après pourraient être envisagées par les ministères :

- Des qualifications professionnelles en matière d'audit devraient être requises afin de permettre aux auditeurs d'être mieux à même d'évaluer les risques de fraude et de corruption et de détecter les cas de fraude et de corruption dans le cadre de l'exécution du programme de travail ;
- Les services d'audit interne devraient posséder des compétences dans la plupart des domaines liés aux activités d'audit, à savoir la comptabilité, la finance et les technologies de l'information. De fait, ces instruments permettent d'identifier les risques de fraude et de corruption ;
- Une formation devrait être fournie aux agents des services d'audit interne pour les sensibiliser davantage aux questions de fraude et de corruption. Cela permettrait d'évaluer la conception et l'efficacité de certains contrôles internes.
- L'audit interne pourrait être assuré d'un plus grand professionnalisme en faisant l'objet d'une évaluation externe indépendante et périodique, sous la forme d'un programme d'assurance qualité tel que recommandé par les Normes, comme cela est le cas dans une assez grande majorité de ministères.

Annexe A

Méthodologie - Gestion et consultation

En mai 2009, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a lancé un projet sur le thème de l'audit et du contrôle internes. L'objectif du projet était d'examiner le rôle du contrôle et de l'audit internes en tant qu'outils permettant de préserver l'intégrité dans le secteur public.

Le projet a été piloté par la Division de l'Audit interne de l'OCDE et la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE. Il a comporté plusieurs étapes, dont les principales sont les suivantes :

- **Établissement d'un comité de pilotage du projet.** Ce comité, qui a défini les orientations du projet, était composé de représentants d'administrations et d'associations professionnelles. L'Australie, la Bulgarie, la France, les Pays-Bas et la Suède étaient représentés par leur administration. Les associations professionnelles étaient représentées par l'*Institute of Internal Audit* (au niveau international) et par des associations nationales d'audit interne de la France et du Japon.
- **Élaboration et test d'un outil d'enquête.** Un questionnaire d'enquête, comprenant 71 questions, a été élaboré par l'OCDE en mai-juin 2010 sur la base des questions suivantes :
 - Comment le contrôle interne peut-il être utilisé pour atténuer les risques au sein des administrations publiques centrales ?
 - Comment un processus transparent de reporting et de suivi par l'audit interne est utilisé pour atténuer les risques de fraude et de corruption ?
 - Comment les pays développent les moyens et professionnalisent l'audit interne pour favoriser l'intégrité et prévenir la fraude et la corruption ?
- Cet outil d'enquête a été testé dans quatre pays : *i*) l'Australie, *ii*) les États-Unis, *iii*) la France et *iv*) le Japon. Au cours du test, un organisme public de chacun de ces quatre pays a été approché, le but étant de recueillir son opinion sur *i*) la possibilité de répondre au questionnaire de façon franche et objective, *ii*) la pertinence, la clarté et l'intérêt des questions proposées et *iii*) les délais jugés nécessaires pour compléter le questionnaire. Les informations et observations recueillies pendant le test ont été utilisées pour affiner l'outil d'enquête.
- **Collecte de données auprès de ministères volontaires.** La version anglaise du questionnaire définitif a été adressée aux pays le 1er juillet 2010. Un minimum de quatre organismes publics de chaque pays a été consulté. Un coordonnateur a été sélectionné dans chaque pays pour aider à la collecte et au suivi des répondants.

Dans le questionnaire, les ministères ont reçu l'assurance que l'intention n'était pas de classer les pays échantillonnés, mais de recenser les difficultés pratiques auxquelles sont confrontés les professionnels dans leurs actions visant à prévenir et à combattre la fraude et la corruption. En conséquence, s'il pouvait être nécessaire initialement de connaître l'identité des répondants pour clarifier certains points, l'anonymat des différents répondants serait garanti, sauf pour l'identité du pays, lors de la diffusion des résultats définitifs de cette enquête.

Les réponses ont été consignées et analysées pour chaque pays. Des éclaircissements ont été demandés le cas échéant, par courrier électronique ou par téléphone. Toutes les observations ont été prises en compte pour l'analyse.

- **Préparation des profils d'audit interne.** Des profils par pays ont été préparés par l'OCDE à l'issue d'une analyse des informations fournies dans les réponses de chaque ministère au questionnaire d'enquête. L'objectif était de donner une représentation graphique des paramètres suivants : *i*) la mesure dans laquelle l'audit interne est rattaché à la plus haute autorité du ministère, *ii*) l'existence d'une inspection générale, ou d'une entité spécialisée analogue, distincte de l'audit interne et expressément chargée d'enquêter sur les cas de fraude et de corruption au sein du même ministère, *iii*) le rattachement de l'audit interne à un organisme de supervision indépendant, comme un comité d'audit, *iv*) la contribution de l'audit interne à la détection, à la prévention et au compte rendu des cas de corruption, *v*) la contribution du service d'audit interne à la détection, à la prévention et au compte rendu des cas de fraude et *vi*) l'intensité de la relation de l'audit interne avec l'audit externe.

Des projets de profils par pays ont été adressés aux coordonnateurs nationaux pour examen et commentaires dans le courant de décembre 2010 puis, pour validation définitive, en mars 2011.

- **Questionnaire de suivi.** Un questionnaire de suivi a été adressé à chacun des participants en décembre 2010 pour leur demander de hiérarchiser les quatre facteurs parmi 13 proposés, qu'ils jugeaient les plus importants ou déterminants pour renforcer la contribution à la prévention, à la détection et au compte rendu des cas de fraude et de corruption, compte tenu de leur propre expérience présente ou passée et de la situation présente.
- **Établissement du rapport définitif.** Entre janvier et mars, les réponses aux 71 questions et au questionnaire de suivi, de même que les profils par pays, ont été analysés par l'OCDE. Le projet de rapport a été envoyé à tous les coordonnateurs nationaux le 4 mars 2011.
- **Atelier**

Les travaux du secrétariat de l'OCDE ont été dirigés par Edouard Chansavang, Lucía García Gutiérrez, Anne-Marie Leroux, Dominique Pannier et Peter Stokhof (Division de l'audit interne), et Janos Bertok, Natalia Nolan Flecha, Jordan Holt, James Sheppard et Christian Vergez (Direction de la gouvernance publique et du développement territorial). En outre, Gabrielle Milosic et Katarzyna Weil ont collaboré à l'établissement de la base de données.

Des remerciements sont adressés en particulier aux personnes qui ont participé au projet en qualité de membres du comité de pilotage et de coordonnateurs nationaux : Claudelle Von Eck et Charles Nel (Afrique du Sud) ; Darren Box (Australie) ; Francisco Eduardo de Holanda Bessa et Ronald da Silva Balbe (Brésil) ; Tzvetan Tzvetkov (Bulgarie) ; Guylaine Leclerc (Canada) ; Jan Holmberg et Matti Mikola (Finlande) ; Nicolas Chapon, Jean-Claude Diquet et Danièle Lajoumard (France) ; Sakiko Sakai et Kyoko Shimizu (Japon) ; D.K. Kotteman (Pays-Bas) ; Chris Butler et Karen Parsons (Royaume-Uni) ; Elisabeth Styf (Suède) ; Beryl Davis, Richard Chambers (IIA) ; Béatrice Ki-Zerbo et Louis Vaur (IFACI).

Annexe B

Méthodologie - Contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption

La contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption est évaluée par la combinaison des réponses données à cinq questions de l'enquête concernant la corruption et à sept questions concernant la fraude, à savoir :

Corruption

- Question 2.36 : Le mandat de l'audit interne mentionne-t-il expressément la fraude ? La corruption ?
- Question 3.5 : Indiquer le nombre de cas de *i*) fraude et *ii*) corruption signalés au cours des vingt-quatre derniers mois.
- Question 3.14 : En cas de corruption suspectée ou révélée dans votre entité, l'audit interne sera-t-il associé à l'enquête ? Si ce n'est pas l'audit interne, qui effectuerait l'enquête ?
- Question 3.17 : Considérez-vous que les procédures anticorruption dans votre entité sont suffisantes ?
- Question 3.19 : L'audit interne effectue-t-il des travaux spécifiques pour détecter la corruption ?

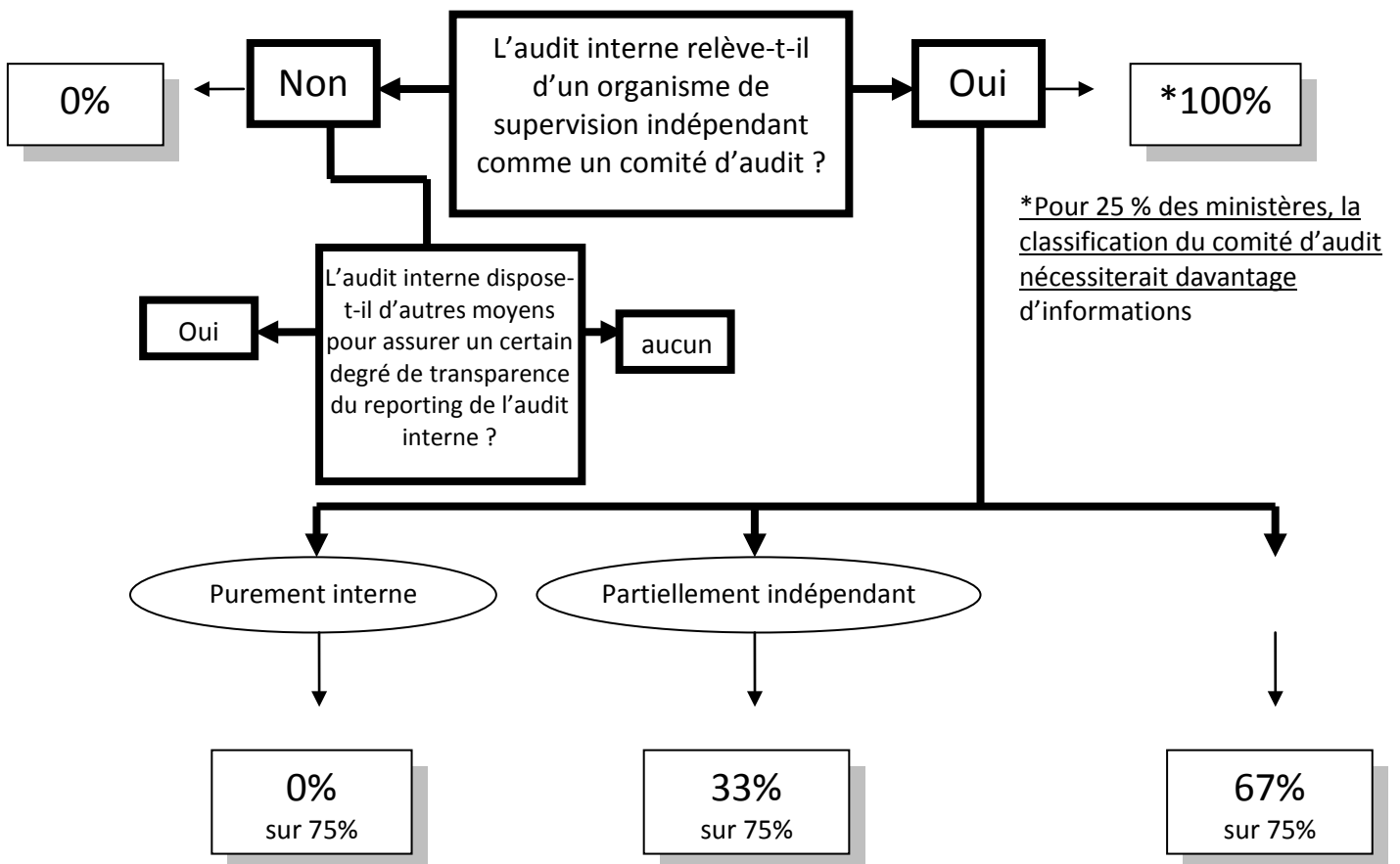
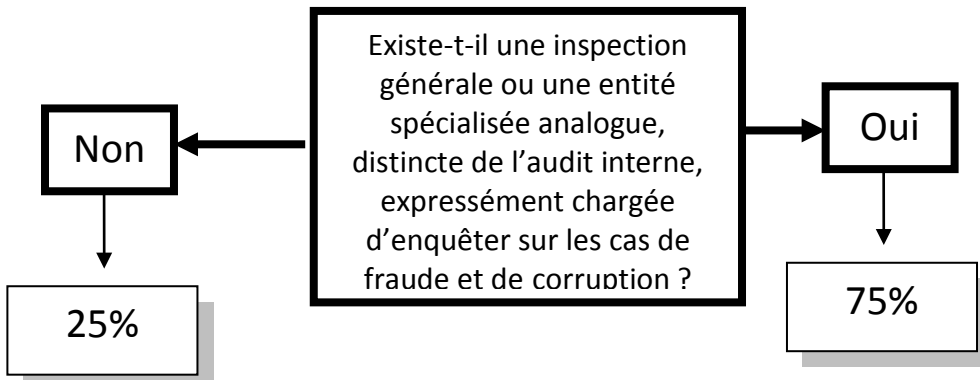
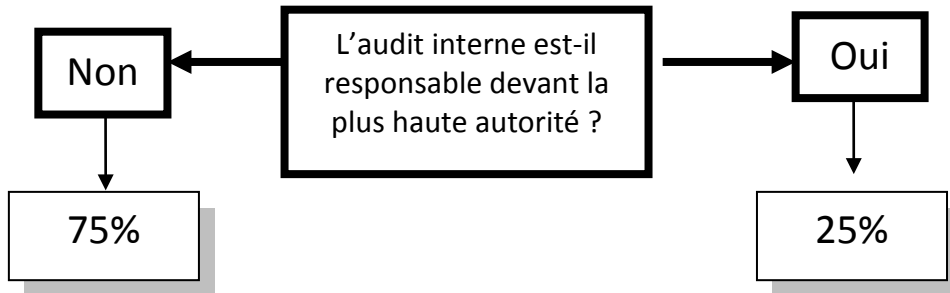
Fraude

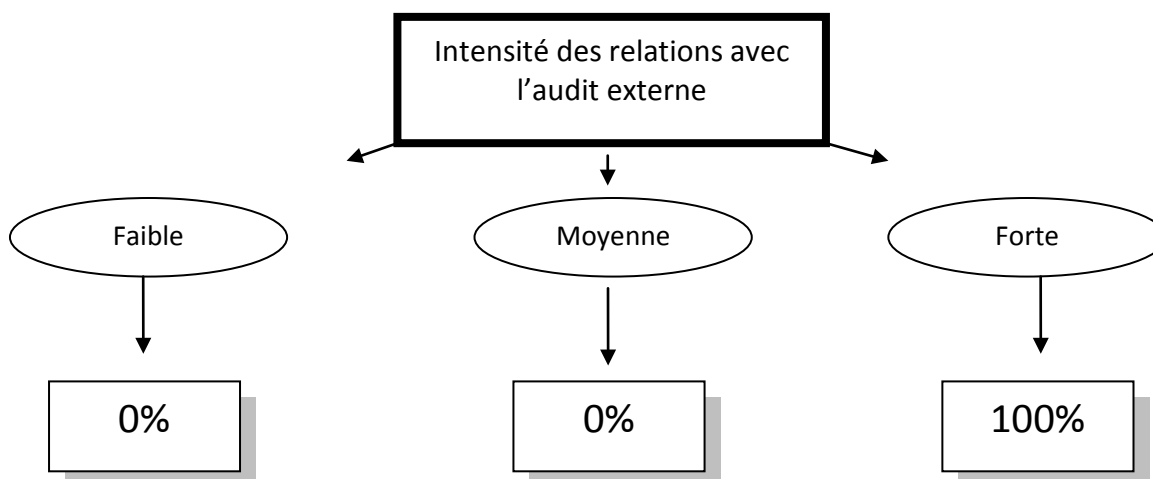
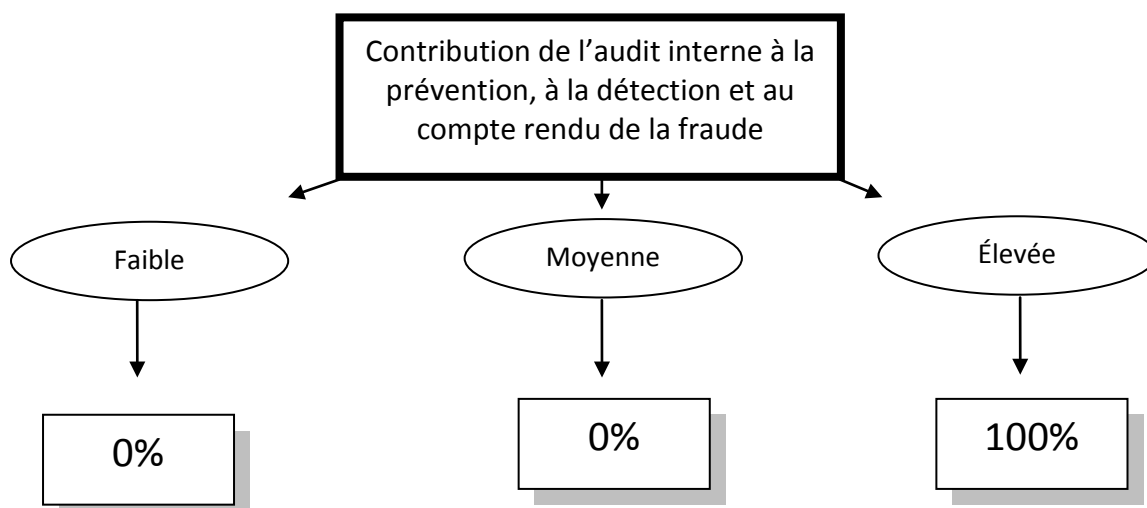
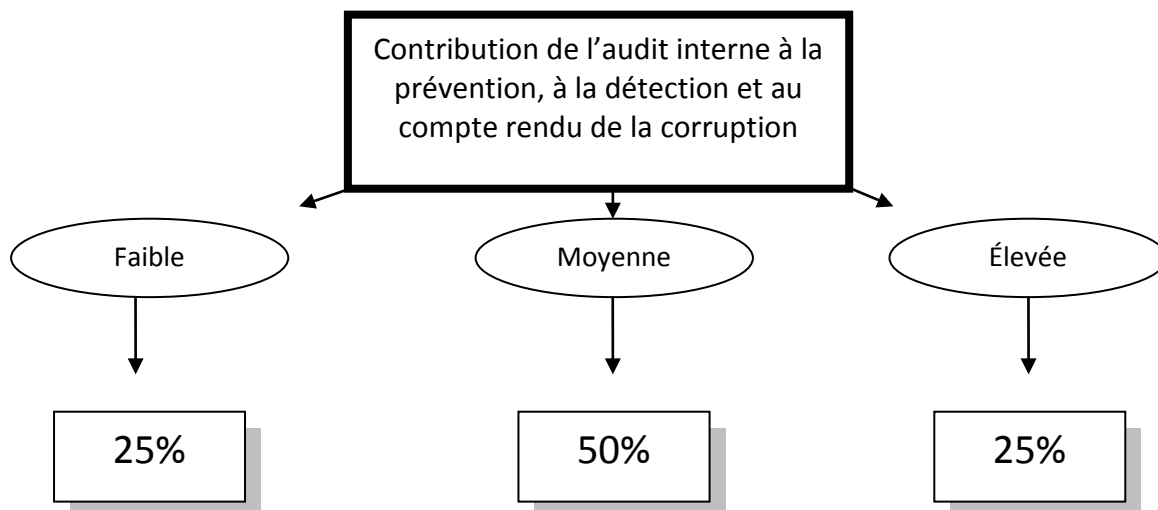
- Question 2.36 : Le mandat de l'audit interne mentionne-t-il expressément la fraude ? La corruption ?
- Question 3.5 : Indiquer le nombre de cas de *i*) fraude et *ii*) corruption signalés au cours des vingt-quatre derniers mois.
- Question 3.8 : Si une fraude est suspectée ou révélée dans votre entité, l'audit interne sera-t-il associé à l'enquête ?
- Question 3.9 : Les agents de l'audit interne ont-ils reçu une formation spécifique à la lutte contre la fraude ?
- Question 3.10 : L'audit interne effectue-t-il des travaux spécifiques pour détecter les fraudes ?
- Question 3.11 : Si tel est le cas, fournir des exemples de travaux de ce type.
- Question 3.12 : Considérez-vous que les procédures de lutte contre la fraude dans votre entité sont suffisantes ?

Annexe C

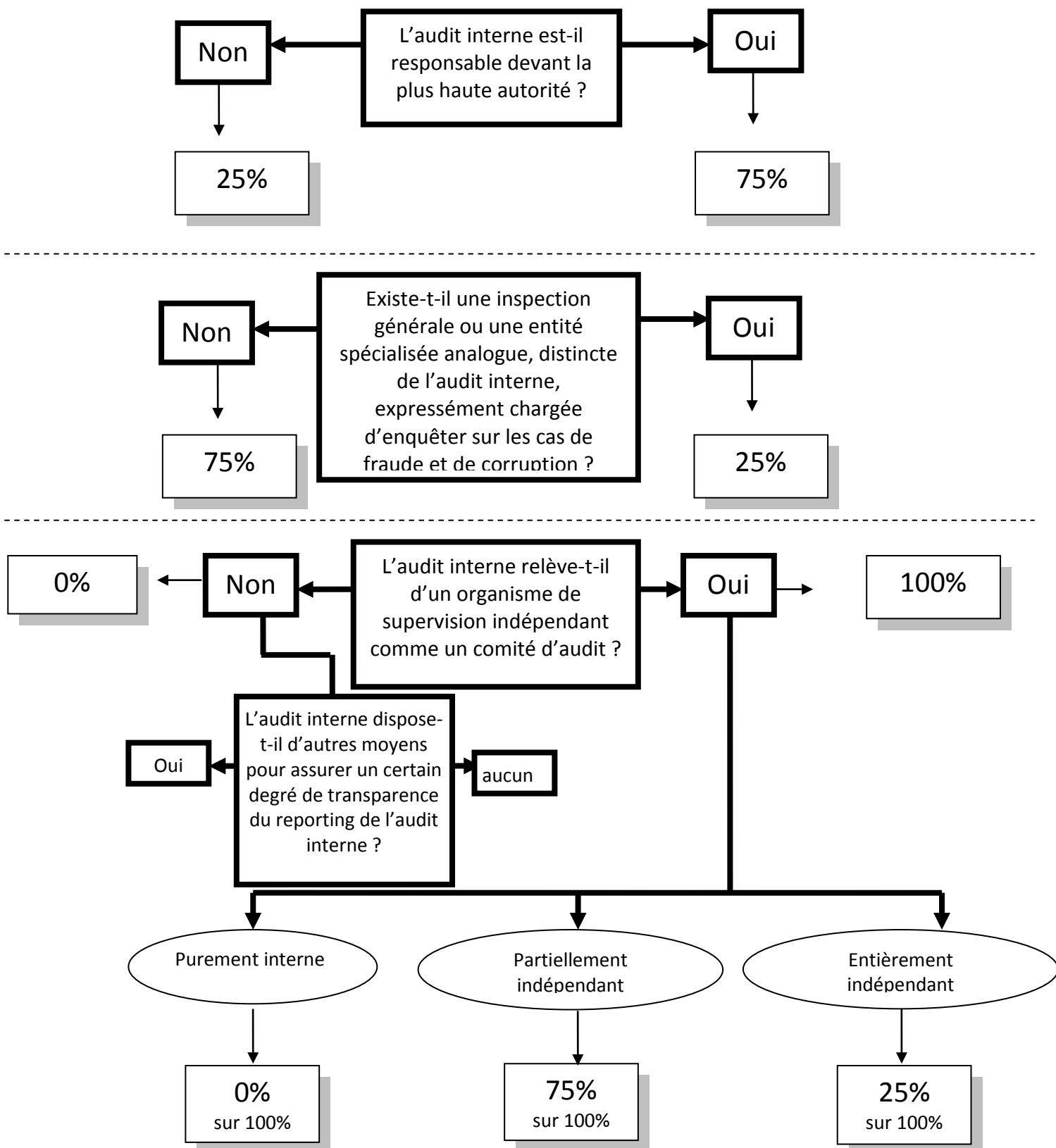
Profils des pays

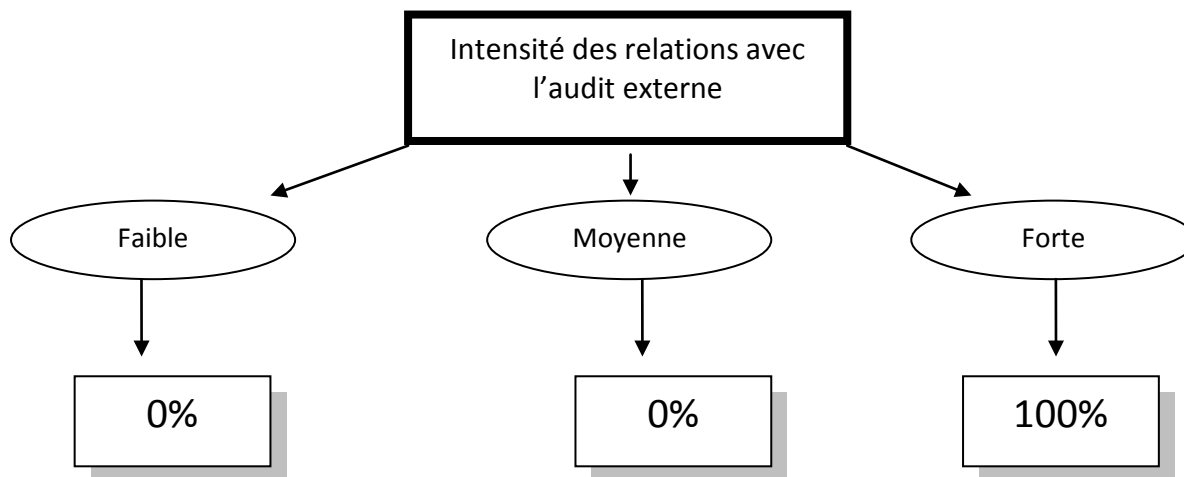
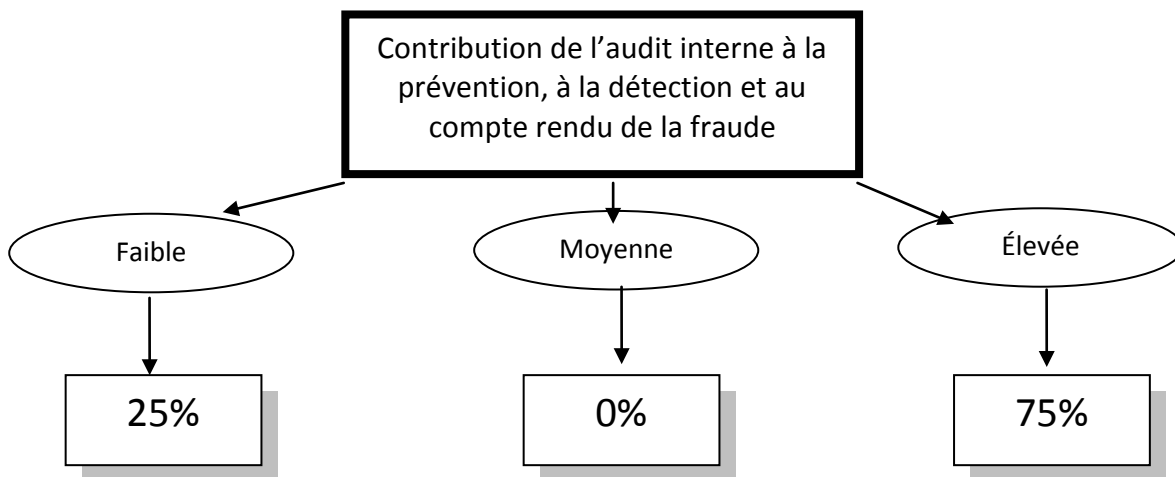
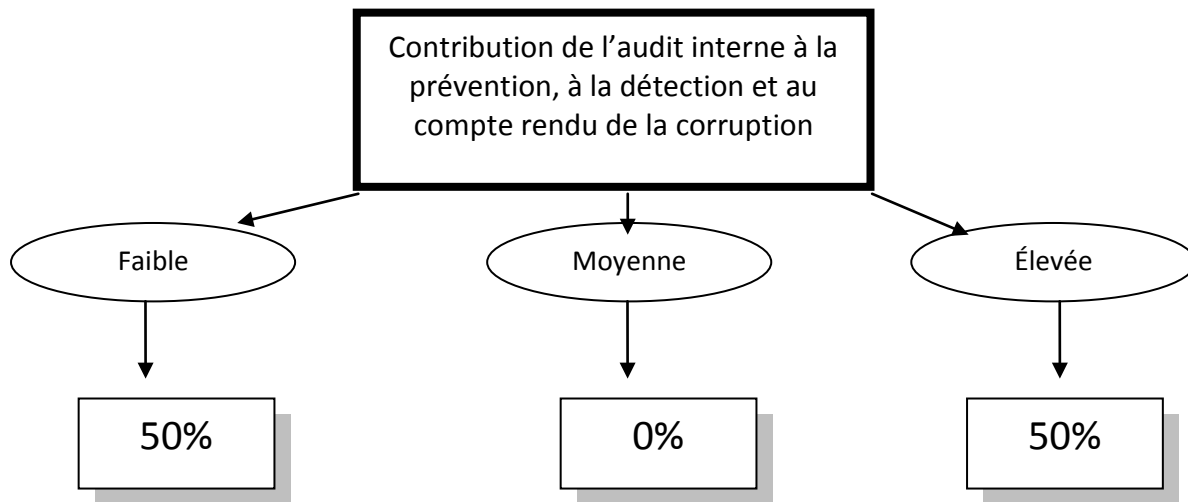
Afrique du Sud



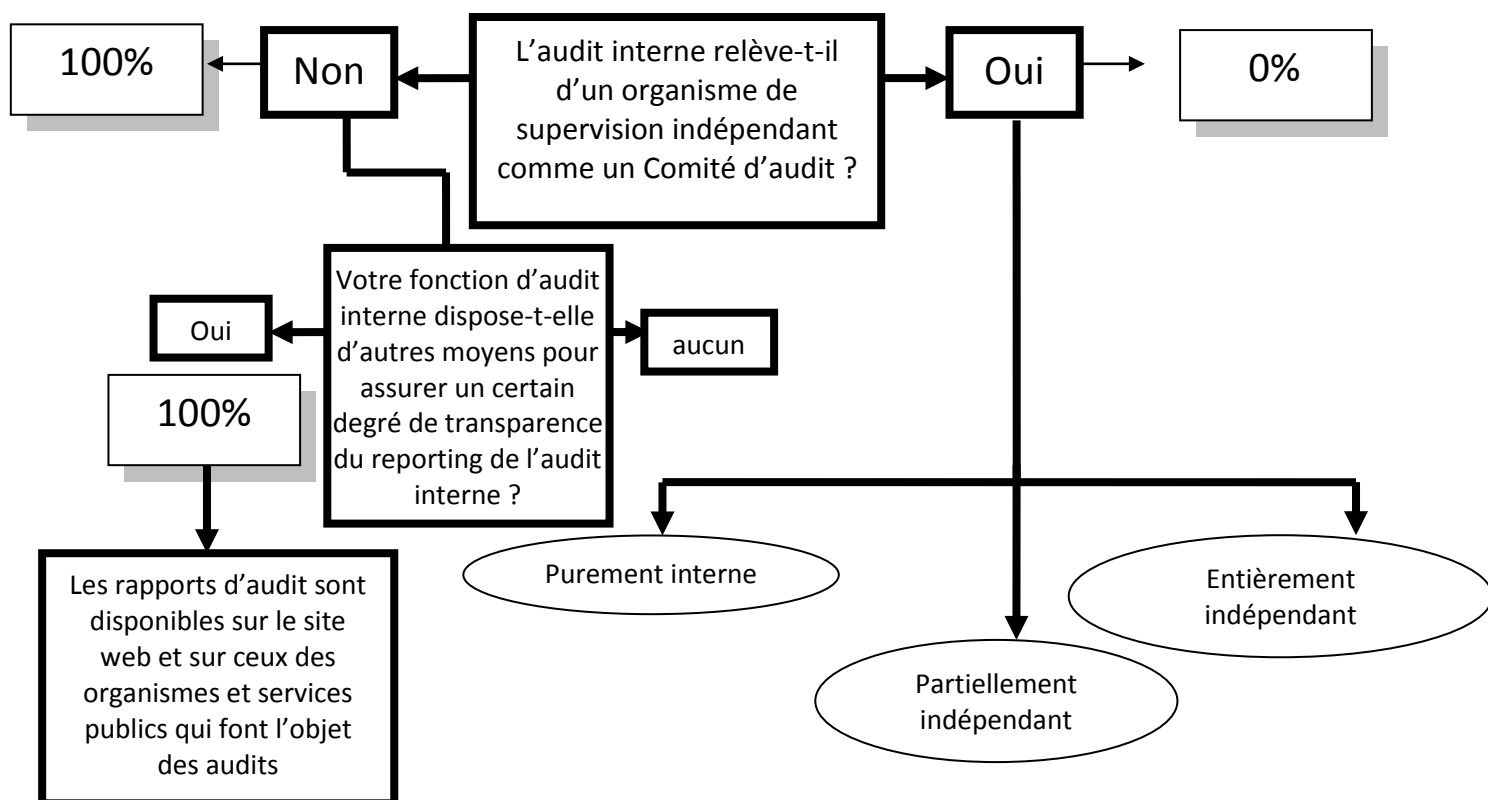
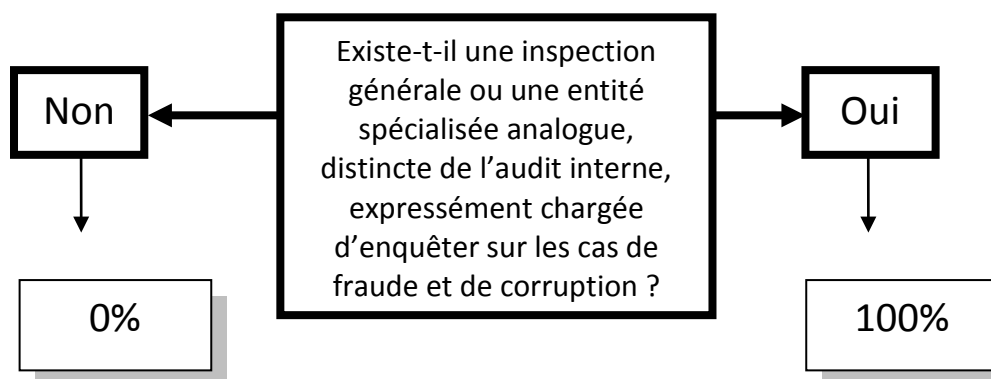
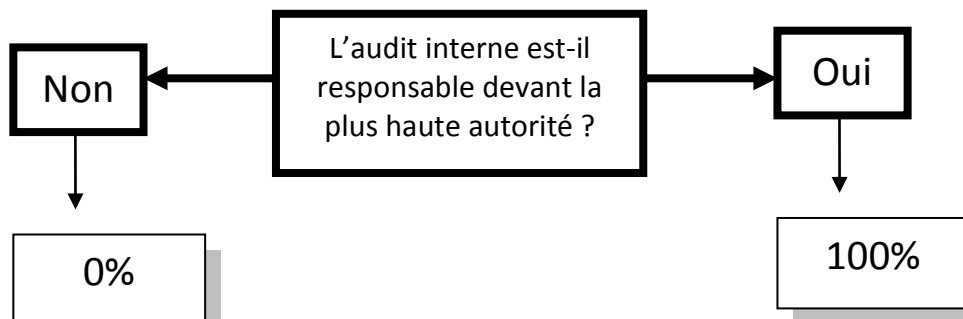


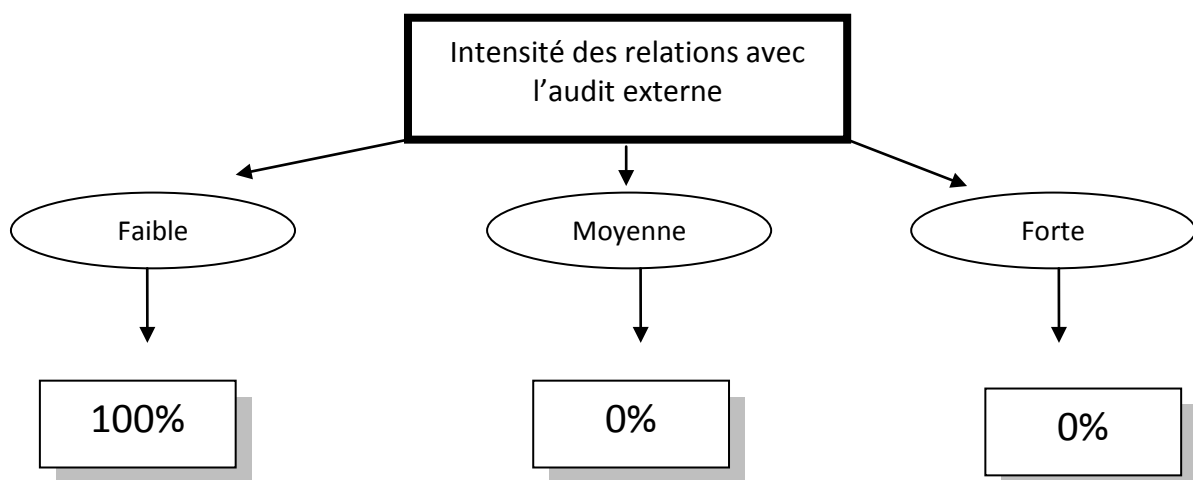
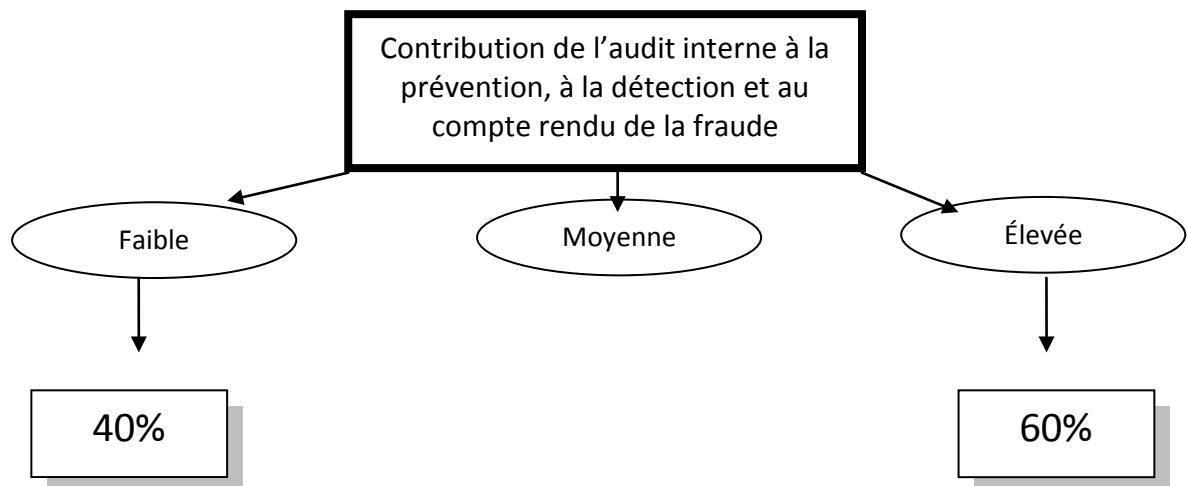
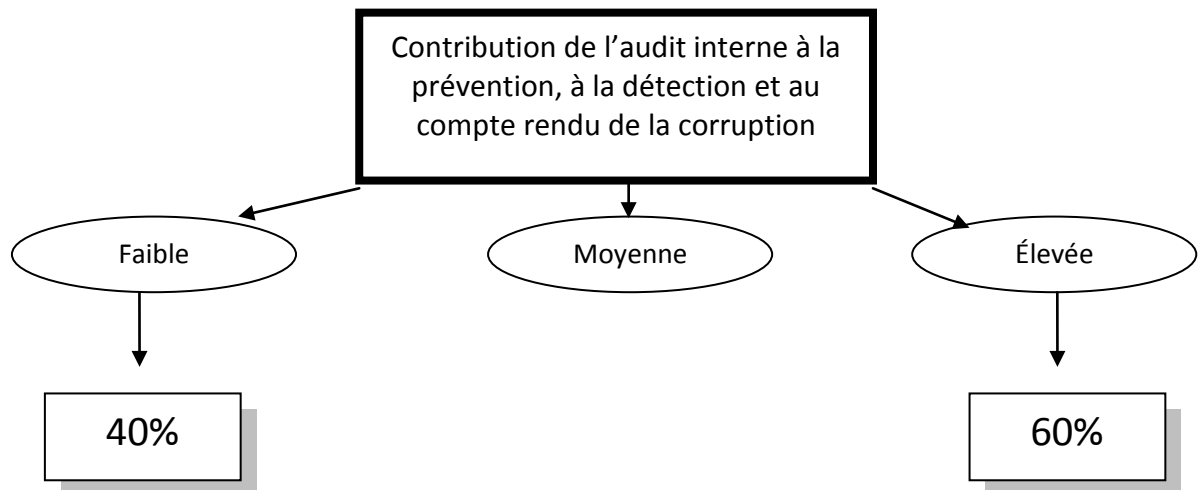
Australie



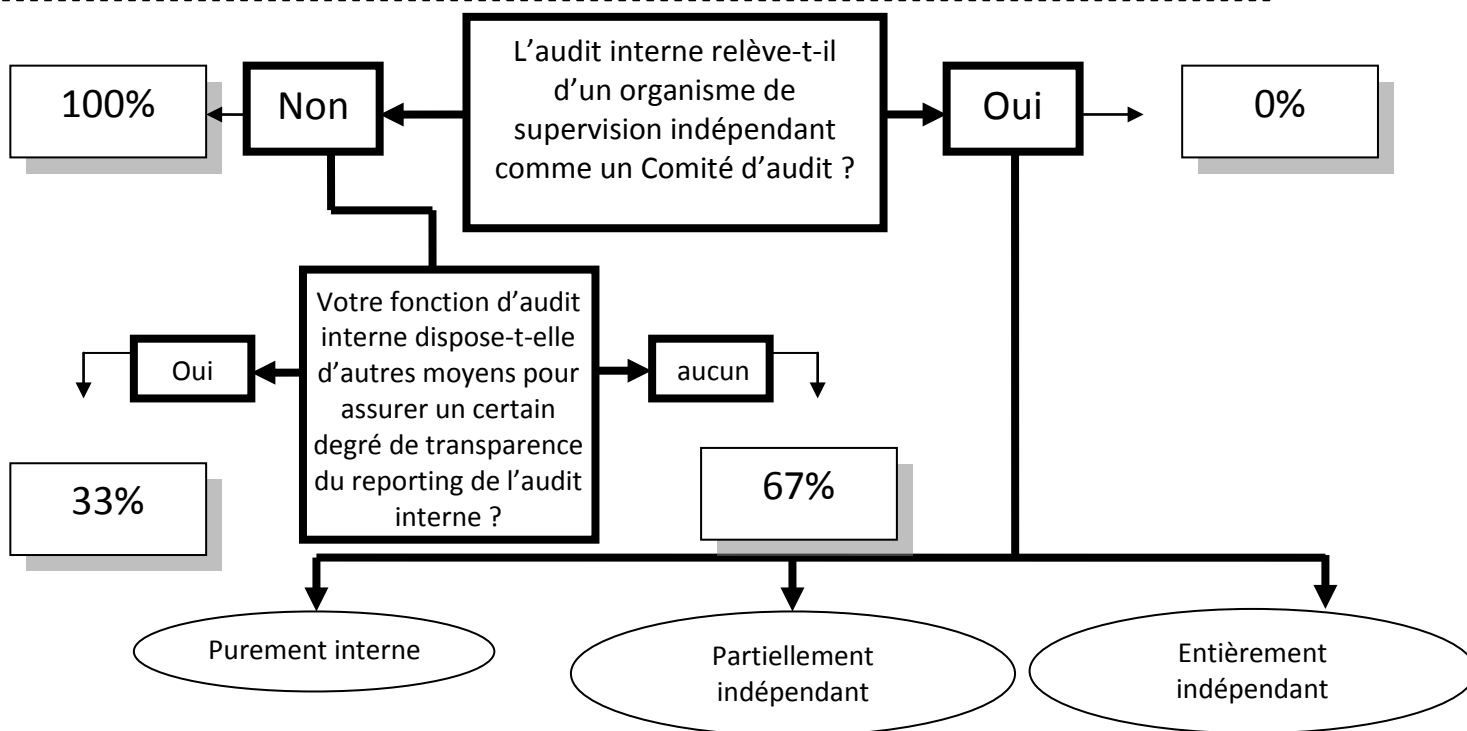
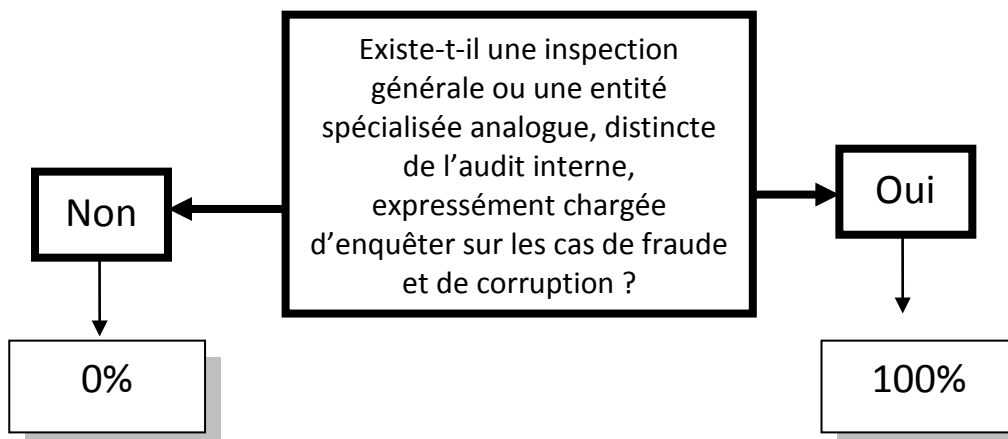
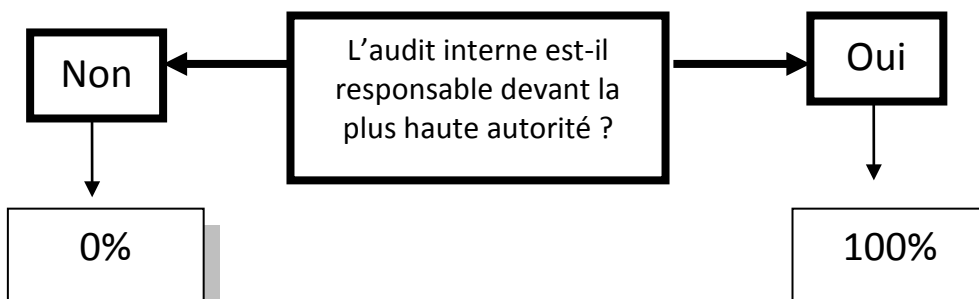


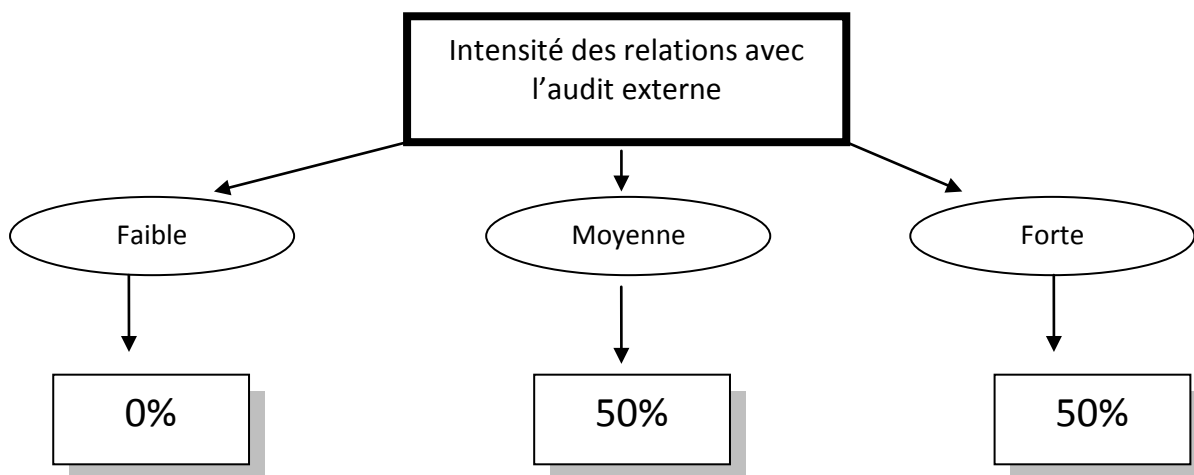
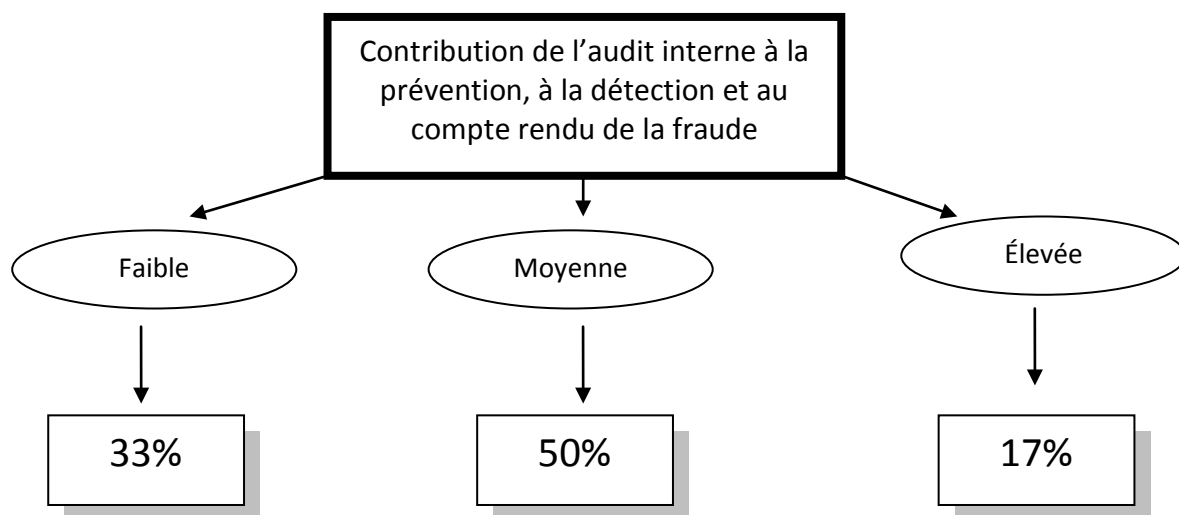
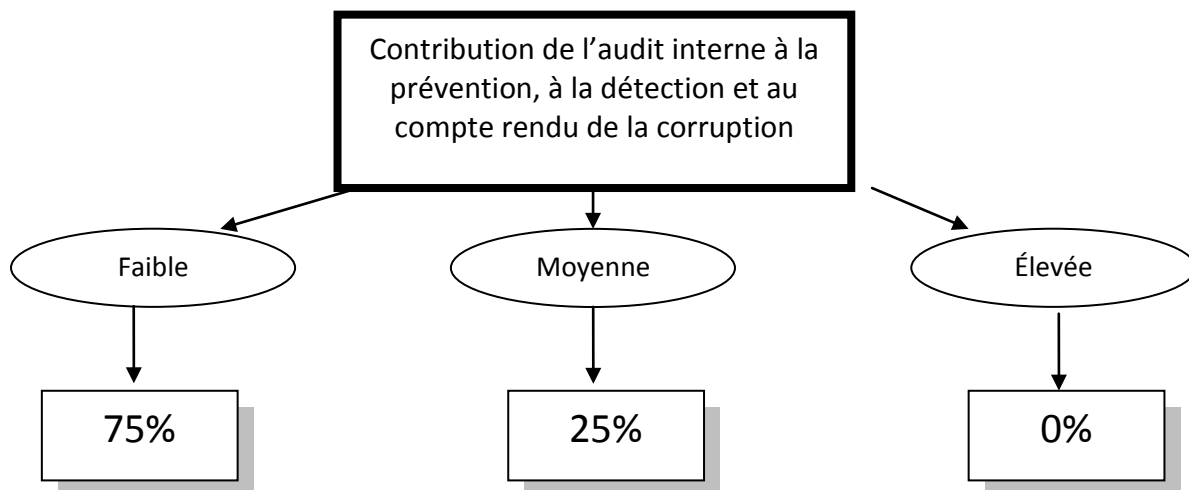
Brésil



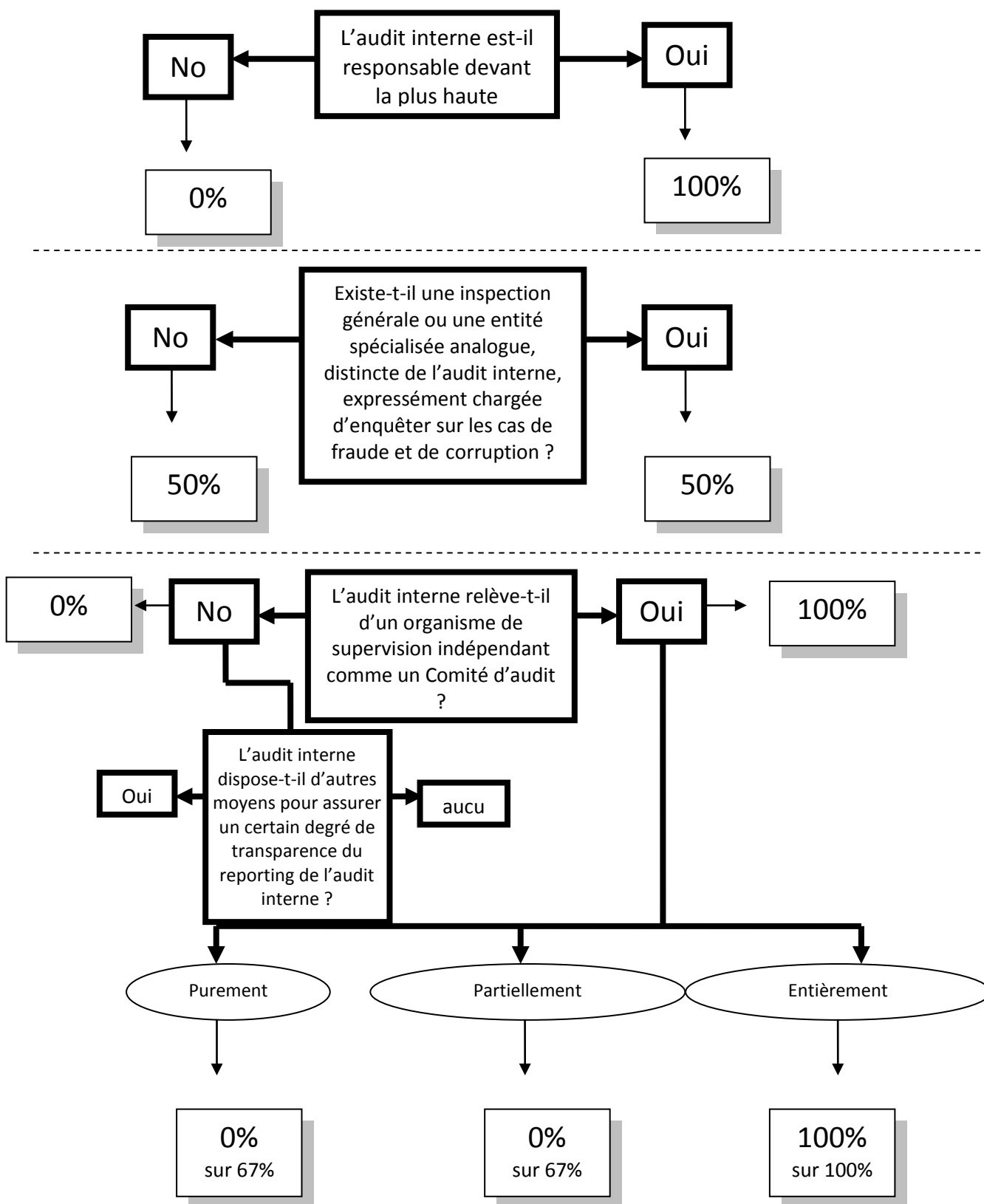


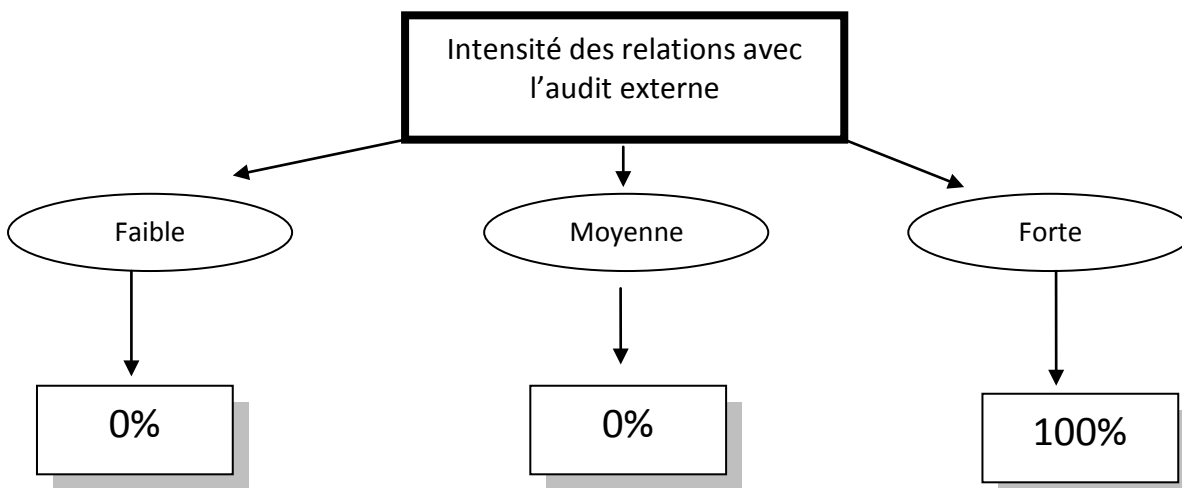
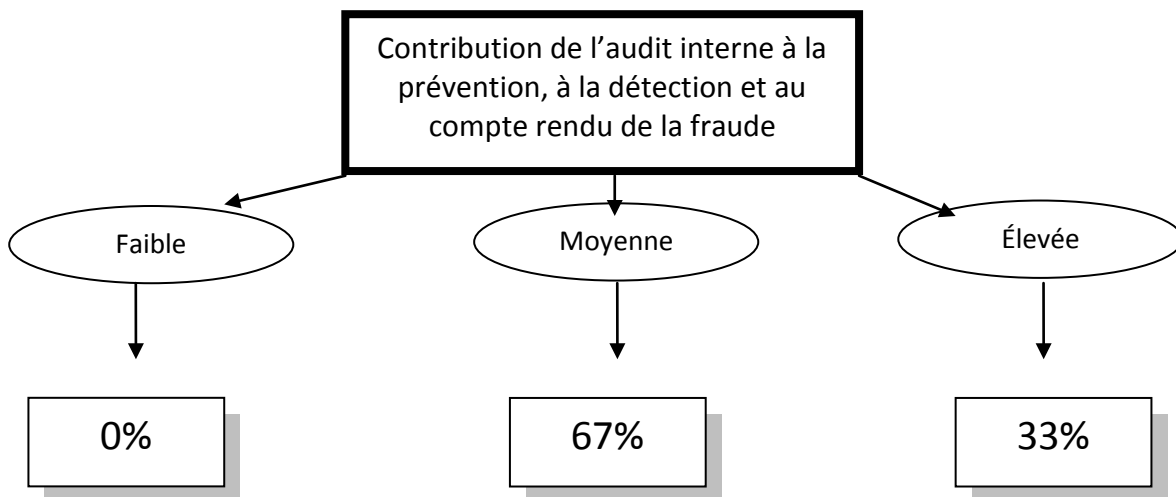
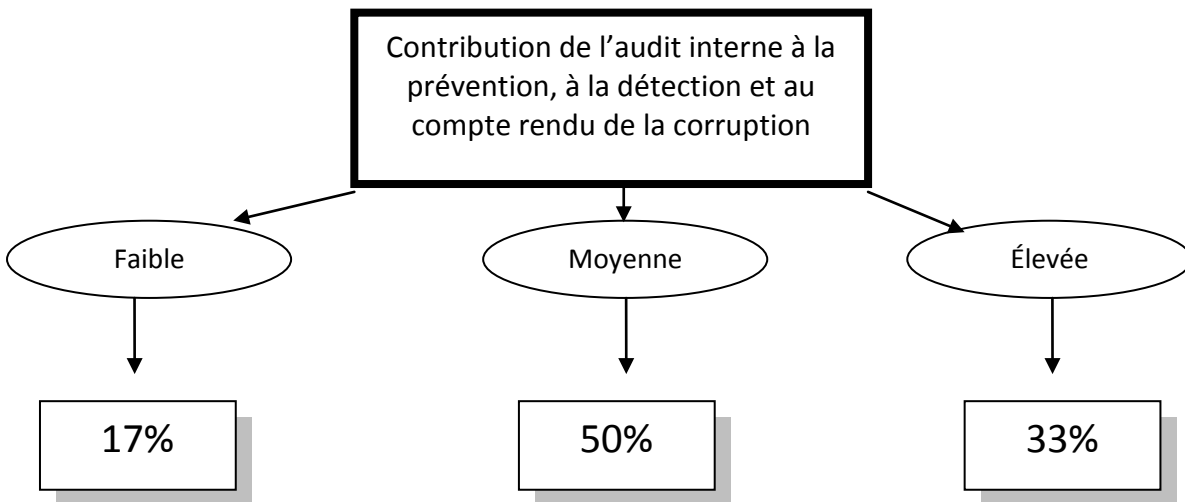
Bulgarie



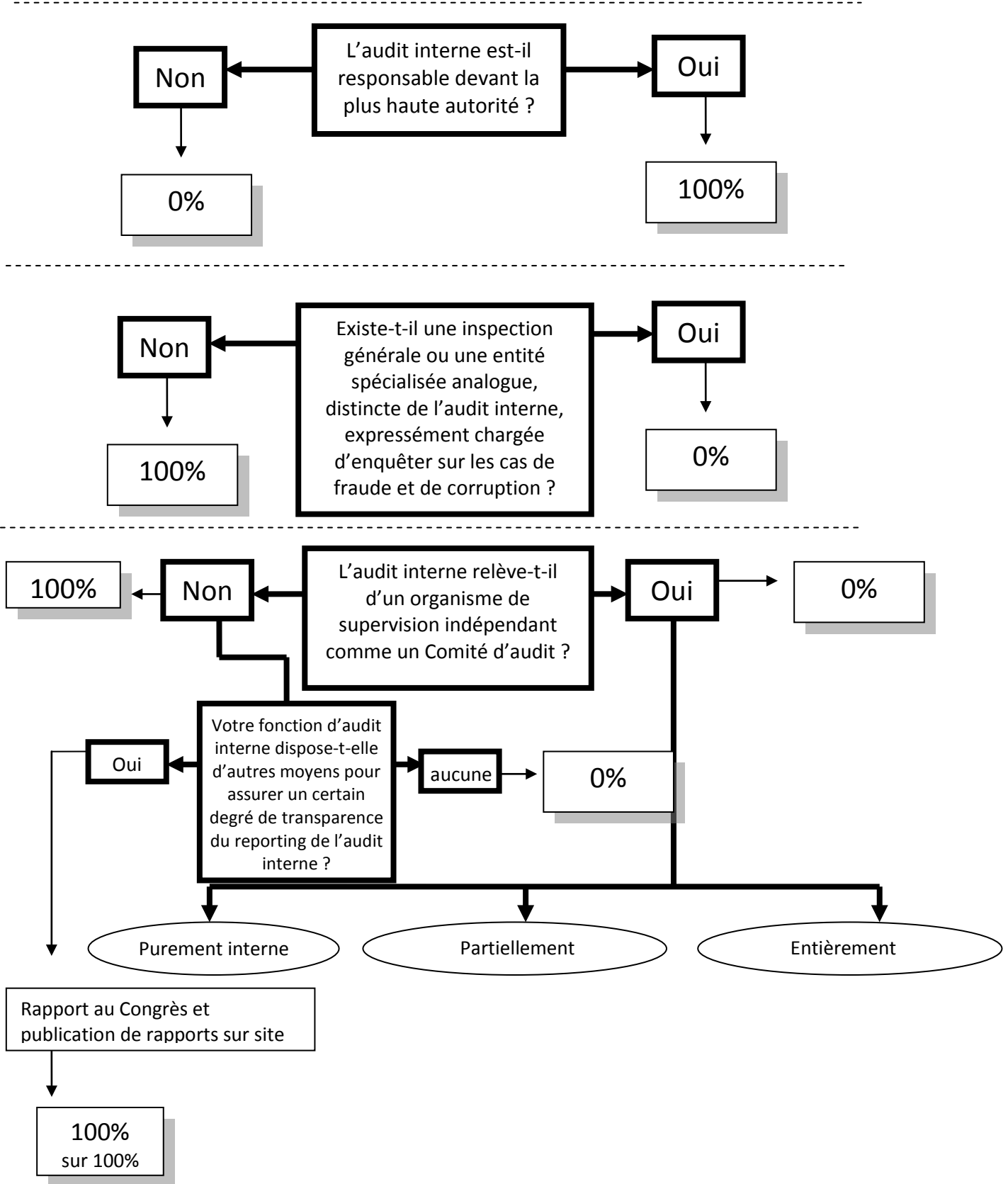


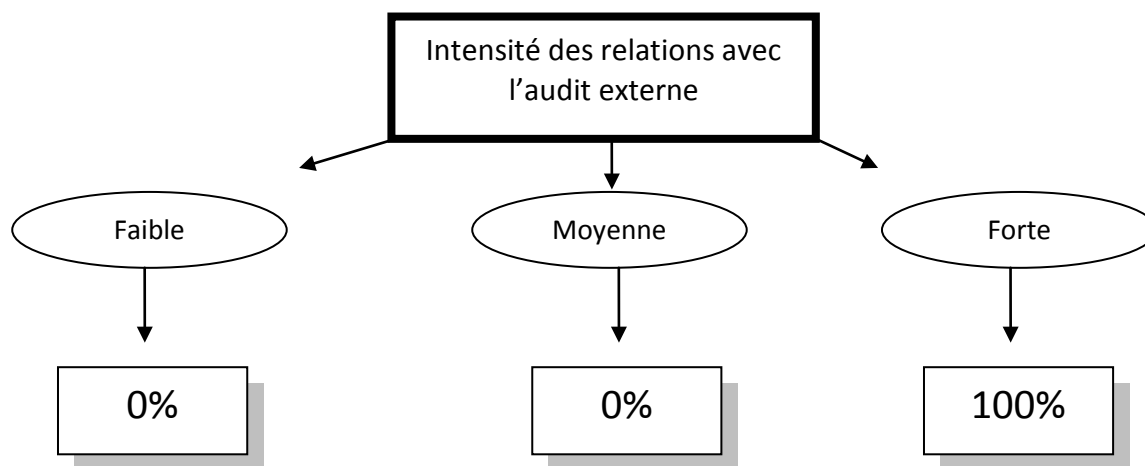
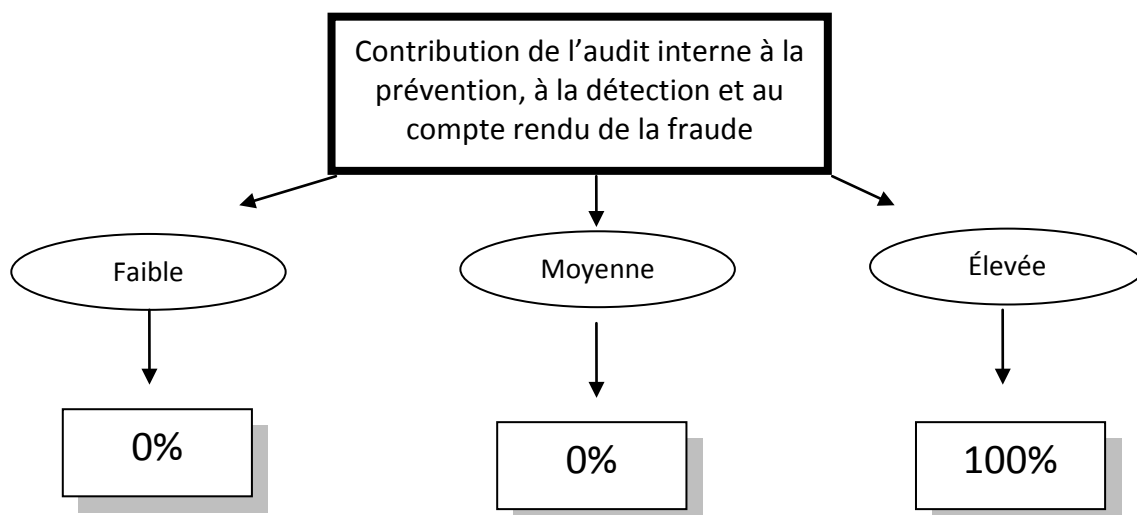
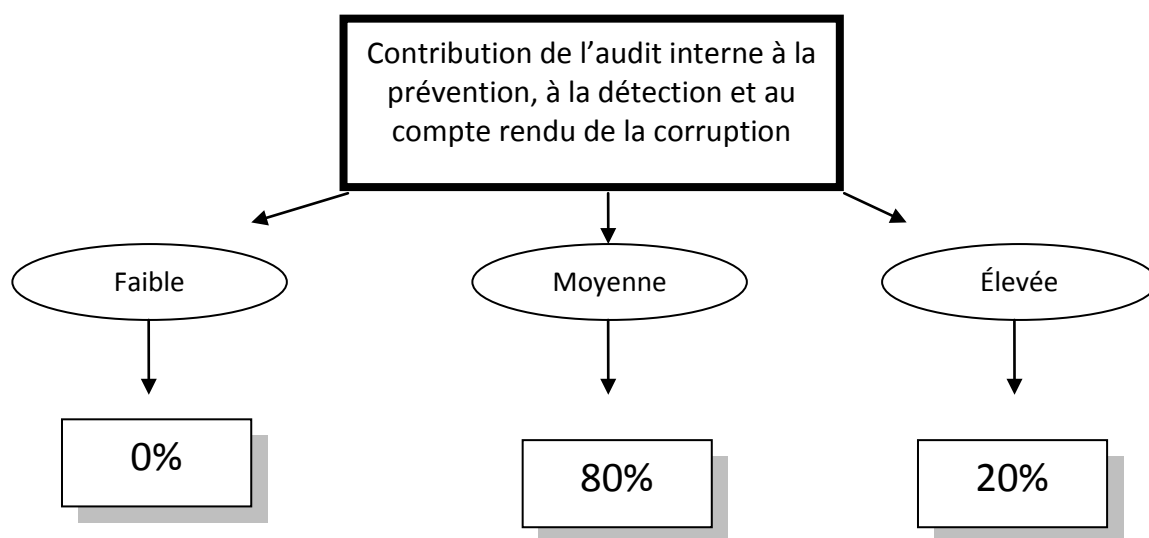
Canada



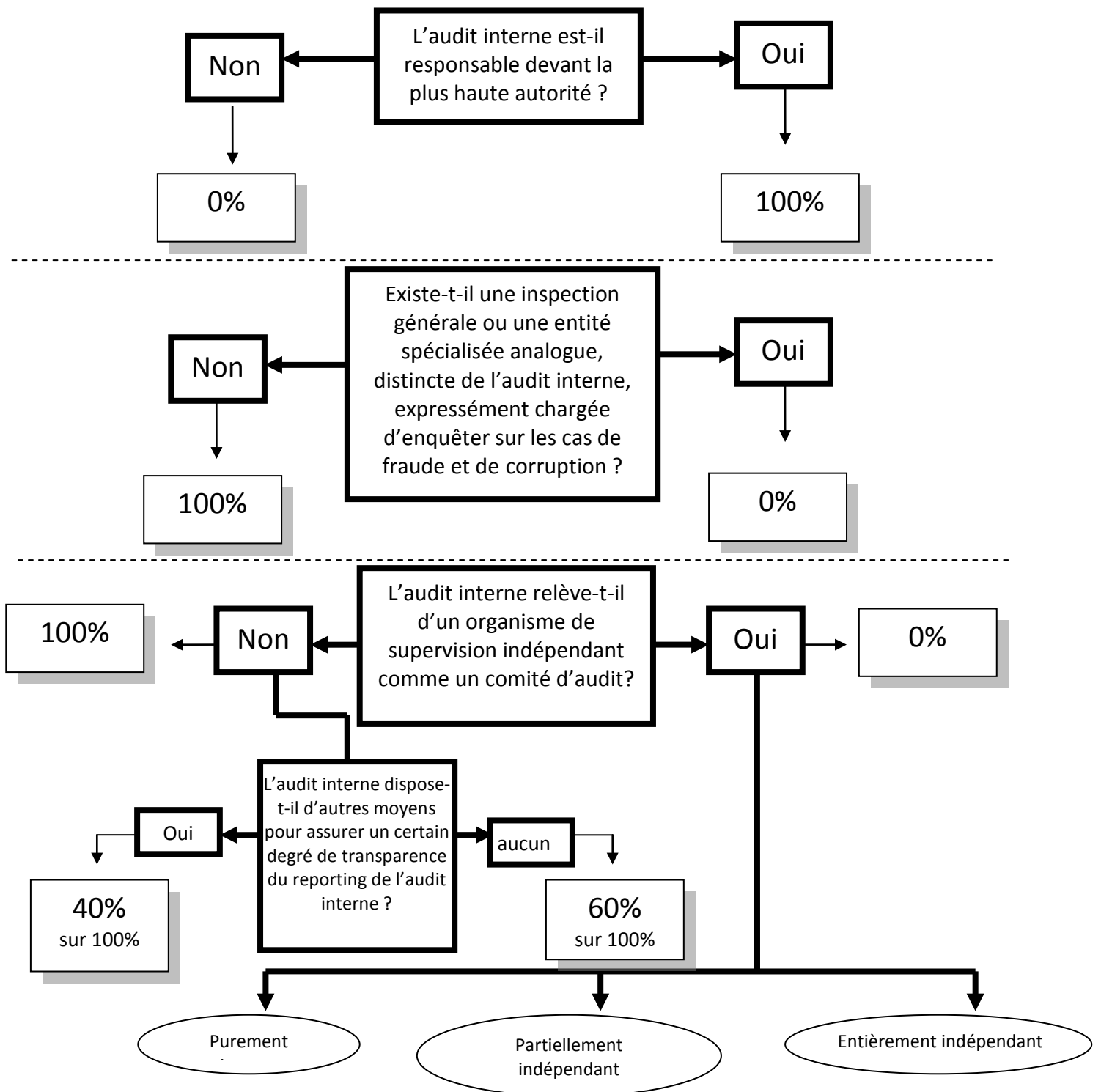


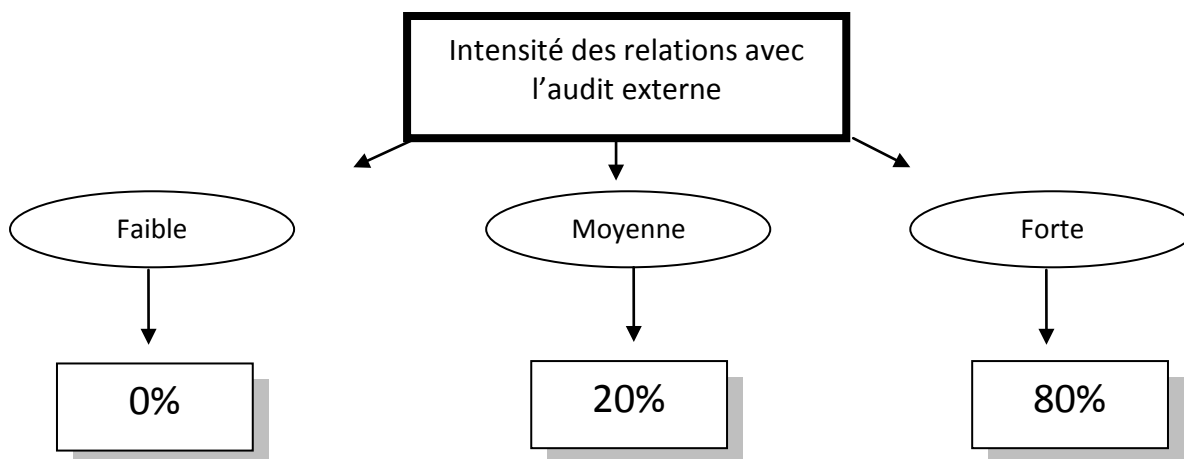
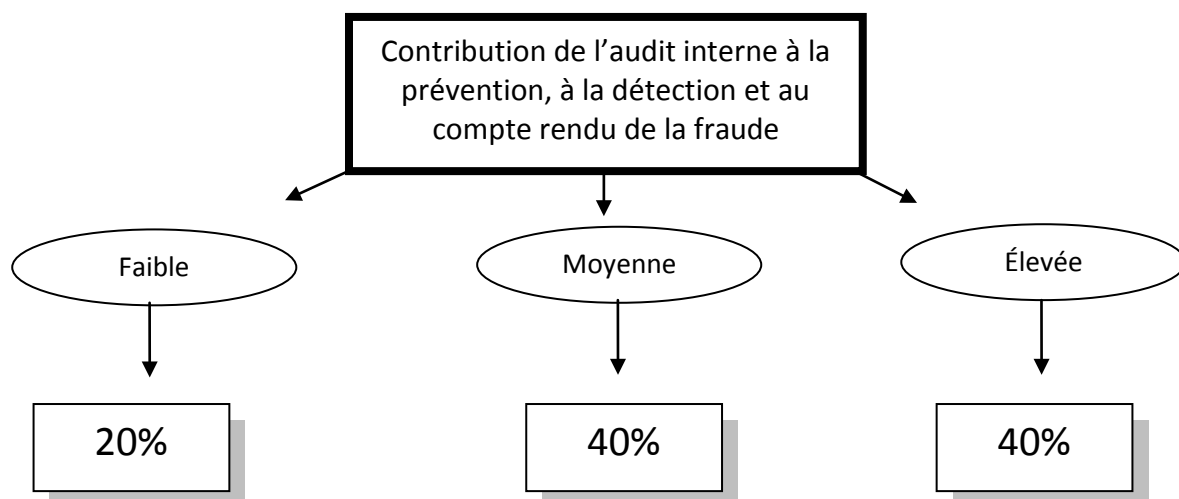
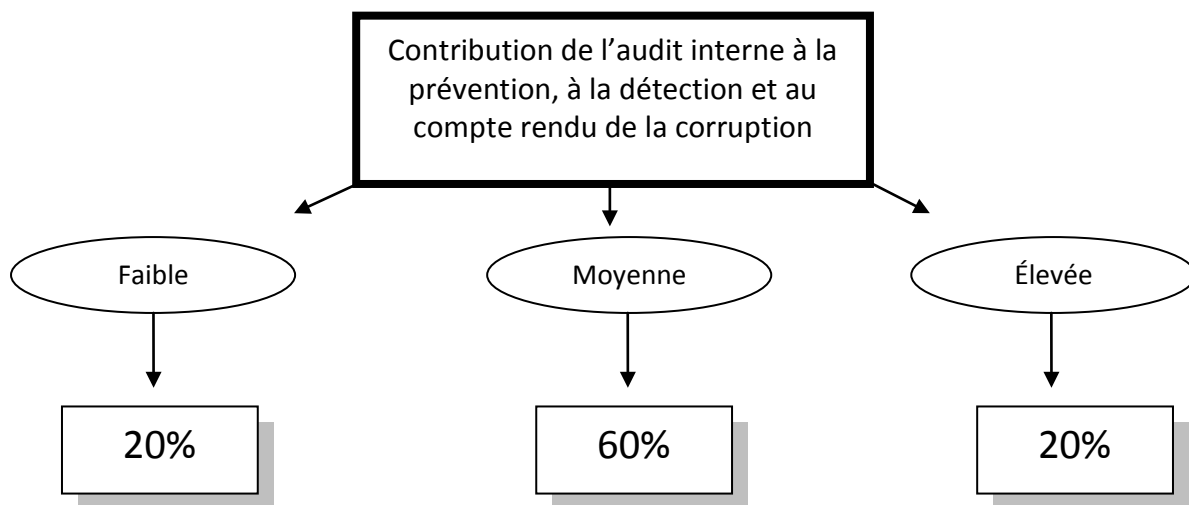
États-Unis



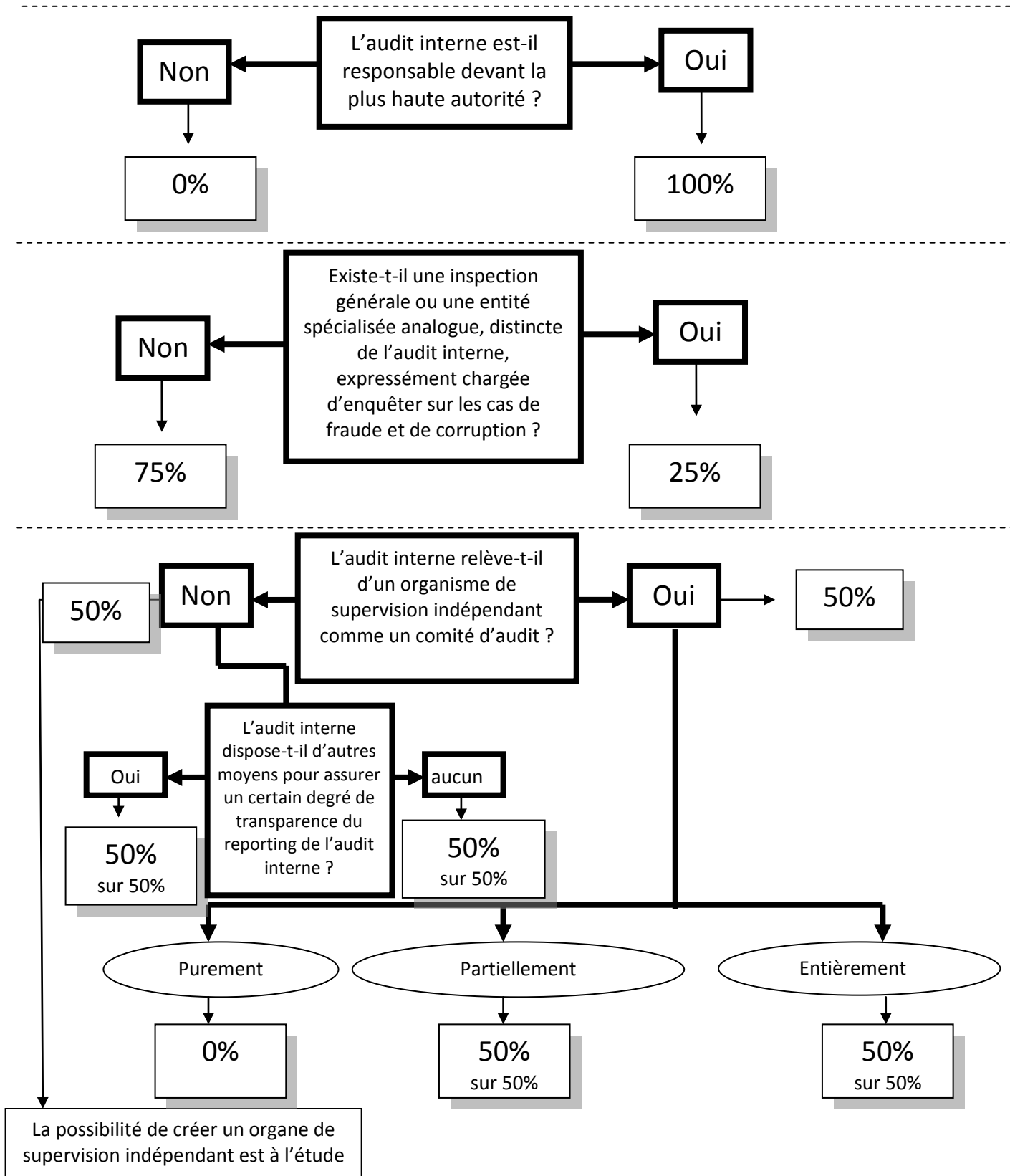


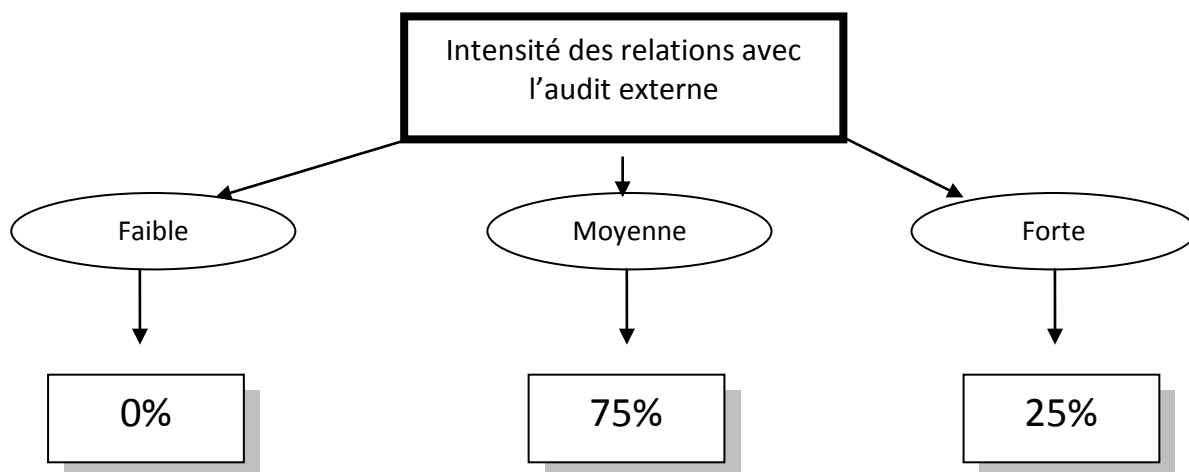
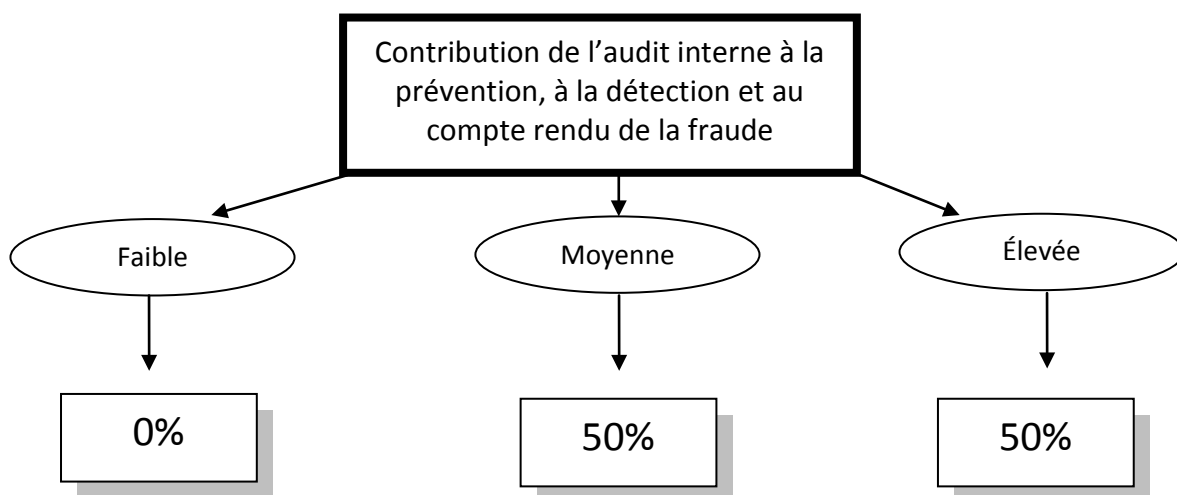
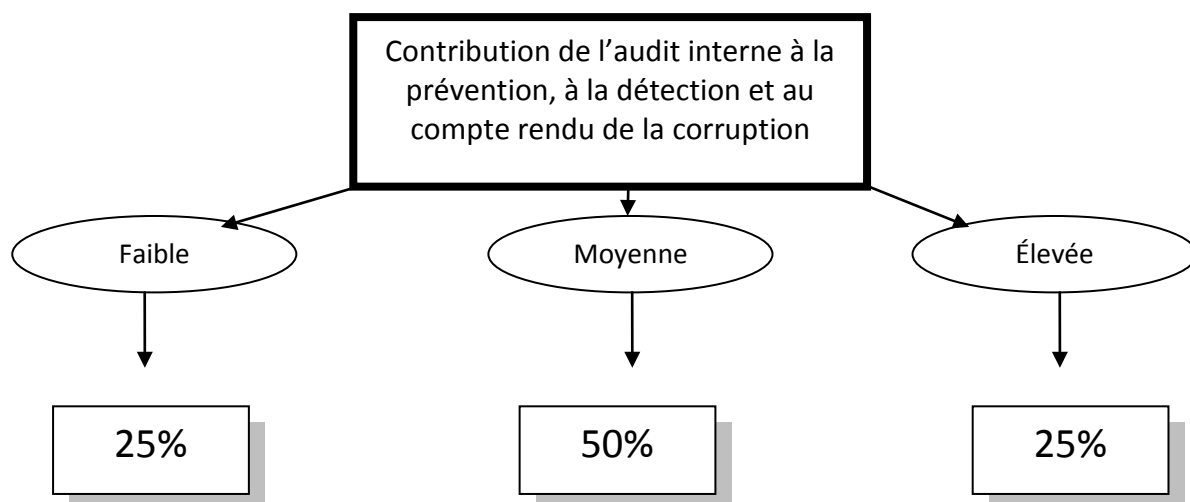
Finlande



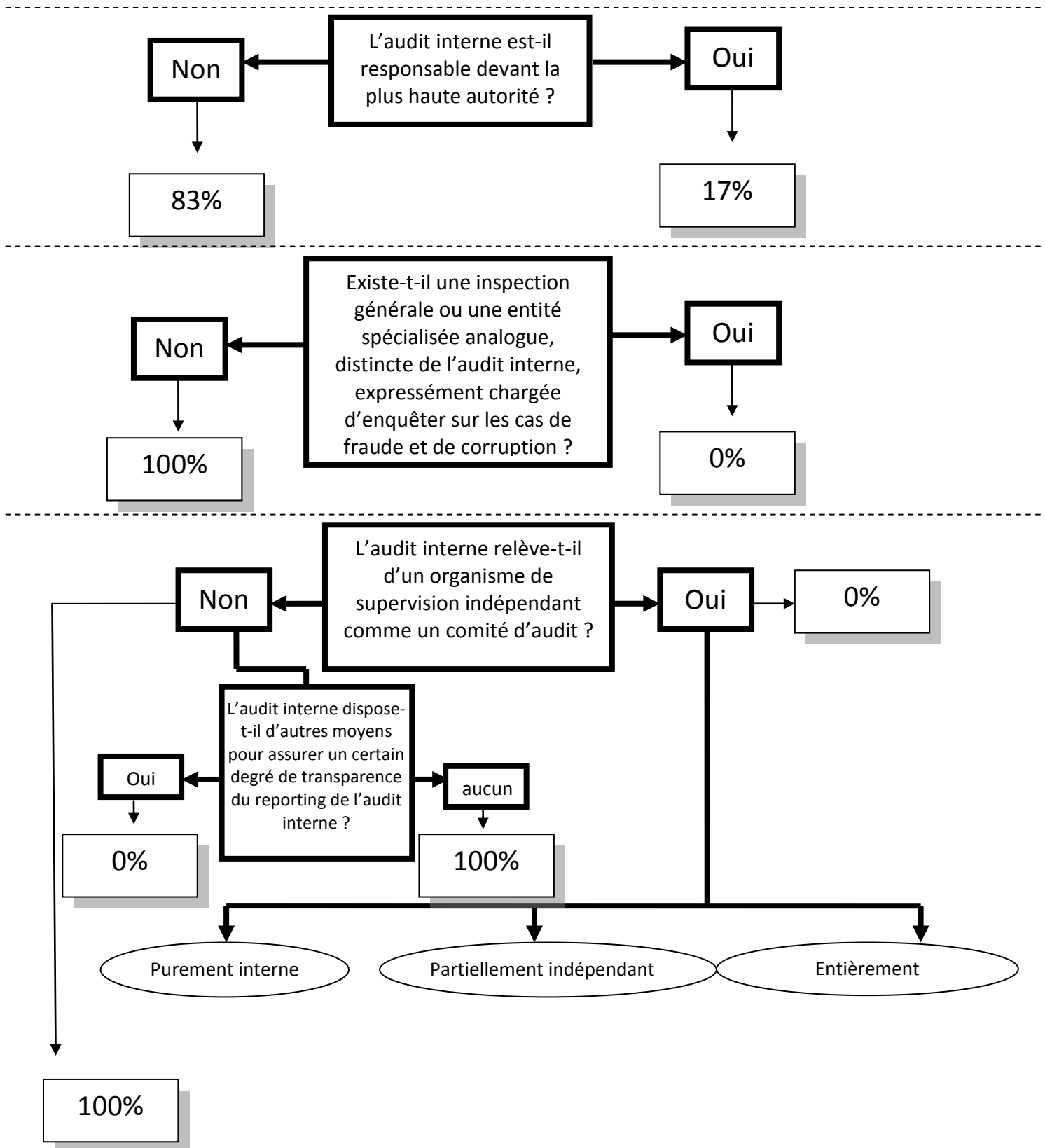


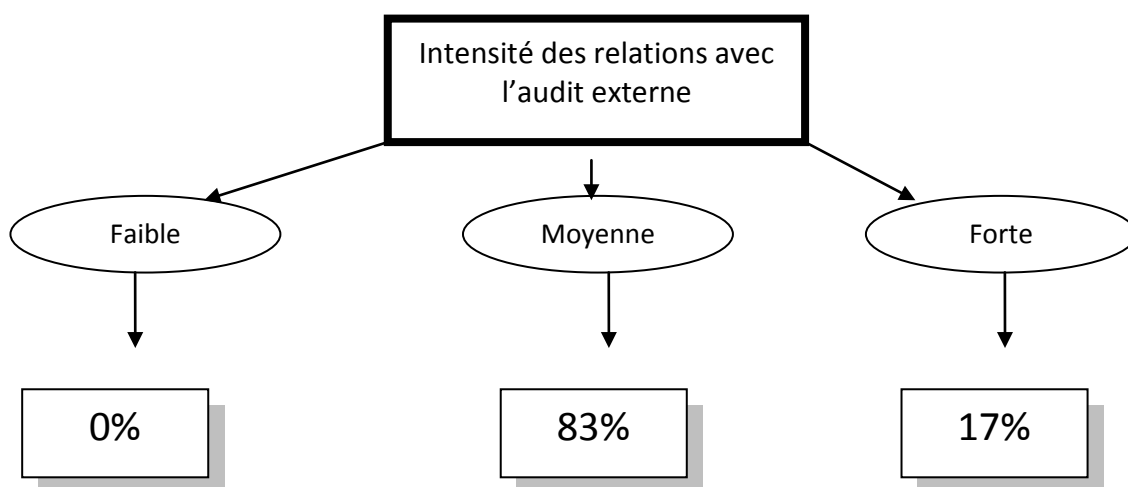
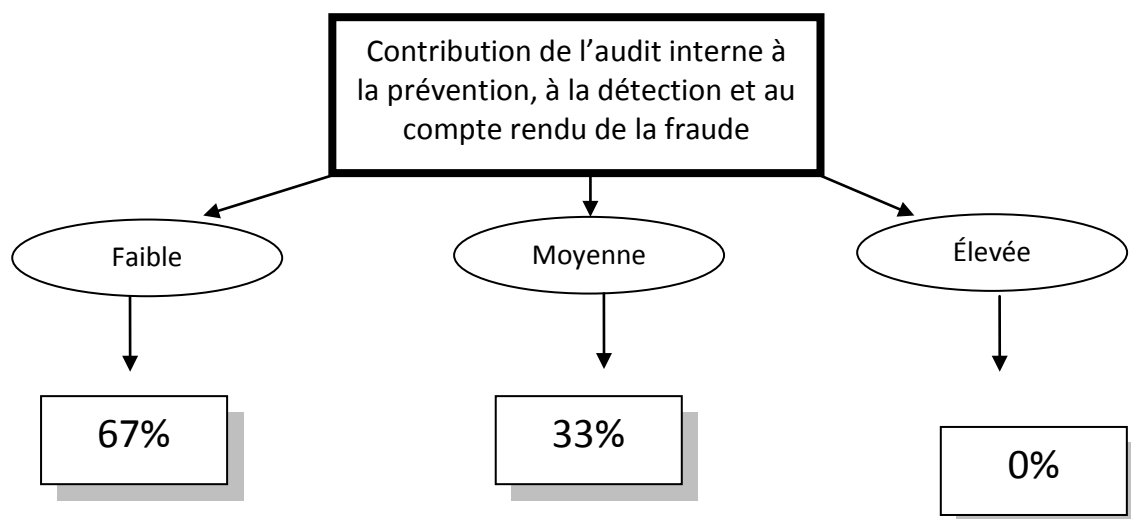
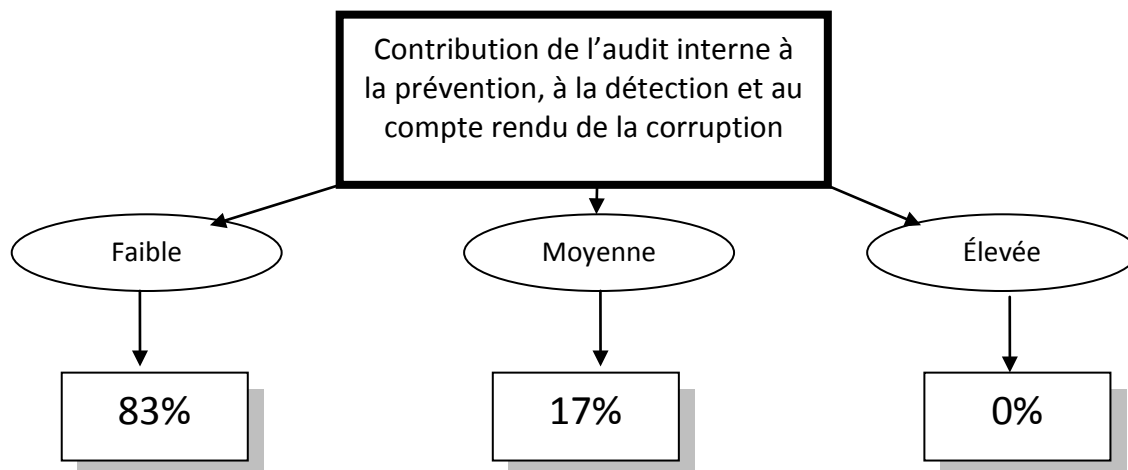
France



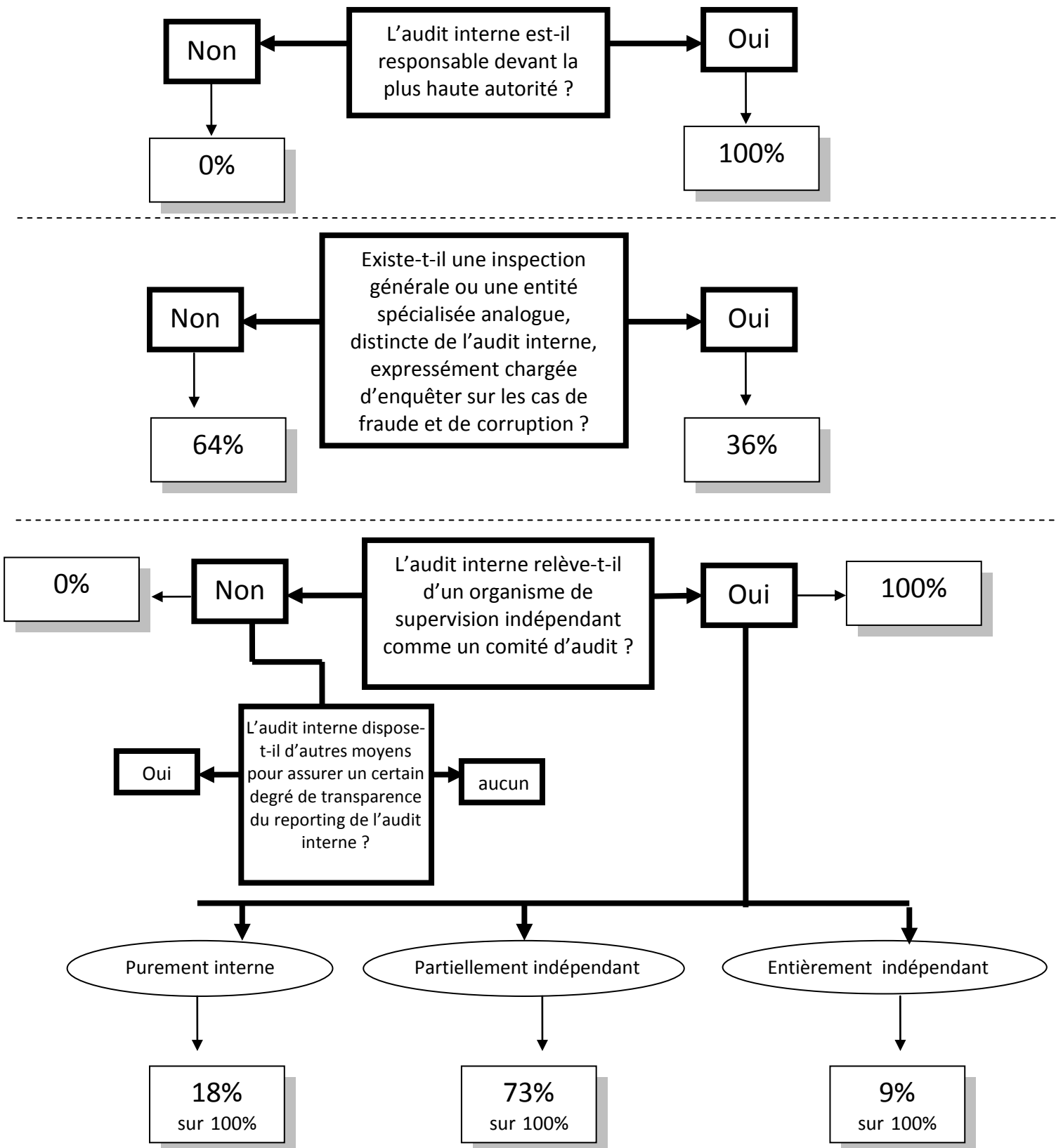


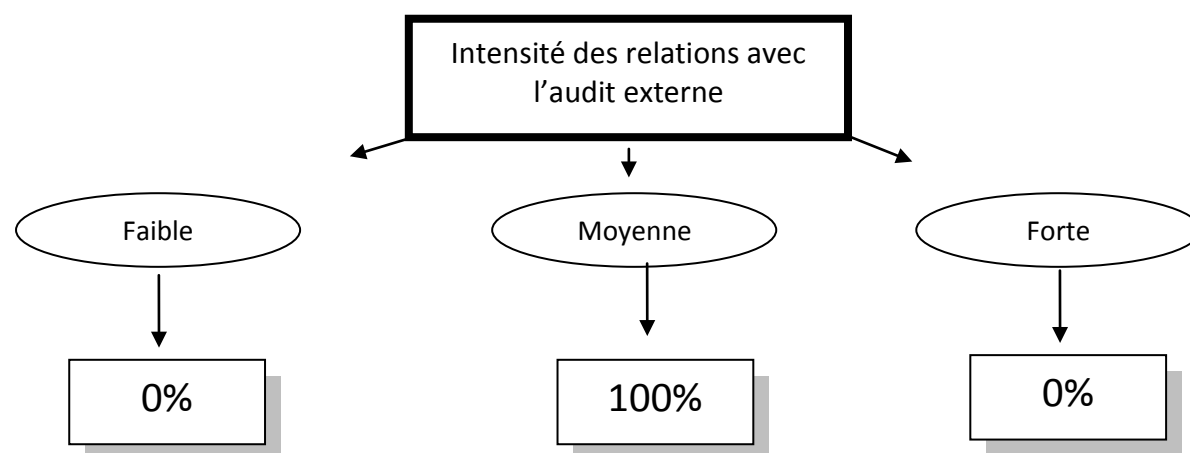
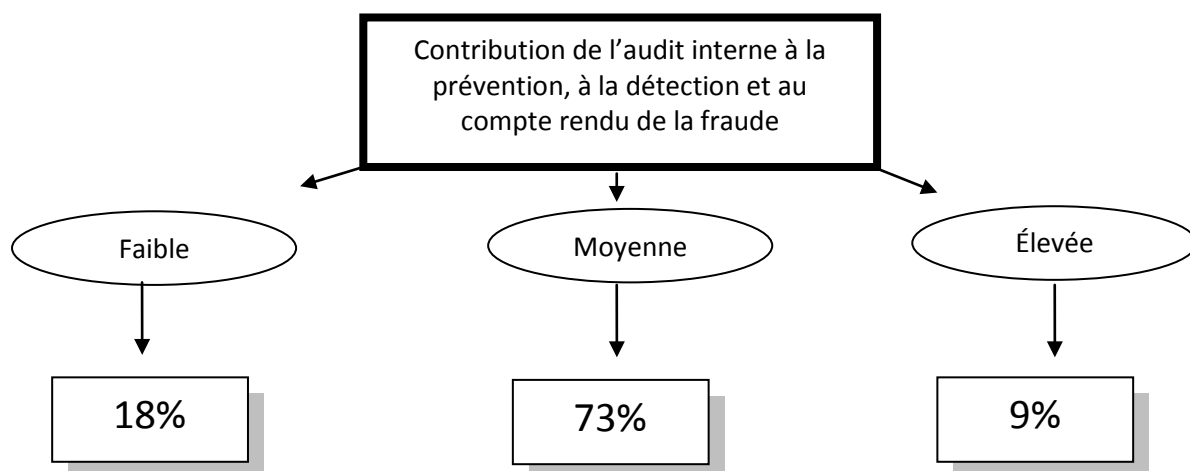
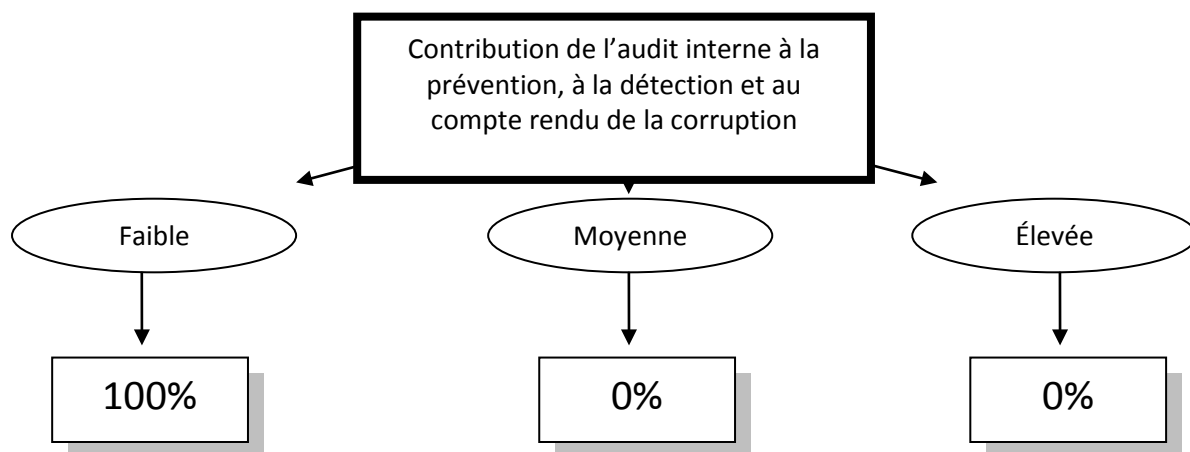
Japon



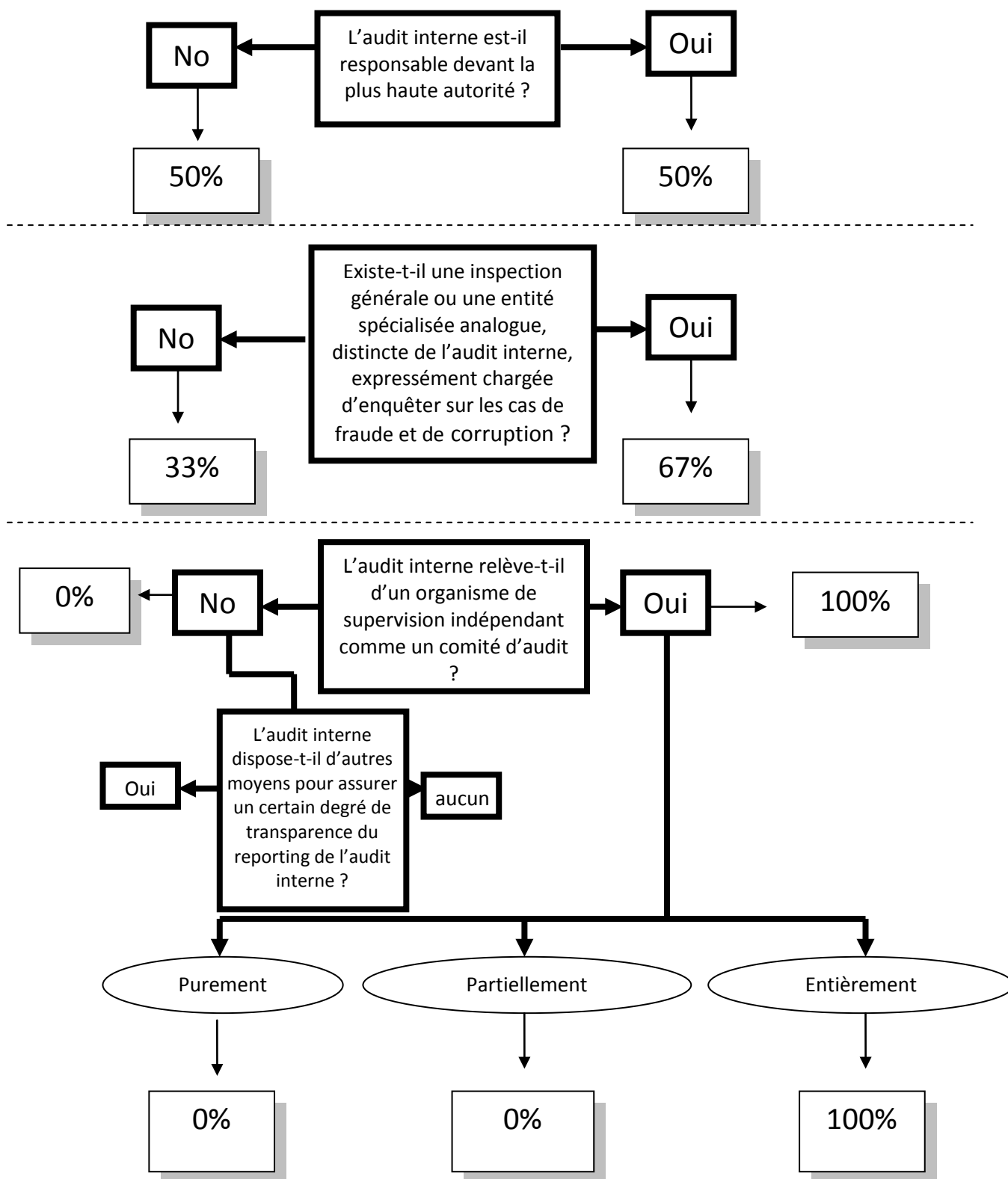


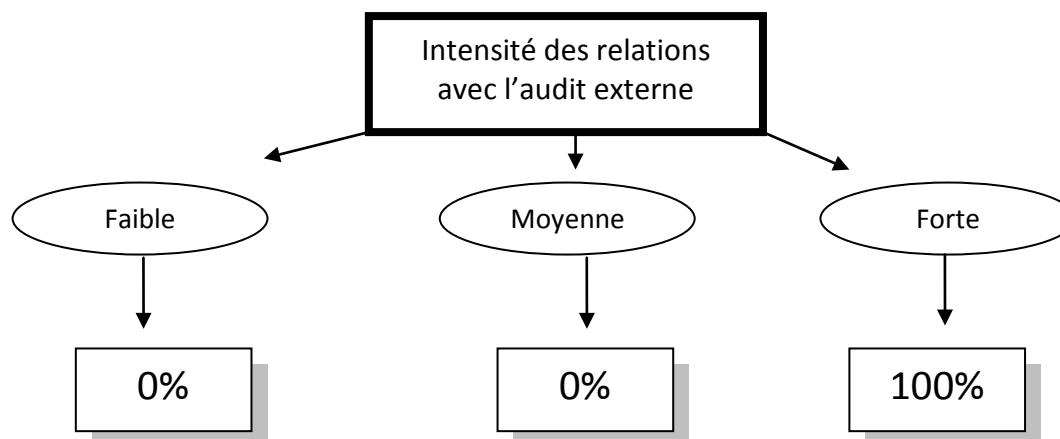
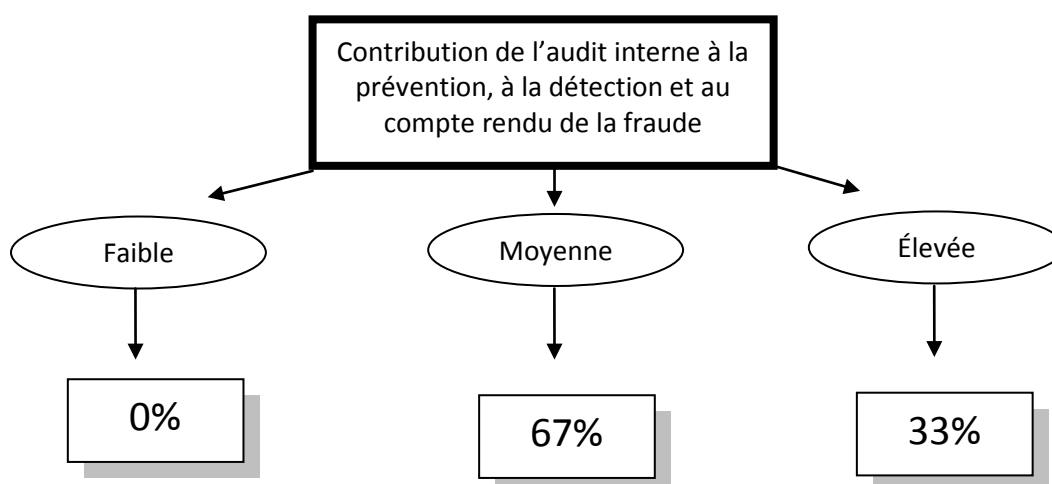
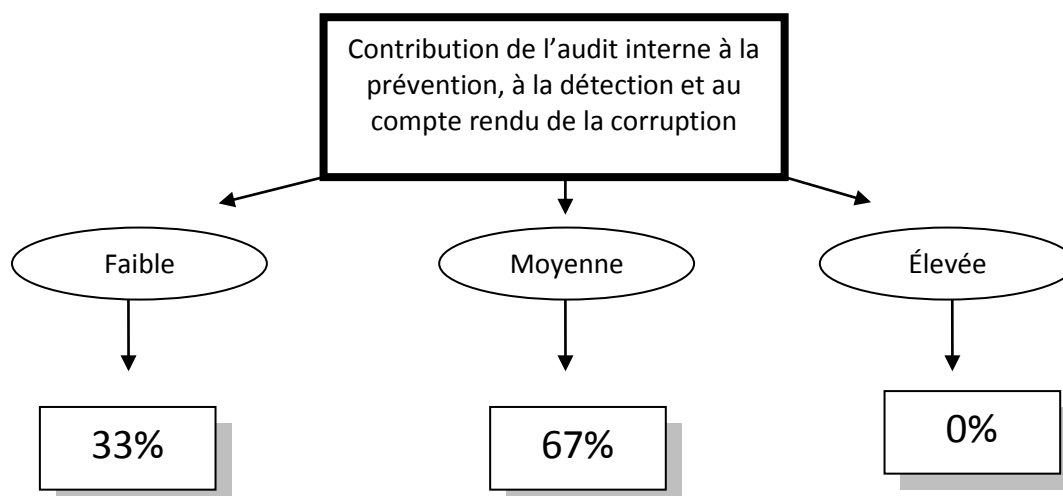
Pays-Bas



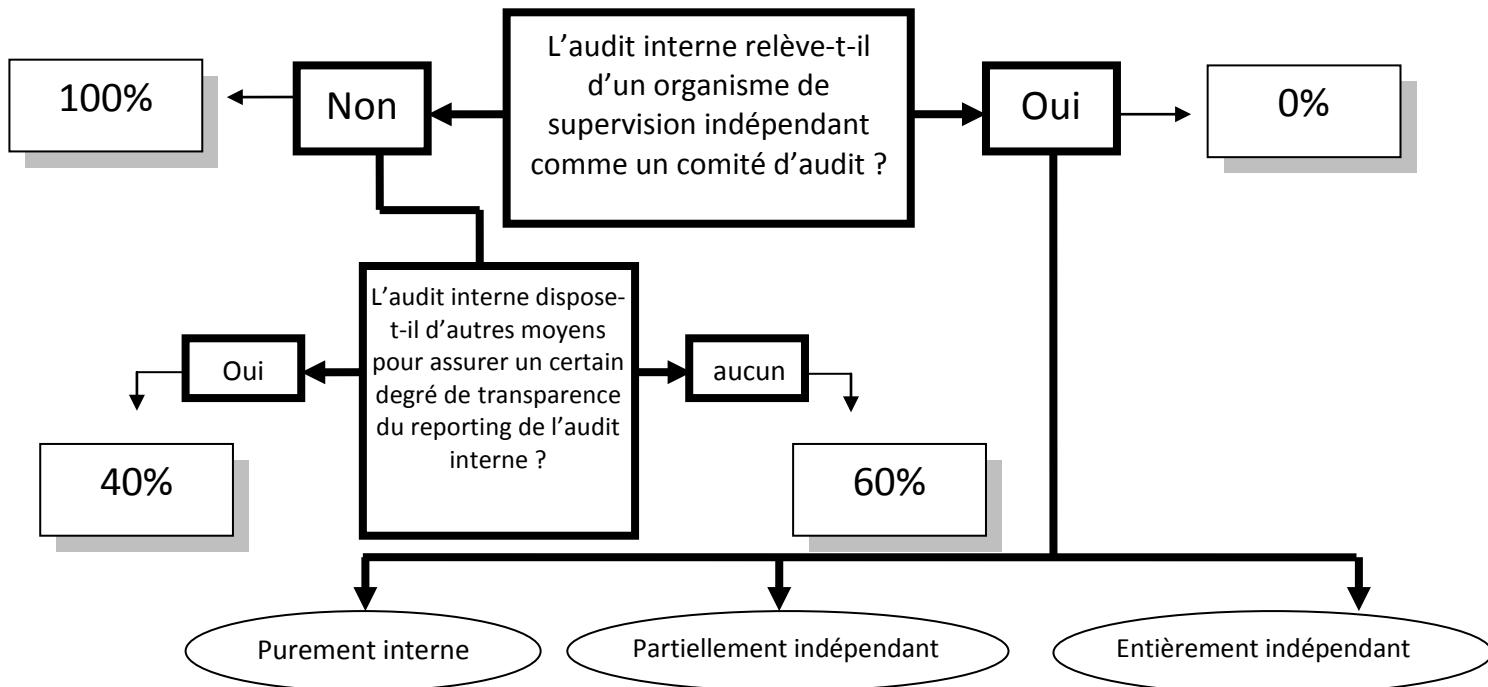
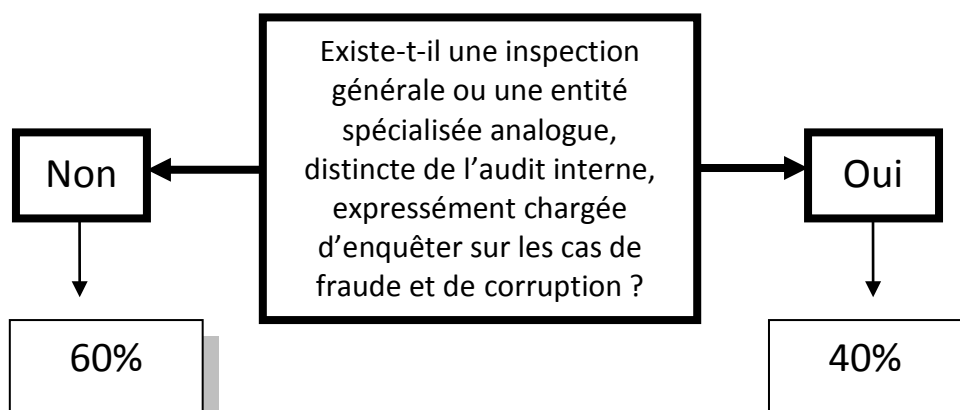
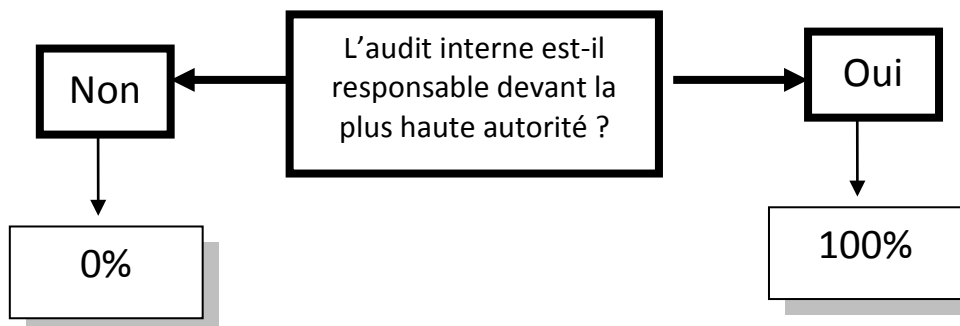


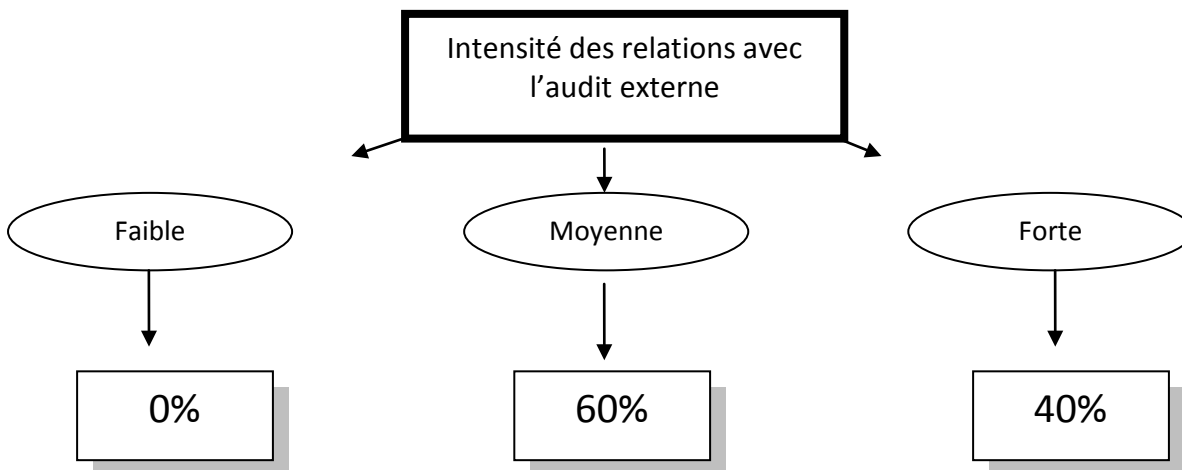
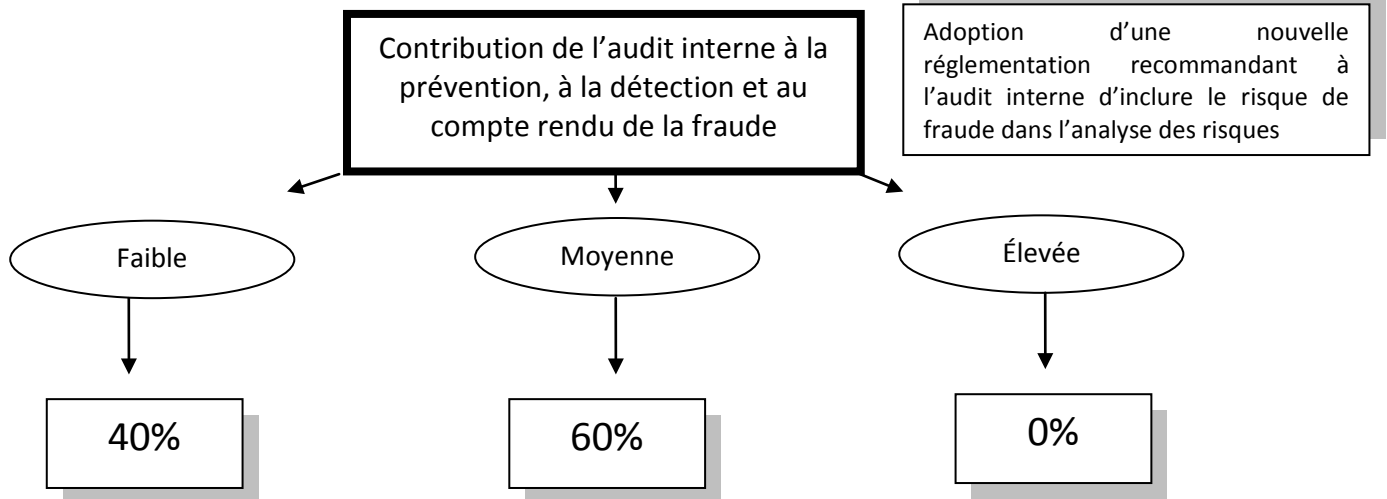
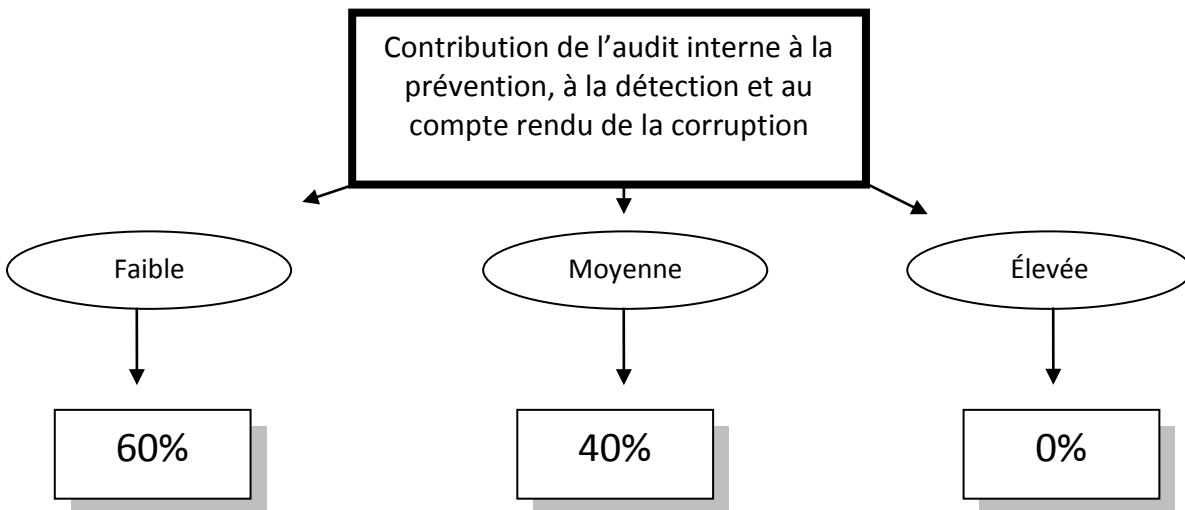
Royaume-Uni





Suède





Annexe D

Résultats de l'enquête

Les réponses aux questions ouvertes, c'est-à-dire nécessitant des commentaires, et non une réponse type oui/non, n'ont pas été encodées. Les questions concernées disposent de la mention « *non prise en compte* ». Les commentaires fournis par les participants à ces questions ont été retranscrits dans le corps du rapport.

Partie I : Cadre de contrôle interne

1.1 Votre entité (c'est-à-dire ministère ou structure équivalente de l'administration centrale) a-t-elle mis en place un cadre de contrôle interne, ou un cadre analogue comprenant des actions (ou activités) de contrôle, la description de l'environnement du contrôle, une évaluation des risques et un mécanisme de surveillance ?

Oui	66	91%
Non	4	5%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	3	4%

Total = 73. Pas de réponse : Japon (3).

1.2 Dans ce cadre, les responsabilités suivantes sont-elles expressément assignées au management :

	Contrôle interne		Gestion des risques		Prévention de la fraude ou de la corruption	
Oui	63	87%	61	84%	55	75%
Non	4	5%	5	7%	11	15%
Sans objet	2	3%	2	3%	2	3%
Pas de réponse	4	5%	5	7%	5	7%

Total = 73. Pas de réponse : France (1) et Japon (3).

1.3 Êtes vous soumis à des politiques s'appliquant à l'ensemble de l'administration, ou votre entité a-t-elle mis en place l'un des contrôles internes suivants régissant la conduite des agents :

	Code d'éthique (ou code de conduite)		Politique en matière de conflit d'intérêt		Politique en matière de dons et de gratifications		Autre	
Oui	64	87%	60	82%	57	78%	7	10%
Non	7	10%	8	11%	10	14%	0	0%
Sans objet	0	0%	0	0%	0	0%	6	8%
Pas de réponse	2	3%	5	7%	6	8%	60	82%

Total = 73. Pas de réponse pour le code d'éthique (code de conduite) : Japon (2) ; pour la politique en matière de conflit d'intérêt : Bulgarie (1), Canada (2) et Japon (2) ; politique en matière de dons et de gratifications : Bulgarie (1), Canada (2), Japon (2) et Suède (1).

1.4 Existe-t-il un cadre pour la formation (ou pour des actions de sensibilisation) à l'éthique au sein de votre ministère ?

Oui	56	77%
Non	12	16%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	5	7%

Total = 73. Pas de réponse : Japon (2) et Brésil (3)

1.5 Quelles mesures sont-elles appliquées pour prévenir la corruption dans le cadre des transactions financières et développer la résistance à la corruption :

	Séparation de la réception des biens/services de la vérification des biens/services		Séparation des demandes de paiement et des autorisations de paiement		Procédures électroniques d'examen ou d'approbation des paiements		Rotation périodique des employés exerçant les fonctions d'autorisation de paiement		Autre	
Oui	59	81%	64	87%	62	85%	22	30%	23	32%
Non	5	7%	2	3%	3	4%	36	49%	0	0%
Sans objet	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	6	8%
Pas de réponse	9	12%	7	10%	8	11%	14	20%	44	60%

Total = 73. Pas de réponse pour la séparation de la réception des biens/services de la vérification des biens/services : Bulgarie (2), France (2), Japon (4) et Royaume-Uni (1) ; pour la séparation des demandes de paiement et des autorisations de paiement : États-Unis (1), France (1), Japon (4) et Royaume-Uni (1) ; pour les procédures électroniques d'examen ou d'approbation des paiements : États-Unis (1), Bulgarie (1), France (1), Japon (4) et Royaume-Uni (1) ; pour la rotation périodique des employés exerçant les fonctions d'autorisation de paiement : Australie (1), Bulgarie (2), France (1), Japon (4) et Brésil (4).

1.6 Des mesures sont-elles appliquées en matière de gestion du personnel de façon à : garantir la transparence et/ou des règles claires pour la sélection ? Garantir la transparence et/ou des règles claires pour le recrutement ? Il existe des descriptions d'emplois et de liens hiérarchiques clairs ? *Non prise en compte.*

1.7 Est-il prévu de renforcer le cadre de contrôle interne ?

Oui	32	44%
Non	36	50%
Sans objet	1	1%
Pas de réponse	4	5%

Total = 73. Pas de réponse : Japon (3) et Bulgarie (1)

1.8 Dans l'affirmative, prière de décrire les mesures prévues. *Non prise en compte.*

Partie II : Existence d'un audit interne, mandat, reporting et professionnalisme

Audit Interne

2.1.1 Votre entité possède-t-elle une activité d'audit interne ?

Oui	73	100%
<i>propre à l'entité</i>	65	89%
<i>centrale, mandat couvrant plusieurs ministères</i>	7	10%
<i>pas de réponse</i>	1	1%
Non	0	0%

Total = 73.

2.1.2 Dans l'affirmative, prière d'indiquer son titre. *Non prise en compte.*

2.1.3 Cette activité d'audit interne concerne-t-elle uniquement votre entité et est-elle habilitée à établir son propre plan de travail ?

Oui	65	89%
Non	7	10%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	1	1%

2.1.4 Si ce n'est pas le cas, est-elle implantée à l'échelon central avec un mandat couvrant plusieurs ministères?

Oui	7	10%
Non	0	0%
Sans objet	65	89%
Pas de réponse	1	1%

2.1.5 Si votre entité ne possède pas d'activité d'audit interne, est-il prévu d'en créer une? *Non prise en compte.*

Liens hiérarchiques fonctionnels et administratifs de l'audit interne

2.2.1 L'audit interne est-il indépendant (sur le plan fonctionnel et administratif) de toutes les activités comportant des responsabilités de gestion exécutive ?

Oui	64	87%
Non	8	11%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	1	1%

Total = 73. Pas de réponse : Japon (1).

2.2.2 Le chef de l'audit interne est-il responsable devant la plus haute autorité de votre entité ?

Oui	55	76%
Non	17	23%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	1	1%

Total = 73. Pas de réponse : Japon (1).

2.2.3 Si ce n'est pas le cas, de qui l'audit interne relève-t-il ? *Non prise en compte.*

2.2.4 L'audit interne relève-t-il également sur le plan fonctionnel d'un organisme de supervision indépendant comme un comité d'audit ?

2.2.5 Lorsqu'il n'existe pas d'organisme de contrôle de ce type, votre fonction d'audit interne dispose-t-elle d'autres moyens pour assurer un certain degré de transparence du reporting de l'audit interne ?

Oui		33	46%
Non		39	53%
	<i>La fonction d'audit interne dispose d'autres moyens pour assurer un certain degré de transparence du reporting de l'audit interne</i>	21	29%
Sans objet		0	0%
Pas de réponse		1	1%

Total = 73. Pas de réponse : Japon (1).

2.2.6 Dans l'affirmative, quels sont ces moyens ? *Non prise en compte.*

2.2.7 L'Audit externe (c'est-à-dire l'institution supérieure de contrôle des finances publiques) a-t-elle librement accès aux agents et aux rapports de l'audit interne ?

Oui		63	87%
Non		4	5%
Sans objet		5	7%
Pas de réponse		1	1%

2.2.8 Existe-t-il un processus prévoyant la communication systématique des rapports de l'audit interne à l'audit externe ?

Oui		53	73%
Non		17	23%
Sans objet		0	0%
Pas de réponse		3	4%

Total = 73. Pas de réponse : Bulgarie (1) et Japon (2).

2.2.9 Si possible, prière de fournir un organigramme (en anglais ou en français) faisant apparaître la position et les liens hiérarchiques fonctionnels et administratifs de l'audit interne au sein de votre entité. *Non prise en compte.*

2.2.10 Est-il prévu de renforcer les liens hiérarchiques fonctionnels ou administratifs de l'audit interne ?

Oui		9	12%
Non		57	78%
Sans objet		0	0%
Pas de réponse		7	10%

Total = 73. Pas de réponse : Bulgarie (1), Canada et Japon (1).

Mandat de l'audit interne

2.3.1 L'audit interne dispose-t-il d'une charte ou d'un mandat (voir Annexe I, définition 7 ci-après) approuvé par ceux dont il relève sur le plan hiérarchique et fonctionnel ?

2.3.2 Dans l'affirmative, le mandat de l'audit interne fait-il référence aux normes professionnelles auxquelles la fonction est tenue d'adhérer ?

2.3.3 Si tel est le cas, ces normes sont-elles conformes aux normes énoncées dans l'IPPF de l'IIA ?

Oui	73	100%
<i>Le mandat de l'audit interne fait référence aux normes professionnelles auxquelles la fonction est tenue d'adhérer</i>		89%
	65	
<i>Ces normes sont conformes aux normes énoncées dans l'IPPF de l'IIA</i>	60	82%
Non	6	8%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	2	3%

Total = 73. Pas de réponse : Japon (1) et Bulgarie (1)

2.3.4 Est-il prévu de renforcer la charte ou le mandat de l'audit interne, par exemple en y faisant référence aux normes professionnelles auxquelles la fonction adhère ?

Oui	12	16%
Non	56	77%
Sans objet	2	3%
Pas de réponse	3	4%

Total = 73. Pas de réponse : Australie (1), Bulgarie (1) et Japon (1).

2.3.5 Si tel est le cas, prière de fournir des précisions sur les renforcements prévus. *Non prise en compte.*

2.3.6 Le mandat de l'audit interne mentionne-t-il expressément :

	La fraude		La corruption	
Oui	37	51%	27	37%
Non	32	44%	42	58%
Sans objet	0	0%	0	0%
Pas de réponse	4	5%	4	5%

Total = 73. Pas de réponse : Bulgarie (1) et Japon (3).

2.3.7 Existe-t-il une inspection générale, ou une entité spécialisée analogue, distincte de l'audit interne et expressément chargée d'enquêter sur les cas de fraude et de corruption ?

2.3.8 Dans l’affirmative, cette inspection générale est-elle établie au sein de l’entité ou séparément en dehors de l’entité ?

Oui	40	55%
<i>L’inspection générale est établie au sein de l’entité</i>	35	48%
<i>L’inspection générale est établie en dehors de l’entité</i>	5	7%
Non	30	41%
Sans objet	2	3%
Pas de réponse	1	1%

Total = 73. Pas de réponse : Japon (1).

2.3.8 Le mandat de l’inspection générale décrit-il ou mentionne-t-il :

	La fraude		La corruption	
Oui	36	50%	31	42%
Non	0	0%	5	8%
Sans objet	31	42%	31	42%
Pas de réponse	6	8%	6	8%

Total = 73. Pas de réponse concernant la fraude : Bulgarie (2), Japon (1) et Pays-Bas (3) ; concernant la corruption : Bulgarie (2), Japon (1), Pays-Bas (2) et Royaume-Uni (1).

2.3.9 Dans le cas où l’audit interne et une inspection générale (ou entité spécialisée analogue) coexistent, estimez-vous que :

- cela réduit l’efficacité des mécanismes propres à renforcer l’intégrité ?
- accroît l’efficacité des mécanismes propres à renforcer l’intégrité ?

Accroît	29	40%
Réduit	1	1%
Sans objet	27	37%
Pas de réponse	16	22%

Total = 73. Pas de réponse : Pays-Bas (1), Brésil (1), États-Unis (2), Royaume-Uni (2), Suède (2) Japon (3), Bulgarie (5).

2.3.10 Si vous estimez que cela réduit l’efficacité de ces mécanismes, est-il prévu de modifier cette co-existence ? *Non prise en compte.*

Mécanismes d’établissement de rapports de l’audit interne

2.4.1 Existe-t-il une procédure prévoyant que le ou les fonctionnaires dont l’audit interne relève sont systématiquement informés des constatations et recommandations formulées à l’issue des différentes missions de l’audit interne ?

Oui	70	96%
Non	1	1%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	2	3%

Total = 73. Pas de réponse : Bulgarie (1) et Japon (1).

2.4.2 Existe-t-il une procédure prévoyant l'établissement de plans d'action pour la mise en œuvre des recommandations par ceux qui ont fait l'objet d'un audit ?

2.4.3 Si tel est le cas, existe-t-il une procédure imposant un contrôle périodique de la mise en œuvre de ces plans d'action après une période définie ?

Oui	70	96%
<i>Il existe une procédure imposant un contrôle périodique de la mise en œuvre de ces plans d'action après une période définie</i>	65	89%
Non	2	3%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	1	1%

Total = 73. Pas de réponse : Japon (1).

2.4.4 Existe-t-il une procédure prévoyant que l'audit interne présente un rapport sur ses activités pendant une période déterminée, au moins une fois par an ?

2.4.5 Si tel est le cas, ce rapport couvre-t-il : (i) les principales constatations ; (ii) les expositions à des risques importants et les problèmes de contrôle, notamment les risques de fraude ou de corruption et les questions de gouvernance ; (iii) l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations ; (iv) les travaux futurs prévus ?

Oui, dont	71	97%
<i>Principales constatations</i>	65	89%
<i>Expositions à des risques importants et problèmes de contrôle, notamment risques de fraude ou de corruption et questions de gouvernance</i>	59	81%
<i>État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations</i>	61	84%
<i>Travaux futurs prévus</i>	36	50%
Non	2	3%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	0	0%

Total = 73.

2.4.6 Est-il prévu d'améliorer :

	La procédure selon laquelle ceux dont relève l'audit sont informés des constatations et des recommandations formulées à l'issue de chaque mission de l'audit interne		La procédure selon laquelle l'audit interne présente un rapport sur ses activités au cours d'une période déterminée		La procédure selon laquelle des plans d'action sont établis pour la mise en œuvre des recommandations par ceux qui ont fait l'objet d'audits	
Oui	13	18%	15	21%	14	19%
Non	57	78%	55	75%	56	77%
Sans objet	1	1%	1	1%	1	1%
Pas de réponse	2	3%	2	3%	2	3%

Total = 73. Pas de réponse : Bulgarie (1) et Japon (1).

2.4.7 Si tel est le cas, prière de fournir des informations détaillées sur les améliorations qu'il est prévu d'apporter au processus d'établissement des rapports. *Non prise en compte.*

Agents de l'audit interne et professionnalisme

2.5.1 Les agents de l'audit interne sont-ils tenus de posséder les qualifications professionnelles appropriées (vérificateur interne autorisé, etc.) ou encouragés à les acquérir ?

2.5.2 Dans l'affirmative, ces qualifications spécialisées concernent-elles : (i) l'audit ; (ii) la comptabilité / les finances ; (iii) les technologies de l'information ; (iv) les enquêtes ; (v) autre ?

Oui, dont	62	85%
<i>Audit</i>	62	85%
<i>Comptabilité et finances</i>	50	68%
<i>Technologies de l'information et de la communication</i>	49	67%
<i>Enquêtes</i>	34	47%
<i>Autre</i>	21	29%
Non	11	15%
Pas de réponse	0	0%

Total = 73.

2.5.3 Existe-t-il un système d'évaluation des performances des agents de l'audit interne ?

2.5.4 Si tel est le cas, ce système comprend-il des objectifs concernant le maintien et l'amélioration des qualifications et de l'expérience professionnelles ?

Oui	64	87%
<i>Comprend des objectifs concernant le maintien et l'amélioration des qualifications et de l'expérience professionnelles</i>	52	71%
Non	8	11%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	1	1%

Total = 73. Pas de réponse : Japon (1).

2.5.5 L'audit interne est-il doté d'une assurance qualité (comme prévu dans IPPF) ou d'un mécanisme analogue prévoyant son évaluation externe indépendante ?

Oui	59	81%
Non	12	16%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	2	3%

Total = 73. Pas de réponse : Japon (2).

2.5.6 Est-il prévu d'améliorer les qualifications et le professionnalisme des agents de l'audit interne ?

Oui	53	73%
Non	14	19%
Sans objet	1	1%
Pas de réponse	5	7%

Total = 73. Pas de réponse : Australie (1), Bulgarie (1), Japon (2) et Royaume-Uni (1).

2.5.7 Existe-t-il des dispositions régissant les conflits d'intérêt des agents de l'audit interne ?

Oui	57	78%
Non	12	17%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	4	5%

Total = 73. Pas de réponse : Australie (1), Bulgarie (1) et Japon (2).

Partie III : Prévention, détection et divulgation de la fraude ou de la corruption

3.1 Existe-t-il un mécanisme par lequel les agents peuvent effectuer le signalement des cas présumés de fraude ou de corruption ?

Oui	64	88%
Non	6	8%
Pas de réponse	3	4%

Total = 73. Pas de réponse : Bulgarie (1) et Japon (2).

3.2 Existe-t-il un mécanisme par lequel des tiers (par exemple clients et fournisseurs) peuvent signaler des cas présumés de fraude ou de corruption ?

Oui	55	75%
Non	13	18%
Pas de réponse	5	7%

Total = 73. Pas de réponse : Bulgarie (1), Japon (3) et Royaume-Uni (1).

3.3 Votre entité possède-t-elle un cadre pour le signalement de comportements fautifs ?

3.4 Dans l'affirmative : l'audit interne est-il chargé de gérer le cadre régissant les signalements des manquements ? Ce cadre garantit-il l'anonymat ? Une protection est-elle assurée à ceux qui signalent des cas présumés de fraude ou de corruption ?

Oui	50	68%
Non	20	28%
Pas de réponse	3	4%
<i>La responsabilité incombe à l'audit interne</i>	7	10%
<i>La responsabilité n'incombe pas à l'audit interne</i>	39	53%
<i>Pas de réponse quant à la responsabilité de l'audit interne</i>	6	8%
<i>Il garantit l'anonymat</i>	30	41%
<i>Il ne garantit pas l'anonymat</i>	17	23%
<i>Pas de réponse quant à l'anonymat</i>	6	8%
<i>Une protection est assurée</i>	44	60%
<i>Une protection n'est pas assurée</i>	2	3%
<i>Pas de réponse quant à une protection</i>	6	8%

Total = 73. Pas de réponse concernant l'anonymat : Japon (3) ; la protection : Bulgarie (3), Japon (3) et Royaume-Uni (1) ; la responsabilité de l'audit interne : Bulgarie (1), Canada (1) et Japon (5).

3.5 Indiquer le nombre de cas de (i) fraude et (ii) corruption signalés au cours des vingt-quatre derniers mois. *Non prise en compte.*

3.6 Sur ce nombre :

- Combien ont été découverts par hasard ?
- Combien ont été découverts suite à leur signalement par un membre du personnel ?

- Combien ont été découverts à la suite d'une mission spécifique dans le cadre du plan de travail de l'audit interne ?
- Combien ont été découverts grâce au système de contrôle interne mis en place pour l'approbation et l'autorisation des transactions ?

Non prise en compte.

3.7 S'agissant de la fraude, l'une des mesures de prévention spécifiques suivantes est-elle en place dans votre entité ?

	Lignes téléphoniques réservées		Analyse des risques de fraude		Mention expresse de la fraude dans le code de conduite/code d'éthique		Formation à la lutte contre la fraude		Signature par la direction d'une lettre d'affirmation (ou l'équivalent)		Certification des états financiers	
Oui	45	62%	37	51%	33	44%	38	52%	33	46%	43	59%
Non	20	27%	27	37%	29	40%	26	36%	31	42%	21	29%
Sans objet	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
Pas de réponse	8	11%	9	12%	11	15%	9	12%	9	12%	8	11%

Total = 73. Pas de réponse concernant les lignes téléphoniques réservées : Bulgarie (2), France (1), Japon (4) et Suède (1) ; l'analyse des risques de fraude : Bulgarie (2), États-Unis (1), France (1), Japon (4) et Suède (1) ; la mention expresse de la fraude dans le code de conduite/code d'éthique : Bulgarie (3), États-Unis (1), France (2), Japon (4) et Suède (1) ; la formation à la lutte contre la fraude : Bulgarie (2), États-Unis (1), France (1), Japon (4) et Suède (1) ; la signature par la direction d'une lettre d'affirmation : Bulgarie (2), Canada (1), France (1), Japon (4) et Suède (1) ; la certification des états financiers : Bulgarie (2), France (1), Japon (4) et Suède (1).

3.8 Si une fraude est suspectée ou révélée, l'audit interne sera-t-il associé à l'enquête ?

Oui, dans tous les cas	34	47%
Oui, dans certains cas	16	22%
Non	18	25%
Sans objet	1	1%
Pas de réponse	4	5%

Total = 73. Pas de réponse : Australie (1), Bulgarie (2) et Japon (2).

3.9 Les agents de l'audit interne ont-ils reçu une formation spécifique à la lutte contre la fraude ?

Oui	38	52%
Non	31	42%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	4	5%

Total = 73. Pas de réponse : Australie (1), Bulgarie (1) et Japon (2).

3.10 L'audit interne effectue-t-il des travaux spécifiques pour détecter les fraudes ?

Oui	32	44%
Non	36	49%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	5	7%

Total = 73. Pas de réponse : Bulgarie (1) et Japon (4).

3.12 Considérez-vous que les procédures de lutte contre la fraude dans votre entité sont suffisantes ?

Oui	45	62%
Non	19	26%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	9	12%

Total = 73. Pas de réponse : Australie (1), Bulgarie (1), France (2), Brésil (2) et Japon (3).

3.13 Votre entité prévoit-elle de les améliorer ?

Oui	20	27%
Non	42	58%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	11	15%

Total = 73. Pas de réponse : Australie (1), Royaume-Uni (1), France (1), Brésil (2), Bulgarie (3) et Japon (3).

3.14 En cas de corruption suspectée ou révélée dans votre entité, l'audit interne sera-t-il associé à l'enquête ? Si ce n'est pas l'audit interne, qui effectuerait l'enquête ? *Les réponses à cette seconde question n'ont pas été prises en compte dans le tableau ci-dessous.*

Oui, dans tous les cas	25	34%
Oui, dans certains cas	11	15%
Non	32	44%
Sans objet	1	1%
Pas de réponse	4	5%

Total = 73. Pas de réponse : Australie (1), Bulgarie (1) et Japon (3).

3.15 Votre entité est-elle dotée d'une politique de lutte contre la corruption ?

Oui	45	61%
Non	21	29%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	7	10%

Total = 73. Pas de réponse : Australie (1), Bulgarie (1), Finlande (1) et Japon (4).

3.16 Si tel est le cas, qui est responsable de l'application de cette politique ? *Non prise en compte.*

3.17 Considérez-vous que les procédures anticorruption dans votre entité sont suffisantes ?

Oui	48	66%
Non	11	15%
Sans objet	0	0%
Pas de réponse	14	19%

Total = 73. Pas de réponse : Australie (2), Bulgarie (1), États-Unis (1), France (1), Pays-Bas (1), Brésil (2), Suède (2) et Japon (4).

3.18 Si ce n'est pas le cas, quelles mesures votre entité envisage-t-elle de prendre pour les améliorer ? *Non prise en compte.*

3.19 L'audit interne effectue-t-il des travaux spécifiques pour détecter la corruption ?

Oui	11	15%
Non	53	73%
Sans objet	1	1%
Pas de réponse	8	11%

Total = 73. Pas de réponse : Australie (1), Bulgarie (2), États-Unis (1), Finlande (1) et Japon (4).

3.20 Si tel est le cas, fournir 2 ou 3 exemples de travaux de ce type. *Non prise en compte.*

Annexe E

Résultats du questionnaire de suivi

Dans ce questionnaire de suivi, il a été demandé aux participants d'indiquer les 4 (au plus) facteurs **les plus importants pour le succès** de l'accroissement de la contribution des activités de contrôle et d'audit interne à la prévention, à la détection et au compte-rendu en matière de fraude et corruption, parmi les critères proposés ci-dessous. Ce choix devait être réalisé en prenant en considération la situation présente et l'expérience passée et présente de chaque participant.

Critères proposés

1. Un rattachement hiérarchique de la fonction d'Audit Interne (qu'elle soit séparée ou non d'autres fonctions) à l'autorité la plus élevée du ministère.
2. Une obligation de compte-rendu (en parallèle) à un comité d'audit indépendant, c'est-à-dire composé en majorité de membres extérieurs au management du ministère, chargé de superviser le programme de travail et le suivi des recommandations.
3. Un cadre de contrôle interne – ou analogue- qui ferait mention du contrôle interne comme un des moyens clé pour la prévention de la fraude et de la corruption.
4. Un mandat clarifié (ou étendu) pour la fonction d'audit interne, qui inclurait la responsabilité d'évaluer les risque de fraude et/ou de corruption au sein du ministère.
5. Un mandat clarifié (ou étendu) pour la fonction d'audit interne, qui inclurait un volet « Conseil à la Direction » concernant la prévention de la fraude et/ou de la corruption au sein du ministère.
6. Une obligation pour la fonction d'audit interne de formuler une opinion sur les contrôles internes en place, notamment au regard de la prévention et de la détection de la fraude et de la corruption.
7. Une évaluation périodique par l'audit interne du système en place dans le ministère permettant de prévenir et de détecter la fraude et/ou la corruption, de rendre compte à l'instance/la personne ad hoc, et d'assurer la fonction de surveillance (conformité, enquêtes, éthique).
8. Un système permettant une mise en œuvre plus efficace des recommandations de l'audit interne.
9. Dans le cas où l'instance/la personne responsable des enquêtes et des comptes-rendus sur la fraude et la corruption est une entité distincte *à l'intérieur du ministère*, un système d'échanges d'informations périodiques avec la fonction d'audit interne sur les cas de fraude et/ou de corruption.
10. Dans le cas où l'instance/la personne responsable des enquêtes et des comptes-rendus sur la fraude et la corruption est une entité distincte *en dehors du ministère*, un système d'échanges d'informations périodiques avec la fonction d'audit interne sur les cas de fraude et/ou de corruption.
11. Dans le cas où l'instance/la personne responsable des enquêtes et des comptes-rendus sur la fraude et la corruption est une entité distincte *à l'intérieur du ministère*, un système d'actions communes des sujets portant sur la fraude et/ou la corruption avec la fonction d'audit interne.
12. Dans le cas où l'instance/la personne responsable des enquêtes et des comptes-rendus sur la fraude et la corruption est une entité distincte *en dehors du ministère*, un système d'action communes des sujets portant sur la fraude et/ou la corruption avec la fonction d'audit interne.

13. Dans le cas où l'instance/la personne responsable des enquêtes et des comptes-rendus sur la fraude et la corruption est une entité distincte *à l'intérieur du ministère*, une autorité hiérarchique commune.

Résultats du questionnaire de suivi

- Pourcentage de réponses reçues

Le tableau ci-dessous récapitule le nombre de réponses reçues des participants au questionnaire de suivi par rapport au nombre total de ministères participants invités à répondre.

Statistiques	Afrique du Sud	Australie	Brésil	Bulgarie	Canada	Etats Unis	Finlande	France	Japon	Pays Bas	Suède	Royaume Uni	Total
Nombre de ministères invités à répondre	4	4	5	12	6	5	5	4	6	11	5	6	69
Nombre de ministères ayant répondu	2	4	-	10	5	4	3	4	3	1	5	6	45
Pourcentage de réponses reçues	50%	100%	0%	83%	83%	80%	60%	100%	50%	9%	100%	100%	65%

Note : les Pays Bas ont fourni un seul questionnaire de suivi au nom de l'ensemble des 11 ministères participants

- Fréquence de sélection de chacun des critères

Le tableau ci-dessous illustre la fréquence à laquelle chaque critère a été sélectionné comme faisant partie des 4 facteurs clés pour améliorer la contribution de l'audit interne à la prévention, à la détection et au compte rendu de la fraude et de la corruption.

Critères proposés	Afrique du Sud	Australie	Bulgarie	Canada	Etats Unis	Finlande	France	Japon	Pays Bas	Suède	Royaume Uni	Total
1	1/2	4/4	5/10	4/5	3/4	2/3	3/3	2/3	1/1	2/5	4/6	31
2	1/2	1/4	1/10			1/3	1/3	1/3			4/6	10
3			9/10	4/5	4/4	2/3	3/3	2/3	1/1	3/5	3/6	31
4		1/4	2/10	2/5		2/3	2/3	1/3	1/1		1/6	12
5		4/4	4/10	2/5	1/4					1/5	1/6	13
6			5/10	1/5		2/3	3/3			2/5	3/6	16
7	2/2		3/10	3/5	2/4	1/3	1/3	1/3	1/1	1/5	2/6	17
8	1/2		1/10		3/4	2/3	1/3	2/3		4/5	1/6	15
9	1/2	1/4	2/10	3/5	1/4		2/3			3/5	3/6	16
10	1/2	2/4	1/10		1/4					1/5	2/6	8
11			2/10	1/5						2/5		5
12			2/10									2
13	1/2	3/4	3/10							1/5		8
Total												184

- Poids de chaque critère sélectionné

Afin de mesurer le poids de chaque critère dans l'ensemble des réponses reçues, des points ont été alloués à chacun des critères sélectionnés, en fonction du rang qui lui a été donné. Les règles sont les suivantes :

- Critère sélectionné comme étant le facteur le plus important : 4 points ;
- Critère sélectionné comme étant le deuxième facteur le plus important : 3 points ;
- Critère sélectionné comme étant le troisième facteur le plus important : 2 points ;
- Critère sélectionné comme étant le quatrième facteur le plus important : 1 point.

Les résultats figurent dans le tableau ci-dessous.

Critères proposés	Afrique du Sud	Australie	Bulgarie	Canada	Etats Unis	Finlande	France	Japon	Pays Bas	Suède	Royaume Uni	Total
1	3	16	15	13	10	6	9	3	11	4	13	100
2	4	1	1			3	2	1			12	20
3			29	13	13	5	10	8	44	9	8	139
4		3	5	3		6	5	2	22		2	48
5		11	8	3	1					3	3	29
6			7	3		2	6			4	6	28
7	6		7	10	4	4	3	4	33	2	7	74
8	4		2	0	8	4	2	6		6	2	30
9	1	2	3	4	1		3			11	5	29
10	2	3	2	2	2					1	2	10
11			5	1						7		13
12			4									4
13	1	4	9							3		16

