

ISSAI 130

Code déontologique

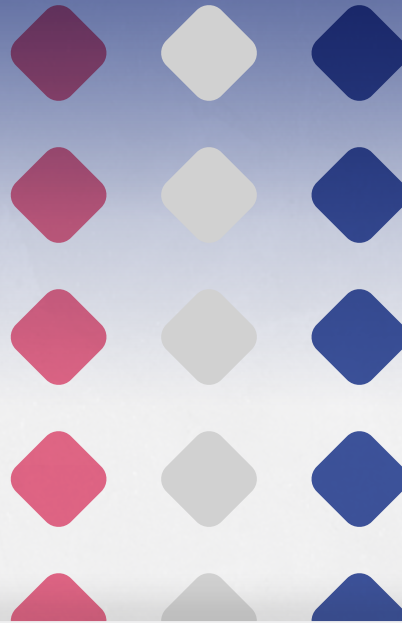
Les normes internationales des Institutions supérieures de contrôle, ISSAI, sont émises par l'Organisation internationale des Institutions de contrôle des finances publiques, INTOSAI. Pour plus de renseignements, consultez www.issai.org



INTOSAI



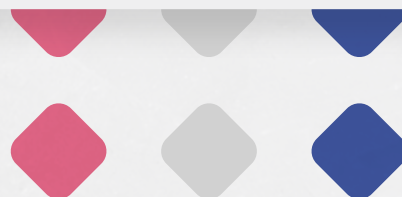
INTOSAI



INTOSAI, 2019

- 1) Formellement connu comme ISSAI 30
- 2) Première version adoptée en 1998
- 3) Version actuelle approuvée en 2016
- 4) Avec la réalisation du Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP), renommé comme ISSAI 130 avec des changements d'édition faits en 2019.

ISSAI 130 est disponible dans toutes les langues officielles de l'INTOSAI : Arabe, Anglais, Français, Allemand et Espagnol.



INTRODUCTION

Le comportement éthique est un élément important pour les Institutions Supérieures de Contrôles de Finances Publiques, établissant la réputation et la confiance nécessaires aux parties prenantes. Il est fourni aux ISC ainsi qu'au personnel qui y travaille, un code de déontologie comprenant un ensemble de valeurs et de principes sur lesquels ils peuvent baser leur comportement. Puisque le secteur de contrôle public diffère du secteur privé, la communauté internationale des ISC a besoin de son propre code de déontologie, englobant des conseils supplémentaires sur la manière d'intégrer ces valeurs dans leur travail quotidien et éventuelles situations particulières.

Le premier Code de Déontologie de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôles de Finances Publiques (INTOSAI) a été adopté lors du XVIème Congrès de l'INTOSAI, à Montevideo en 1998. En juin 2013, pendant leur rencontre à Stockholm, le Comité de Pilotage de la Commission de Normes Professionnelles (PSC) de l'INTOSAI a décidé de procéder à une évaluation afin de déterminer si le Code de Déontologie en vigueur devait être révisé pour en assurer la pertinence dans le contexte actuel de vérification du secteur public. À cette fin, via une enquête en ligne, l'opinion de l'ensemble de la communauté de l'INTOSAI a été sollicitée. Comme le montrent les résultats, la communauté de l'INTOSAI a estimé que le code devait être révisé de manière à rendre la norme plus utile aux Institutions Supérieures de Contrôle, ainsi que plus adapté aux défis actuels. Une grande majorité des réponses ont indiqué que le Code devrait inclure des dispositions pour les ISC, des orientations plus détaillées et des exemples de bonnes pratiques.

Ayant suivi la procédure qui établit les principes de la révision des normes de l'INTOSAI, comprenant une période d'exposition au cours de laquelle tous les membres de l'INTOSAI, les partenaires et les parties prenantes ont eu la possibilité de faire entendre leur point de vue et de présenter des suggestions de changement, le code de déontologie tel qu'il est présenté dans cette publication, a été adoptée à l'unanimité lors du XXIIe Congrès de l'INTOSAI à Abu Dhabi en décembre 2016.

Le nouveau Code de Déontologie de l'INTOSAI a été développé par une équipe composée de représentants des ISC d'Albanie, du Chili, de Hongrie, d'Indonésie, du Kuwait, du Mexique, de Namibie, des Pays-Bas, de Nouvelle Zélande, de Pologne

(Présidence), du Portugal, d'Afrique du Sud, du Royaume Uni, des États-Unis, ainsi que le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA). En tant que responsable du projet, je tiens tous à les remercier sincèrement. Sans leur contribution, leur implication et leur dévouement, le Code ne serait jamais tel qu'il est actuellement. Grâce à leurs idées et en respect avec les besoins de la communauté de l'INTOSAI, exprimés dans l'enquête et ensuite lors de la période d'exposition, nous sommes arrivés à cette nouvelle approche et structure du Code.

La principale différence entre la nouvelle version du Code et celle de 1998 réside dans l'ajout d'une ISC en tant qu'organisation à celle d'un membre du personnel (auditeur ou non-auditeur), dont l'objectif est d'identifier et souligner les responsabilités des ISC en matière d'éthique. Les ISC ont un rôle à jouer dans la création d'une culture éthique au sein de l'organisation, afin que leur personnel ne soit pas seul face à des dilemmes éthiques, d'où la section Responsabilités générales des Institutions Supérieures de Contrôle du Code. Le document révisé établit également une distinction claire entre les exigences d'une part et les lignes directives d'application d'autre part en les définissant individuellement pour chaque valeur éthique fondamentale. Une autre nouveauté est la structure du document dans laquelle les exigences relatives à l'éthique sont répertoriées séparément pour les ISC et pour leur personnel.

J'espère que, grâce à cette nouvelle approche, le code de déontologie de l'INTOSAI sera plus utile aux ISC en tant qu'organisations et à leurs employés, les aidant à mieux répondre aux défis actuels d'audit du secteur public.

Jacek Jezierski

Président de l'Équipe de Révision de l'ISSAI 30

Najwyższa Izba Kontroli – Institution Supérieur de Contrôle de Pologne

TABLE DES MATIERES

PRÉAMBULE	6
APPROCHE GÉNÉRALE DU COMPORTEMENT ÉTHIQUE	8
Valeurs éthiques fondamentales	8
Risques et points de contrôle	9
RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE	10
Les codes déontologiques	11
Le leadership	12
Orientation déontologique	12
Gestion et suivi déontologique	13
VALEURS ÉTHIQUES FONDAMENTALES	15
1. Intégrité	15
2. Indépendance et objectivité	18
3. Compétence	25
4. Comportement professionnel	28
5. Confidentialité et transparence	31

- 1) Les institutions supérieures de contrôle (ISC) sont confrontées à des attentes élevées et doivent gagner la confiance des parties prenantes (citoyens, organes législatifs et exécutifs, organismes contrôlés et autres). Elles doivent donc agir comme des institutions modèles et inspirer de la confiance et de la crédibilité. Puisque le comportement éthique est un élément clé pour l'établissement et le maintien de la confiance et de la réputation exigées, un code déontologique constitue un prérequis essentiel pour le fonctionnement d'une ISC.
- 2) L'objectif du Code déontologique INTOSAI 130 (le Code) est de doter les ISC et leurs collaborateurs d'un ensemble de valeurs et principes de conduite. Par ailleurs, en reconnaissant l'environnement spécifique du contrôle du secteur public (souvent différent du contrôle du secteur privé), il donne des orientations supplémentaires sur comment intégrer ces valeurs dans le travail quotidien et dans les situations spécifiques au sein d'une ISC.
- 3) Le Code s'adresse à tous ceux qui travaillent dans ou pour une ISC, y compris le président de l'ISC, les membres de l'organe de direction en cas de modèle collégial, la direction exécutive et toutes les personnes employées directement par l'ISC ou embauchées sous contrat pour la conduite des opérations pour le compte de l'ISC. Le Code s'applique également aux personnes faisant partie de la structure de gouvernance d'une ISC. Toutes ces personnes, ci-après dénommées les collaborateurs, doivent adhérer aux valeurs énoncées dans leur activité professionnelle et, le cas échéant, dans leur vie privée.

- 4) Le comportement éthique des collaborateurs est également influencé par leur environnement de travail. Par conséquent, le Code traite des responsabilités de l'ISC en matière de promotion et de protection de la déontologie et des valeurs éthiques dans chaque aspect de l'institution et de ses activités.
- 5) Le présent Code comprend une approche générale du comportement éthique, la description des responsabilités générales de l'ISC ainsi que les cinq valeurs fondamentales qui sous-tendent le comportement éthique.

Les descriptions des responsabilités générales et des valeurs de l'ISC comprennent :

- a) les exigences auxquelles doivent répondre les ISC et leurs collaborateurs ;
 - b) les conseils en matière de mise en œuvre, afin d'aider les ISC et leurs collaborateurs à remplir les exigences ; ce volet comprend la définition des exigences, les concepts sous-jacents, les procédures suggérées permettant de les mettre en œuvre, ainsi que des exemples de bonnes pratiques.
- 6) Aucun code n'est en mesure de prévoir tous les cas déontologiques qui surviennent dans la pratique. Par conséquent, le Code est formulé au niveau des principes. Les ISC et leurs collaborateurs doivent faire preuve de leur jugement professionnel dans les circonstances rencontrées et suivre les exigences appropriées, telles qu'elles sont indiquées dans ce Code.
 - 7) Afin de satisfaire aux différences des cultures et des systèmes juridiques et sociaux (comme les règles spécifiques applicables aux ISC au sein de leurs juridictions respectives), chaque ISC est incitée à élaborer ou à adopter un code déontologique ainsi qu'un système approprié de contrôle éthique permettant de le mettre en œuvre. Le présent Code constitue un socle pour les codes de chaque ISC, qui doivent être au moins aussi strictes que le Code INTOSAI.

2

APPROCHE GÉNÉRALE DU COMPORTEMENT ÉTHIQUE

VALEURS ÉTHIQUES FONDAMENTALES

- 8) Aux fins du présent Code :
- a) les valeurs éthiques sont les concepts qui sous-tendent les aspects importants ; ainsi, doivent-elles guider les ISC et les décisions de leurs collaborateurs.
 - b) les principes éthiques orientent la façon dont ces valeurs doivent être mises en pratique et, partant, indiquent les comportements appropriés.
- 9) Ce Code repose sur cinq valeurs fondamentales. Ces valeurs et principes d'orientation respectifs peuvent être résumés de la manière suivante :
- a) **Intégrité** – agir honnêtement, de manière fiable, en bonne foi et dans l'intérêt public ;
 - b) **Indépendance et objectivité** – ne se soumettre à aucune circonstance ou influence étant de nature à compromettre ou pouvant être perçu comme compromettant le jugement professionnel et agir de façon impartiale ;
 - c) **Compétence** – acquérir et maintenir les connaissances et capacités appropriées pour son rôle, et agir conformément aux normes applicables et avec diligence ;

- d) **Comportement professionnel** – se conformer aux lois, à la réglementation et conventions applicables, en évitant tout comportement qui pourrait discréditer l'ISC ;
- e) **Confidentialité et transparence** – protéger l'information de manière appropriée, sur un pied d'égalité avec les obligations de transparence et de reddition de comptes.

RISQUES ET POINTS DE CONTRÔLE

- 10) Les risques (souvent appelés également « menaces » ou « vulnérabilités ») de non-conformité aux valeurs visées ci-dessus peuvent être influencés par nombre de facteurs de risque. Ceux-ci comprennent notamment :
- a) l'influence politique et la pression externe de la part des organismes contrôlés ou d'autres acteurs ;
 - b) les intérêts personnels ;
 - c) des idées reçues inappropriées dérivées de jugements précédents émis par des ISC ou collaborateurs des ISC ;
 - d) implication dans la défense des intérêts des organismes contrôlés ou d'autres parties ;
 - e) des relations de longue durée ou relations proches.

Ces risques peuvent être réels ou apparents.

- 11) Lorsque sont identifiés des risques qui menacent l'une des cinq valeurs fondamentales, l'importance de telles menaces est évaluée et des points de contrôle appropriés (souvent appelés « sauvegardes ») doivent être mis en place afin de réduire le risque de comportement non-éthique à un niveau acceptable. Ces points de contrôle peuvent être mis en œuvre par des dispositions législatives, réglementaires ou par une ICS.

3

RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE

12. Exigences

- a) L'ISC doit adopter et mettre en œuvre un code déontologique conforme au présent référentiel et le rendre public.
- b) L'ISC soulignera l'importance de la déontologie et promouvra une culture de déontologie au sein de l'institution.
- c) Les dirigeants de l'ISC donneront le ton au sommet de la hiérarchie par leurs actions et leur exemple, en agissant en accord avec les valeurs éthiques.
- d) L'ISC exigera des collaborateurs un comportement toujours conforme aux valeurs et principes exprimés dans le code déontologique et leur apportera son conseil et appui afin de leur faciliter l'assimilation de celui-ci. L'ISC exigera de chaque contractant engagé pour réaliser des opérations pour son compte de s'engager à respecter les exigences déontologiques de l'ISC.
- e) L'ISC mettra en place un système de contrôle déontologique afin d'identifier et d'analyser les risques déontologiques, les atténuer, soutenir les comportements éthiques et répondre à tout manquement aux valeurs éthiques, y compris la protection des lanceurs d'alerte.
- f) L'ISC établira des procédures pour répondre aux conflits identifiés entre ses exigences déontologiques et les normes des organismes professionnels auxquels peuvent adhérer les collaborateurs de l'ISC.

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE

- 13) Afin de promouvoir et de protéger l'éthique dans tous les aspects de l'institution et de ses activités, l'ISC met en place un système de contrôle déontologique qui comprend les stratégies, les politiques et les procédures concrètes et appropriées pour orienter, gérer et contrôler les comportements éthiques. Ce système de contrôle déontologique peut être conçu comme un ensemble de points de contrôle séparés ou bien être intégré dans le système général de contrôle interne de l'ISC.
- 14) Les composantes principales du système de contrôle déontologique sont les suivants : le code déontologique, le leadership et le ton donné par les dirigeants, la gestion et le suivi de la déontologie.

LES CODES DÉONTOLOGIQUES

- 15) Un code déontologique ou un code de conduite décrit les valeurs et principes éthiques et les comportements attendus par l'ISC attend de la part de ses collaborateurs, en orientant ainsi les comportements individuels. Il est crucial que le code de l'ISC soutienne un environnement favorable à des comportements conformes aux valeurs et principes exprimés dans la présente norme. Cela suppose la sensibilisation au fait que la conformité au code de l'ISC se traduit par le respect de l'esprit et non seulement de la lettre du code.
- 16) Chaque ISC établit son code, ses politiques et ses procédures en accord avec sa culture et son régime juridique et social. Le niveau de détail du code est fixé en fonction du contexte et de culture organisationnelle. Le code déontologique de l'ISC peut exister sous divers formes et formats. Les éléments à prendre en compte sont les suivants : énoncés sur les valeurs qui orientent les comportements, descriptions des comportements attendus qui y sont associés, exemples concrets de dilemmes déontologiques et de situations délicates, résolution de conflits déontologiques, procédures de lancement d'alerte et dispositions applicables en cas de manquements aux normes déontologiques.

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

LE LEADERSHIP

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

ORIENTATION DÉONTOLOGIQUE

- 19) Une communication claire est nécessaire afin de mieux sensibiliser les collaborateurs et d'améliorer leur niveau de compréhension du code déontologique. Ceci peut prendre la forme de formation des collaborateurs dans le domaine de la promotion des valeurs de l'ISC et de la résolution de dilemmes éthiques, en proposant des ateliers et des formations, l'implication des dirigeants ainsi que la dissémination des questions déontologiques et des bonnes pratiques.
- 20) Les comportements éthiques relèvent principalement de la responsabilité des collaborateurs, les ISC peuvent cependant soutenir les collaborateurs en mandatant les conseillers en déontologie de dispenser des conseils sur des questions spécifiques (dans certains cas, ces conseillers peuvent intervenir sous forme de comités de déontologie, coordonnateurs de l'intégrité, agents ou conseillers déontologiques). La confidentialité et la fixation d'une procédure préétablie sont les clefs de voûte de l'utilisation efficace de cette assistance.

GESTION ET SUIVI DÉONTOLOGIQUE

- 21) L'intégration de la déontologie dans la gestion quotidienne est essentiel pour le renforcement des valeurs. Cela suppose que la déontologie doive être reconnue comme critère dans le recrutement, l'évaluation des performances et le développement professionnel. Cela implique également la reconnaissance de toute bonne conduite éthique et la mise en place de sauvegardes contre les risques spécifiques tels que le risque de conflit d'intérêts ou de confidentialité.
- 22) Le suivi par des points de contrôle aide l'ISC à minimaliser les risques déontologiques. L'ISC peut mettre en place les points de contrôle suivants :
 - a) tenue de registres d'intérêts, de cadeaux et marques d'hospitalité;
 - b) auto-évaluations, ainsi que révisions internes et externes, qui peuvent être utilisées régulièrement comme outils de suivi, afin d'identifier et d'analyser les vulnérabilités et de recommander des mesures

d'amélioration de la gestion déontologique et/ou en tant qu'activités de routine permettant d'assurer la reddition de comptes. Les évaluations doivent tenir compte du fait que bon nombre d'exigences éthiques ne se prêtent qu'à des contrôles souples, qui exigent l'utilisation de méthodes d'évaluation spécifique et appropriées. Les outils disponibles pour la réalisation de ces évaluations comprennent IntoSAINT¹, consignes de révision par les pairs, sondages, entretiens et questionnaires de rétroaction ;

- c) l'établissement et la mise en œuvre de politiques visant les manquements aux normes déontologiques et les lancements d'alerte, qui comprennent les procédures de signalement des cas d'inconduite et de mise en œuvre de réactions, d'enquêtes et de sanctions adéquates et à point nommé.
- 23) L'information recueillie à partir des procédures ci-dessus peut être utilisée afin d'évaluer, d'actualiser et d'améliorer les politiques déontologiques de manière régulière. L'ISC peut rendre compte aux parties prenantes de ces évaluations (par exemple dans son rapport d'activité annuel).

1 IntoSAINT est un instrument dédié d'auto-évaluation pour les membres d'INTOSAI destiné à l'évaluation des vulnérabilités et des points de contrôle en matière d'intégrité.

4

VALEURS ÉTHIQUES FONDAMENTALES

1. INTÉGRITÉ

24. Les exigences au niveau de l'ISC

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

25. Les exigences au niveau des collaborateurs de l'ISC

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

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DE L'ISC

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

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DES COLLABORATEURS DE L'ISC

- 27) Afin de préserver la confiance publique, les collaborateurs de l'ISC doivent agir de manière irréprochable et ne pas se livrer à des activités inappropriées.

» **VULNÉRABILITÉS D'INTÉGRITÉ**

- 28) Au niveau individuel, les collaborateurs doivent être vigilants à toutes circonstances susceptibles de les exposer à des vulnérabilités d'intégrité en rapport avec leur travail pour l'ISC et dans le milieu du secteur public afin de les éviter ou de les rendre publiques, le cas échéant. Ces circonstances peuvent être liées à :
- a) des intérêts personnels, financiers ou autres qui sont en conflit avec les intérêts de l'ISC ;
 - b) l'acceptation de cadeaux ou de gratifications ;
 - c) l'abus du pouvoir pour réaliser des gains personnels ;
 - d) l'engagement dans des activités politiques, participation à des groupes de pression, lobbying, etc. ;
 - e) l'accès à des informations sensibles et/ou confidentielles ;
 - f) l'accès et l'utilisation de ressources précieuses de l'ISC.
- 29) Toute circonstance liée à la vie privée des collaborateurs de l'ISC, comme leur propre situation financière ou leur relations personnelles, peut également porter atteinte à leur intégrité.

» **LES RESPONSABILITÉS DES COLLABORATEURS PAR RAPPORT À L'INTÉGRITÉ DE L'ISC**

- 30) Les collaborateurs doivent prendre connaissance des politiques, réglementations et règles de l'ISC en matière d'intégrité et sont tenus de les soutenir et de les respecter. Le respect des politiques, réglementations et règles de l'ISC n'est pas seulement un processus formel, mais prend en compte également la finalité de celles-ci.
- 31) Les collaborateurs ont besoin de savoir qui consulter au sujet des questions liées à l'intégrité, par exemple pour demander du conseil ou faire part

d'inquiétudes ou de suspicions concernant les violations de l'intégrité.

- 32) Afin d'assurer que les points de contrôle de l'intégrité soient mis à jour, il est important que les dirigeants et les collaborateurs de l'ISC participent à des formations, rencontres et événements réguliers visant à promouvoir une culture d'intégrité et de découvrir les nouveaux risques et des cas spécifiques.
- 33) Si les collaborateurs ont l'impression qu'il existe des failles dans les points de contrôle de l'intégrité au sein de l'ISC ils portent leurs préoccupations à l'attention des conseillers déontologiques ou des dirigeants de l'ISC.

2. INDÉPENDANCE ET OBJECTIVITÉ

34. Les exigences au niveau de l'ISC

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

35. Les exigences au niveau des collaborateurs de l'ISC

a) Les collaborateurs de l'ISC ne peuvent manquer à leur obligation d'indépendance et d'objectivité, que ce soit de manière réelle ou apparente, du fait de leur partialité politique, participation aux organes de direction, auto-évaluation, intérêt financier ou autre intérêt personnel, ou du fait de leurs relations avec des tiers ou à cause de l'influence inappropriée de tierces parties.

A cette fin, les collaborateurs de l'ISC :

- I. garderont l'indépendance vis-à-vis des influences politiques et se garderont de la partialité politique ;
- II. ne seront pas impliqués dans les décisions de la direction de l'organisme contrôlé ;
- III. ne réaliseront pas de contrôles de leur propre travail ;
- IV. éviteront de contrôler, sans sauvegardes appropriées, les organismes dans lesquelles ils ont récemment été employés ;
- V. éviteront les circonstances où les intérêts personnels susceptibles d'influencer la prise de décisions ;
- VI. éviteront les circonstances dans lesquelles les relations avec la direction ou le personnel de l'organisme contrôlé ou d'autres organismes pourraient influencer la prise de décisions ;
- VII. refuseront tous cadeaux, gratifications ou traitements préférentiels qui pourraient porter atteinte à leur indépendance ou leur objectivité.

b) Les collaborateurs de l'ISC identifieront les menaces possibles et les situations qui pourraient porter atteinte à leur indépendance ou leur objectivité.

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

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE

- 36) L'indépendance se décline en indépendance réelle et indépendance apparente. L'indépendance réelle est une situation dans laquelle les individus sont capables de effectuer des opérations sans être sous la pression de relations qui pourraient influencer et compromettre leur jugement professionnel, ce qui leur permet d'agir avec l'intégrité et de procéder avec l'objectivité et le scepticisme professionnel. L'indépendance apparente consiste en l'absence de circonstances qui pourrait amener une tierce partie, raisonnable et informé, ayant la connaissance des informations pertinentes, de raisonnablement douter de l'intégrité, l'objectivité ou le scepticisme professionnel du/des contrôleur(s) ou de conclure que ceux-ci ont été compromis.
- 37) L'objectivité est une attitude mentale qui permet aux individus d'agir de façon impartiale et de présenter ou d'évaluer les choses sur la base de faits plutôt que de leurs propres sentiments et intérêts, sans subordonner leur jugement à d'autres personnes.

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DE L'ISC

- 38) Les principes fondamentaux de l'indépendance de l'ISC sont décrits dans l'INTOSAI-P 10 - Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC.
- 39) Etant donné qu'il s'agit de la partie importante du système de contrôle déontologique visé dans la section « Responsabilités générales des Institutions supérieures de contrôle » de la présente norme, l'ISC est responsable de la mise en œuvre des points de contrôle suivants liés à l'indépendance et l'objectivité :
- a) les déclarations d'intérêts et de conflits d'intérêt pour permettre d'identifier et d'atténuer les menaces pesant sur l'indépendance ;
 - b) les mesures permettant aux hauts collaborateurs de superviser et réviser le travail selon des critères professionnels conçus de manière à écarter les influences externes susceptibles d'avoir un impact sur l'ISC et sur l'indépendance ou l'objectivité de ses collaborateurs ;

- c) les dispositions concernant les mesures à prendre dans les cas où l'ISC a l'obligation de fournir des services à un organisme contrôlé en dehors du cadre du contrôle ou portant sur des domaines de contrôle spécifiques, p. ex. les commandes publiques ;
 - d) les politiques et les procédures relatives aux menaces, p. ex. portant sur la nécessité d'exclure de l'équipe de contrôle un individu ayant un conflit d'intérêt, ou sur la révision de tous les jugements importants émis par cet individu lors de sa participation au travail de l'équipe ;
 - e) les politiques et les procédures visant à identifier et répondre aux situations dans lesquelles un membre de l'équipe de contrôle a récemment été employé au sein de l'organisme contrôlé ou il a réalisé un contrôle portant sur le même sujet pour une autre institution ;
 - f) les politiques de réaffectation périodique de collaborateurs ou la mise en place de mesures équivalentes si une telle réaffectation n'est pas possible ;
 - g) la création d'un environnement favorable dans lequel le jugement professionnel objectif n'est pas influencé par les travaux précédents réalisés par l'ISC.
- 40) Conformément à son mandat, l'ISC peut ne pas pouvoir refuser de s'engager dans un contrôle ou de continuer un contrôle. En cas d'absence de points de contrôle efficaces visant à éliminer ou réduire une menace à pour l'indépendance ou l'objectivité jusqu'à un niveau acceptable, les dirigeants de l'ISC peuvent envisager de notifier cette menace.

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DES COLLABORATEURS DE L'ISC

- 41) Les situations fréquentes dans lesquelles peuvent apparaître des menaces pour l'indépendance et l'objectivité sont décrites ci-dessous.
- 42) Les ISC et les collaborateurs doivent être sensibilisés à la nécessité d'évaluer l'importance de ces menaces au cas par cas. La décision doit être prise

conformément au cadre de l'ISC, en tenant compte des circonstances concrètes du cas de figure, des conséquences possibles et en assurant la cohérence avec les valeurs et principes en jeu.

» NEUTRALITÉ POLITIQUE

- 43) Nonobstant les sauvegardes organisationnelles mises en place afin de minimiser la pression politique, les dirigeants et les collaborateurs de l'ISC sont tenus d'identifier les situations dans lesquelles les opinions politiques personnelles peuvent porter atteinte à leur indépendance ou leur objectivité, ou lorsque leurs opinions et activités politiques peuvent mettre à risque la réputation de l'ISC et la crédibilité de son travail.
- 44) L'engagement dans des activités politiques peut influencer la capacité des dirigeants ou des collaborateurs de l'ISC à exercer leurs obligations professionnelles avec impartialité. Même lorsqu'ils sont autorisés à avoir de telles affiliations et de participer à de telles activités, il faut qu'ils soient conscients que de telles situations peuvent conduire à des conflits professionnels. L'indépendance apparente a la même importance que l'indépendance réelle. La participation à des activités politiques publiques, l'expression publique d'opinions politiques ou la candidature à une fonction publique électorale peuvent être perçues par les parties prenantes comme ayant un impact sur la capacité de l'ISC à émettre des jugements impartiaux.

» PARTICIPATION À LA DIRECTION DE L'ORGANISME CONTRÔLÉ

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

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

» **CONTRÔLE DE SON PROPRE TRAVAIL**

- 46) Les circonstances liées au travail préalable des collaborateurs qui peuvent porter atteinte à leur indépendance ou leur objectivité comprennent entre autres :
- a) avoir été personnellement impliqué dans l'activité concrète objet du contrôle ;
 - b) avoir récemment été employé par l'organisme contrôlé ;
 - c) avoir récemment réalisé un contrôle sur le même sujet en travaillant pour une autre institution de contrôle.

» **LES INTÉRÊTS PERSONNELS**

- 47) Les exemples ci-dessous présentent des circonstances dans lesquelles les

intérêts personnels peuvent porter atteinte à l'indépendance ou l'objectivité des collaborateurs :

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

» **LES RELATIONS AVEC LA DIRECTION OU LE PERSONNEL DE L'ORGANISME CONTRÔLÉ OU D'UN AUTRE ORGANISME AVEC LEQUEL L'ISC POURSUIT UNE RELATION CONTRACTUELLE OU AUTRE**

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

- a) aurait une relation personnelle ou professionnelle, proche ou de longue durée, avec les cadres ou les collaborateurs qui ont une position influente au sein de l'organisme contrôlé ou un autre organisme avec lequel l'ISC poursuit une relation contractuelle ou autre ;

- b) aurait une relation de proximité avec un membre de famille ou ami qui est un cadre ou collaborateur ayant une position influente au sein de l'organisme contrôlé ou un autre organisme avec lequel l'ISC poursuit une relation contractuelle ou autre ;
 - c) accepterait des cadeaux, des gratifications ou un traitement préférentiel de la part des cadres ou des collaborateurs de l'organisme contrôlé ou d'une autre organisme avec lequel l'ISC poursuit une relation contractuelle ou autre.
- 49) Les collaborateurs doivent prévenir ou éviter les menaces pour l'indépendance ou l'objectivité. Lorsqu'il existe une incertitude sur une question d'indépendance ou d'objectivité ou sur la manière de résoudre une telle menace, avant de la déclarer il est conseillé aux collaborateurs de l'ISC de consulter le conseiller déontologique ou d'autres interlocuteurs appropriés pour se faire aider à évaluer l'importance de la menace et d'établir une mesure d'atténuation appropriée.

3. COMPÉTENCE

50. Les exigences au niveau de l'ISC

- a) L'ISC adoptera des politiques qui garantiront la réalisation des missions exigées par son mandat par des collaborateurs disposant des connaissances et compétences appropriées pour les remplir avec succès, y compris :
 - I. la mise en place de politiques basées sur les compétences en matière de recrutement et de ressources humaines ;
 - II. l'affectation, pour chaque mission, d'équipes de travail qui possèdent collectivement l'expertise requise ;
 - III. assurer aux employés la formation, le soutien et la supervision nécessaires ;
 - IV. fournir des outils visant à améliorer le partage des connaissances et des informations et encourager les collaborateurs à les utiliser ;
 - V. relever les défis liés aux évolutions dans l'environnement du secteur public.

51. Les exigences au niveau des collaborateurs de l'ISC

- a) Les collaborateurs de l'ISC réaliseront leur travail conformément aux normes applicables et avec le soin nécessaire.
- b) Les collaborateurs de l'ISC agiront conformément aux exigences de la mission, avec soin, rigoureusement et dans les délais impartis.
- c) Les collaborateurs de l'ISC maintiendront et développeront leurs connaissances et compétences afin de suivre l'évolution de leur milieu professionnel et remplir leurs fonctions de manière optimale

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DE L'ISC

- 52) La confiance de parties prenantes dans les jugements de l'ISC et la crédibilité de ces jugements reposent sur le travail réalisé de manière compétente. Ainsi, l'ISC doit-elle rassembler les compétences appropriées et requises et offrir le soutien au développement professionnel continu.

» ASSEMBLAGE DES COMPÉTENCES

- 53) Afin de garantir la réalisation de missions par des collaborateurs compétents, la gestion des ressources efficace et effective ainsi que la réalisation des missions par les collaborateurs en harmonie avec leurs compétences, l'ISC :
- a) identifie les connaissances et les compétences adéquates, nécessaires pour remplir chaque type d'engagement exigé par son mandat ; ceci peut comprendre la constitution d'équipes pluridisciplinaires qui disposent collectivement des connaissances requises et de savoir-faire en matière de travail en équipe ;
 - b) affecte les collaborateurs aux missions spécifiques en fonction de leurs compétences et leurs capacités.

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

» **LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU**

- 55) Le maintien et le développement des compétences professionnelles est un moyen clé permettant de suivre les évolutions techniques, professionnelles et économiques, de répondre à l'environnement en pleine évolution et aux attentes croissantes de parties prenantes. Parmi les exemples de domaines où l'ISC peut devoir investir du temps et des ressources afin de se tenir au fait, figurent les technologies de l'information ainsi que les cadres évolutifs de la gestion et de la comptabilité dans le secteur public.
- 56) Le création d'un environnement d'apprentissage continu pour soutenir les collaborateurs dans l'application et le développement de leurs compétences passe par :
- a) des stratégies et programmes de formation initiale et continue dans les domaines clé de l'activité de l'ISC ;
 - b) l'élaboration et la mise à jours des manuels et des documents d'orientation ;
 - c) le coaching, la supervision et les points de rétroaction ;
 - d) les plans de développement personnel ;
 - e) les outils de partage des connaissances, tels que l'intranet et les bases de données.

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DES COLLABORATEURS DE L'ISC

- 57) En satisfaisant aux exigences requises, les collaborateurs de l'ISC :
- a) comprennent le rôle et les tâches à remplir ;
 - b) connaissent les normes techniques, professionnelles et déontologiques à suivre ;
 - c) sont capables de travailler dans des contextes et situations variés, en fonction des exigences de la mission ou de la tâche ;
 - d) acquièrent de nouvelles connaissances et capacités en actualisant et améliorant leurs compétences en fonction des besoins.
- 58) Dans le cas où leurs connaissances professionnelles ne sont pas appropriées ou suffisantes afin de réaliser une tâche spécifique, les collaborateurs de l'ISC soulèvent cette question avec leurs supérieurs hiérarchiques ou avec la direction responsable.

4. COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

59. Les exigences au niveau de l'ISC

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

60. Les exigences au niveau des collaborateurs de l'ISC

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

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE

- 61) Une conduite cohérente avec les valeurs de comportement professionnel se traduit notamment par le fait d'agir de manière qui amènerait une tierce partie, raisonnable et informée, ayant la connaissance des informations pertinentes, de conclure que le travail est conforme aux normes applicables.

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DE L'ISC

- 62) Afin de promouvoir les normes les plus élevées dans le domaine du comportement professionnel et d'identifier les activités incompatibles avec ces normes, l'ISC fournit des orientations sur les comportements attendus et met en place des points de contrôle afin de suivre, identifier et résoudre ces incompatibilités. Les principales politiques et les points de contrôle font partie du système de contrôle déontologique, tel qu'il est décrit dans la section « Responsabilités générales des Institutions supérieures de contrôle » du présent Code.
- 63) Les dirigeants de l'ISC favorisent le comportement professionnel en adhérant aux politiques et procédures en vigueur et en donnant l'exemple.

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DES COLLABORATEURS DE L'ISC

- 64) Les collaborateurs doivent être sensibilisés aux politiques et procédures relatives aux comportements professionnels, normes professionnelles applicables, ainsi que les dispositions légales, réglementaires et conventionnelles en vigueur au sein de la société dans laquelle ils fonctionnent, que ce soit dans leur environnement professionnel ou en dehors de celui-ci.
- 65) Dans ce contexte, les collaborateurs doivent comprendre l'impact de leurs actions sur la crédibilité de l'ISC et tenir compte de la façon dont leur comportement au sein de l'environnement professionnel et en dehors de celui-ci peut être perçu par leurs collègues, leurs familles et amis, les organismes contrôlés, les médias et d'autres parties. Les attentes par rapport aux composantes du comportement professionnel acceptable peuvent varier en fonction du contexte, notamment en ce qui concerne la différence entre le lieu du travail et en dehors de celui-ci. Ainsi, en déterminant la conduite à suivre, les collaborateurs doivent tenir compte des attentes des parties prenantes ainsi que le mandat de l'ISC. La fonction du collaborateur au sein de l'ISC constitue un élément important dans cette évaluation.
- 66) Les attentes des parties prenantes peuvent varier en fonction de la réglementation et des conventions en vigueur au sein de la société dans laquelle fonctionnent les collaborateurs de l'ISC. Cependant, les attentes générales comportent la conduite conforme aux valeurs éthiques, le respect du cadre juridique et réglementaire en vigueur, l'absence d'abus de fonction, la diligence et le soin dans la réalisation des missions et les comportements appropriés dans les rapports avec les tierces parties.
- 67) Les collaborateurs agissent avec la prudence et le soin nécessaires, par exemple sur les réseaux sociaux, afin d'éviter que leurs actions ou leurs opinions ne compromettent ou ne discréditent l'ISC et ses missions.
- 68) Lorsqu'une manière concrète d'agir est légalement admissible, mais ne correspond pas aux normes de comportement professionnel, les collaborateurs doivent éviter cette manière d'agir.

- 69) Les collaborateurs sont appelés à coopérer en partageant les connaissances et l'information pertinentes au sein de l'institution.

5. CONFIDENTIALITÉ ET TRANSPARENCE

70. Les exigences au niveau de l'ISC

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

71. Les exigences au niveau des collaborateurs de l'ISC

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

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DE L'ISC

- 72) L'ISC doit mettre en place des politiques permettant d'assurer le transfert et la protection des informations de manière appropriée et mettre en place des points de contrôle afin d'éliminer ou de réduire jusqu'à un niveau acceptable tout risque potentiel de violation de la confidentialité.
- 73) Des exemples de points de contrôle à mettre en place par l'ISC :
- a) l'élaboration de politiques de communication avec les parties prenantes, y compris les médias ;
 - b) la mise en valeur, à titre régulier, de l'importance de la confidentialité ;
 - c) l'obtention de la part des collaborateurs de déclarations appropriées de conformité aux règles de confidentialité ;
 - d) la sensibilisation sous forme de lignes directrices portant sur les informations, documents et matériaux de nature à être traités comme confidentiels, précisant à quelle étape ils doivent être traités comme tels. Ces lignes directrices peuvent comporter un système de classification et de marquage des informations confidentielles ;
 - e) les conseils en matière d'application des règles de confidentialité et des exigences légales concernant les conditions de divulgation ;
 - f) la sensibilisation sous forme de lignes directrices et de conseils portant sur les cas où contre l'obligation professionnelle de préserver la confidentialité peuvent prévaloir d'autres responsabilités juridiques régies par des lois au niveau national, et établissant des procédures spécifiques de notification de tels cas ;
 - g) les conditions de conservation sûre des informations, quel que soit leur support (papier, électroniques, audio, etc.) ;
 - h) l'attribution appropriée des droits d'accès aux archives, aux systèmes informatiques et aux lieux physiques ;

- i) les procédures de destruction des support de stockage de données, que ce soit en version papier ou sous forme électronique.

CONSEILS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU DES COLLABORATEURS DE L'ISC

- 74) Les collaborateurs doivent protéger les informations de manière appropriée et ne pas les divulguer à de tierces parties sauf s'ils disposent de l'habilitation appropriée et spécifique à ce faire ou si la divulgation est requise en vertu d'un droit ou d'une obligation légale ou professionnelle.
- 75) Des exemples de points de contrôle/sauvegardes qui peuvent être utilisés au niveau individuel :
 - a) au sein de l'ISC, appliquer le jugement professionnel pour assurer le respect de la confidentialité d'information ; en particulier, garder à l'esprit la confidentialité d'information en discutant des questions liées au travail avec d'autres employés ;
 - b) en cas de doute si des violations soupçonnées de dispositions légales ou règlementaires doivent être notifiées aux autorités (ou parties) appropriées, envisager d'obtenir des conseils juridiques disponibles au sein de l'ISC afin de déterminer les mesures appropriées à prendre le cas échéant ;
 - c) dans la vie privée, préserver la confidentialité dans le milieu familial, social ou autre, y compris les réseaux sociaux ;
 - d) sécuriser les supports de données électroniques tels que les ordinateurs portables et les supports de stockage de données portables ;
 - e) garder les mots de passe en confidentialité.