

Sommaire

Éditorial	1
5 questions à ... Mohamed BARNIA	2
Hommage à ... Soumaila CISSÉ	4
Conférence UIAI-AO	4
La parole à ... Guylaine LECLERC	5
Enquête OCDE	8
Identification des fraudes	12
Réflexion	17
Conférence UFAI Tunis 2012	20
Échos des Instituts et Associations	21
ATAI Tunisie	21
IIA Belgique	22
IIA Burundi	23
Agenda	23

UNION FRANCOPHONE



DE L'AUDIT INTERNE

ÉDITORIAL

Prendre une petite pause dans le travail intensif quotidien et regarder les choses d'un œil nouveau. C'est ce à quoi je vous invite par l'intermédiaire de l'Auditeur francophone de ce trimestre. Je constate avec un plaisir non dissimulé que les articles fournis viennent des quatre régions de l'UFAI.

D'Amérique du Nord nous vient l'interviewée de « La parole à ... », Guylaine LECLERC, bien connue de beaucoup d'entre nous pour ses interventions remarquées lors de conférences UFAI. L'occasion est belle de faire un saut dans la juricomptabilité.

En restant dans ce continent, Michel PARÉ, *Vice-Président* UFAI pour l'Amérique du Nord et Caraïbes, nous fait part de ses réflexions sur l'évolution de la gestion des risques.

« Les 5 questions à ... » ont été posées à notre ami Mohamed BARNIA, du Maroc. Servant l'audit interne francophone depuis de nombreuses années, il aurait été dommage de priver les lecteurs de l'Auditeur francophone de son expérience.

En marge de la préparation de la conférence sous-régionale de l'UFAI (voir l'article à ce sujet), nous avons voulu témoigner à la fois nos remerciements pour son soutien accordé jusqu'ici à l'UFAI et nos encouragements à continuer à nous soutenir au Président sortant de la Commission de l'Union Economique et

Monétaire Ouest Africaine, Monsieur Soumaila CISSÉ. Le développement de l'audit interne dans les pays de l'UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo) est une des priorités centrales du plan stratégique de l'UFAI pour la période 2010-2012.



Dans le cadre de son 50^{ème} anniversaire, l'OCDE a procédé à une enquête sur le thème « Contrôle et audits internes : assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public ». Louis Vauris a écrit une synthèse passionnante de cette enquête, menée par Dominique PANNIER et Christian VERGEZ.

Et, comme la tradition le veut depuis quelques numéros, un article de Yoanna et Noël Pons sur le thème « L'identification des fraudes dans le processus de paye et de remboursement de frais » vient étancher notre soif de connaissance dans la lutte contre la fraude.

N'oubliez pas notre rubrique « Echos des Instituts et Associations ». Vous en saurez plus notamment sur les préparatifs de la conférence internationale de l'UFAI en 2012 en Tunisie.

Un grand merci à tous ces contributeurs.

Je vous souhaite une excellente lecture.

Bien à vous. ●

Denis NEUKOMM, *Président de l'UFAI*

5 QUESTIONS À ...

Mohamed BARNIA, Secrétaire général de l'IIA-Maroc (AMACI)

Nouridine Khatal : *Mohamed Barnia, vous avez occupé diverses responsabilités tant au niveau national qu'au sein de différentes instances internationales de l'audit interne, pouvez-vous nous résumer votre riche parcours ?*

Mohamed Barnia : Je tiens tout d'abord, à remercier l'équipe de l'Auditeur Francophone de m'avoir offert cette occasion pour partager avec mes collègues de l'UFAI ma modeste expérience en matière d'audit interne.

Pour répondre à votre question, je dirai qu'effectivement, au cours de ma carrière, j'ai occupé plusieurs responsabilités au sein des instances internationales, c'est ainsi que j'ai eu l'honneur d'être :

- Président de l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI), de 1997 à 2000. A ce titre, j'ai été le premier Président élu de cette instance qui a vu le jour en 1988.
- Membre du comité d'Audit de la Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne (ECIIA).
- Président du Comité d'Audit de la Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne (ECIIA).
- Membre représentant les pays du bassin méditerranéen au sein du conseil d'administration de la Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne (ECIIA).
- Responsable du 4^e District de la région ouest européenne qui englobait les pays de l'Afrique Francophone de l'IIA-Inc.
- Membre de l'International Relations Committee (IRC) de l'IIA-Inc.
- Directeur du Troisième District de l'IIA qui regroupe les pays Francophones d'Afrique et membre du conseil d'administration de l'IIA-Inc.
- Directeur at large et Membre du Conseil d'Administration de l'IIA-Glob al.
- En 2005, j'ai été nommé Ambassadeur de l'IIA auprès des pays francophones (IIA- Global ; ORLANDO ; USA).



Ces différentes responsabilités assumées m'ont permis d'échanger avec d'autres collègues et de promouvoir l'audit interne au Maroc, et aussi dans plusieurs pays d'Afrique en apportant aide et soutien aux associations ou instituts qui étaient en cours de formation ou en difficulté.

Cela m'a permis, aussi, d'apporter aide et caution pour la création de plusieurs centres pour le passage du Diplôme « CIA » dans plusieurs pays d'Afrique Francophone.

Au Maroc, cela a permis à l'IIA-Maroc (AMACI) d'avoir les introductions nécessaires pour donner à l'audit interne la place qu'il mérite au sein des établissements publics et privés et au sein de l'administration marocaine, et de se dresser comme étant le seul organe qui représente et défend les auditeurs internes marocains et l'audit interne à l'échelle du Royaume.

N.K. : *En quoi, selon vous, le contrôle interne contribue-t-il à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?*

M.B. : Pour répondre à cette question, il est important de parler du management des risques au sein des entreprises. En effet, la mise en place des processus de contrôle interne et de management des risques permet l'identification des risques potentiels auxquels les entreprises sont confrontées, leur évaluation et leur traitement grâce aux dispositifs du contrôle interne : les objectifs, les moyens, les systèmes d'information, l'organisation, les procédures et les méthodes et la supervision. Ces dispositifs permettront aux entreprises d'éviter les risques, de les diminuer ou de les transférer, compte tenu de leur appétence pour les risques et aussi de réaliser leurs objectifs avec une assurance raisonnable.

Cette amélioration des performances, grâce au contrôle interne, passe dans un premier temps donc, par la maîtrise des risques, mais aussi par la fiabilisation des informations

de gestion et financières qui sont à la base de la prise de décision et au pilotage des entreprises pour l'atteinte des objectifs et le respect des politiques, des lois et des réglementations en vigueur.

En outre, cette amélioration sera aussi possible grâce aux évaluations permanentes et ponctuelles prévues au niveau de l'élément « Pilotage » du contrôle interne. Car ces évaluations permettent l'actualisation permanente des règles de gestion et des dispositifs et donc leur amélioration permanente.

N.K. : *Que conseillerez-vous aux auditeurs internes sollicités pour des travaux ne relevant pas directement de l'audit interne (exemple : élaboration d'une cartographie des risques, d'un code d'éthique, etc.) ?*

M.B. : Le conseil que j'ai à donner aux auditeurs internes, c'est de montrer comment il faut faire, s'ils possèdent les compétences nécessaires, mais de ne jamais faire à la place des autres, car ils ne doivent pas être juges et parties.

En plus, les auditeurs internes doivent préserver leur indépendance par rapport aux activités auditées s'ils veulent jouer pleinement leur rôle de force de proposition au service de l'amélioration.

N.K. : *Tout le monde s'accorde à dire, à juste titre d'ailleurs, que les normes de l'audit interne telles que définies par l'IIA sont universelles. Néanmoins, ne pensez-vous pas que le niveau de leur « applicabilité » est largement influencé par l'environnement dans lequel elles sont censées évoluer ?*

M.B. : Je suis tout à fait d'accord avec ce point de vue. D'ailleurs, un environnement défavorable influencera et conditionnera les rôles dévolus à l'audit interne, son indépendance, la nature et la portée de ses missions et le sort réservé à ses recommandations.

La méconnaissance de l'audit interne et de son vrai rôle au sein des entreprises, par certains dirigeants, a un impact direct sur le respect du cadre de référence de l'audit interne.

Nous avons remarqué cela dans les entreprises et administrations publiques où l'instauration de l'audit interne a été rendue obligatoire de par la loi, alors que les dirigeants ne sont pas convaincus de sa valeur ajoutée.

Les environnements défavorables sont souvent à l'origine des échecs de l'implantation des activités d'audit interne, surtout si les principes de bonne gouvernance ne sont pas respectés.

N. K. : *Comment l'audit interne peut-il apporter sa contribution dans des pays où l'Etat n'a pas encore opéré les changements structurels nécessaires et indispensables à la mise sur orbite d'un processus de gouvernance de qualité au niveau de l'ensemble de ses institutions ?*

M.B. : Dans ce cas précis, et à travers les missions d'audit interne de conformité, les principes et les bonnes pratiques universellement reconnues en matière d'organisation et de management seront portés à la connaissance des managers et des opérationnels.

Cette prise de connaissance et de conscience des déphasages et écarts éventuels entre les pratiques locales et les bonnes pratiques universelles stimuleront les changements et les améliorations, surtout si les missions sont par la suite étendues à des missions d'audit opérationnel dont le but est la recherche de l'efficacité, l'efficience et l'économie. L'audit interne jouera là, un rôle de promoteur des principes de bonne gouvernance puisqu'il est obligé de vérifier leur respect, ainsi que des bonnes pratiques de gestion.

L'introduction des changements structurels nécessaires à une bonne gouvernance passe, ipso facto, par une prise de conscience de leurs retombées positives pour la sauvegarde des intérêts aussi bien des shareholders que des stakeholders et pour la création de la valeur.

Dans de pareilles situations, les auditeurs internes, doivent faire preuve d'un grand professionnalisme et d'une grande qualification pour acquérir la légitimité et montrer la voie. ●

HOMMAGE À SOUMALIA CISSÉ

Hommage à un ami de l'union francophone de l'audit interne

Le Président de la Commission de l'Union Economique et Monétaire de Ouest Africaine (UEMOA), Monsieur Soumaila CISSÉ est en fin de mandat après huit (8) années de loyaux services rendus à notre espace tant sur le plan de l'intégration sous-régionale que sur celui de la gouvernance de nos organisations.

Il a été l'artisan de la création de l'Union des Instituts d'Audit Interne de l'Afrique de l'Ouest (UIAI-AO) à travers la prise en charge par la Commission de la participation des Présidents des Instituts et Associations d'Audit Interne de l'Afrique de l'Ouest à la 6^{ème} Conférence de l'UFAI tenue à Bamako du 06 au 08 novembre 2006 en marge de laquelle l'UIAI-AO a été créée.

Depuis cette date, la Commission de l'UEMOA a toujours accompagné l'UFAI pour le renforcement de la gouvernance des organisations en Afrique de l'Ouest. C'est dans ce cadre que le Président de la Commission a décidé de parrainer en personne la première Conférence sous-régionale de l'UFAI sous l'égide de l'UIAI-AO qui se tiendra à Ouagadougou du

14 au 16 novembre 2011 sur le thème « L'audit Interne : Quel apport pour les économies de l'Afrique de l'Ouest ». Pour magnifier son engagement, deux représentants par Institut seront à la charge de l'UEMOA pour la réussite de l'événement sous-régional.



Au nom des auditeurs francophones particulièrement de l'Afrique de l'Ouest, nous adressons nos remerciements les plus sincères à Monsieur Soumaila CISSÉ pour l'exaltante mission qu'il vient de conduire à la Commission, mais également pour sa clairvoyance à travers l'appui constant de notre Union pour favoriser notre devise commune c'est-à-dire le Progrès par le partage.

Nous espérons dorénavant qu'il continuera d'être l'ambassadeur de l'audit interne pour favoriser une meilleure appropriation des valeurs de contrôle par le management de nos organisations. ●

Denis NEUKOMM, *Président de l'UFAI*

CONFÉRENCE UIAI-AO

Sidiki SEREME, *Président de l'ABACI*

L'audit interne au service de l'intégration Ouest-Africaine

Ouagadougou, capitale du Burkina Faso et de l'Union Economique Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) vibrera au rythme de l'audit interne du **14 au 16 novembre 2011** grâce aux engagements et aux appuis multiformes des plus hautes autorités du Burkina Faso et de la Commission de l'UEMOA.

En effet, lors de la 9^{ème} conférence internationale de l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI) tenue à Abidjan du 04 au 05 octobre 2010, il a été confié à l'Association Burkinabé

des Auditeurs et Contrôleurs Internes (ABACI), sous l'égide de l'Union des Instituts d'Audit Interne de l'Afrique de l'Ouest (UIAI-AO), l'organisation de la première conférence sous-régionale de l'UFAI sur le thème « **L'audit Interne : Quel apport pour les économies de l'UEMOA ?** ».

Rencontre d'échanges et de partage, plusieurs thèmes aussi riches que variés seront débattus par des conférenciers de haut niveau venant de l'Afrique mais également de l'Europe et du continent américain.

La conférence de Ouagadougou se veut une première en termes de mobilisation car elle dispose du soutien des Instituts de toute l'Afrique de l'Ouest francophone mais également des autres pays membres de l'UFAI. Elle se tiendra dans la salle de conférence Ouaga 2000 sous la Présidence effective du Premier Ministre Burkinabé et du Président de la Commission de l'UEMOA.

En marge de cette conférence, il est prévu l'Assemblée Générale de l'UIAI-AO qui procédera à la relecture des

statuts et règlements intérieurs de l'Union mais aussi à la mise en place d'un nouveau bureau. Pour toute information utile consulter le site de la conférence à l'adresse suivante : www.conf-uemoa.org.

Soyons tous ensemble à Ouagadougou pour faire de la première Conférence sous-régionale de l'UFAI, une conférence d'intégration au service du développement de l'Afrique à travers le renforcement de la gouvernance de nos organisations. ●

LA PAROLE À ...

Guylaine LECLERC, *partner au sein de la firme Accuracy*

Interview réalisée par : Denis Neukomm, Nouridine Khatal, Clément Clément, Michel Paré.

1/ Madame Guylaine Leclerc, nous sommes ravis de vous ouvrir les colonnes de L'Auditeur Francophone. Première question, pouvez-vous vous présenter à nos lecteurs ?

Je suis aujourd'hui partner au sein de la firme Accuracy, une firme d'origine française ayant des bureaux dans 7 pays européens et qui est composée de 200 professionnels. Mes collègues et moi avons ouvert le premier bureau hors Europe à Québec et à Montréal.

Quant à ma profession, je suis une comptable agréée, Fellow de l'Ordre des comptables agréés du Québec et spécialiste en expertise judiciaire. Au Canada, nous appelons cette spécialité la Juricomptabilité.

2/ Vous avez dirigé le cabinet « Leclerc Juricomptables » durant plusieurs années. Le métier de juricomptable n'est pas très répandu en Europe et en Afrique, pouvez-vous nous dire en quoi il consiste au juste ?

Il s'agit en fait d'une spécialité de la profession comptable qui consiste à réaliser des enquêtes de nature financière, à réaliser des missions de prévention de la fraude et de la malversation et enfin d'établir le préjudice économique suite à un sinistre ou dans le cadre d'un litige. En tant que

juricomptables, nous témoignons régulièrement devant les tribunaux en tant que témoin expert. La juricomptabilité est mieux connue sous son vocable anglais, le « *Forensic Accounting* ».

3/ Vous êtes en charge des relations internationales à la Chambre de Commerce de Québec. Pouvez-vous nous décrire votre rôle au sein de cette institution ?

En fait, je préside le Comité International de la Francophonie économique. Les relations internationales de la Chambre sont dirigées par des membres permanents. Mon rôle en tant que bénévole est d'identifier et de

réaliser des projets qui rapprochent nos entreprises Québécoises avec les entreprises d'autres pays de la Francophonie.

La Chambre de Commerce de Québec est très dynamique sur la plateforme internationale principalement dans la francophonie. Elle est membre, entre autres, de la CPCCAF, soit la Conférence Permanente des Chambres Consulaires Africaines et Francophones. La CPCCAF est un réseau de chambres de commerce dont l'objet est de contribuer au développement du secteur privé africain par la coopération entre les chambres membres de son réseau.

La Chambre de Commerce de Québec est la première chambre hors Europe et Afrique à faire partie du réseau. Grâce à ce réseau nous tentons d'établir des relations entre les gens



d'affaires au Québec et les gens d'affaires membres du réseau en Europe et en Afrique. À titre d'exemple, nous avons participé à des missions économiques à Madagascar, examiné un modèle de financement pour des projets et sociétés Africaines, **soit la Sofrin**. Ce modèle de financement est calqué sur le modèle Québécois du Fonds de Solidarité mais serait adapté à la réalité Africaine. Nous avons actuellement quelques autres projets forts intéressants sur la table.

4/ A un moment, dans votre carrière, vous avez évolué au niveau des services de la «Sûreté du Québec». Comment avez-vous vécu cette expérience dans un tel milieu, réputé difficile ? Avez-vous, par exemple, fait l'objet de menaces dans l'exercice de votre métier ?

Cela était au tout début de ma carrière de juricomptable, où j'agissais comme expert dans les dossiers à caractère économique au sein du corps policier.

Je n'ai jamais vécu de situation difficile. Bien au contraire, ce fut une très belle période de ma carrière. Travailler avec les policiers pour les assister à élucider des crimes financiers complexes était particulièrement passionnant et valorisant. Et le groupe était tellement performant et dédié. Ce fut une très belle école. La meilleure qui soit !

5/ Vous avez pris part, en qualité d'experte et conseillère auprès de juges, à des procès très médiatisés au Québec. Pouvez-vous nous relater cette expérience en mettant l'accent sur les enseignements que peuvent en tirer les auditeurs internes ?

Écoutez, dans les dossiers très importants où j'ai eu l'occasion de participer, les auditeurs tant internes qu'externes n'avaient rien détecté, ni suspecté quoi que ce soit. Ce qui est très habituel dans les dossiers majeurs.

Par contre, un élément demeure commun. Des « signaux » étaient présents dans les dossiers. L'attitude de la direction, la non-transparence des informations, le cloisonnement des directions, etc.

Les auditeurs internes devraient s'adjoindre des spécialistes et ne pas hésiter à mettre en place des programmes inno-

vateurs tels que l'évaluation de risques de fraude par exemple.

6/ Le sujet de la fraude est devenu une préoccupation majeure au sein des organisations et occupe une place importante dans les processus de gestion des risques. Selon vous, est-ce la conséquence d'une régression de l'éthique des hommes ou tout simplement le corollaire d'une plus grande médiatisation aujourd'hui des affaires frauduleuses ?

Très bonne question ! Le facteur médiatisation a un impact important. Bien entendu une fraude qui affecte des milliers d'investisseurs c'est certain que les médias s'y intéressent et cette situation amène une sensibilisation auprès de la population qui, à son tour, divulguera des situations problématiques aux autorités.

Je crois aussi que les crimes sont de plus en plus complexes, parce que les systèmes comptables et les structures sont plus compliqués et qu'il y a en même temps un aplanissement des structures de contrôle. De là l'importance d'élaborer des processus de gestion des risques de fraude. L'évaluation des risques de fraude doit nécessairement être faite par des gens qui connaissent les principes de fraude et non seulement d'audit interne.

7/ Y a-t-il un type de fraude qui se répète fréquemment ?

Chaque cas est totalement différent. Les fraudeurs identifient la faille dans le système et l'utilisent et l'adaptent à la réalité de l'entreprise. Ainsi, bien que certaines fraudes pourront être semblables, elles ne sont jamais pareilles. Les systèmes de contrôles internes sont différents d'un pays à l'autre, d'une entreprise à l'autre.

Ainsi par exemple, le « PonziScheme » à la Madoff, n'est pas un crime nouveau, mais la façon de le perpétrer et de détourner les fonds des investisseurs pourra être différente d'une situation à une autre. Parce que par exemple, le personnel n'est pas aussi formé dans une entité que dans une autre, le processus d'inspection de l'autorité de réglementation n'est pas la même d'un pays à un autre, etc. On constate que la fraude peut être semblable, mais les moyens utilisés sont différents.

8/ Quels conseils prodigueriez-vous aux organisations soucieuses de se prémunir contre les risques de fraudes ?

Premièrement, mettre en place un processus d'évaluation des risques de fraude.

Deuxièmement, être à l'écoute des employés – fournisseurs – clients qui font état de situations qui leur paraissent anormales et mettre en place un processus de communication qui fera en sorte que ces personnes soient entendues.

On sait que la majorité des fraudes sont détectées par hasard. Il faut permettre de capturer le plus d'informations possibles.

9/ Comment voyez-vous le rôle de l'auditeur interne dans la lutte contre la fraude ?

L'auditeur interne a un rôle déterminant. Il doit éviter à tout prix de se cacher derrière son statut d'indépendance car il est, à mon avis, le mieux placé pour 1) prévenir 2) détecter et 3) enquêter. Mais pour ce faire, il doit avoir les compétences non seulement théoriques mais aussi pratiques. Il doit s'adjoindre des personnes compétentes dans son entourage.

10/ Les départements d'audit interne sont rarement pourvus de juristes. Ne pensez-vous pas que les juristes peuvent être d'un apport précieux au sein de l'audit interne ?

Effectivement, l'auditeur interne devrait travailler continuellement avec le juriste à toutes les phases (prévention – détection et enquête) car, à toutes ces étapes, il y a des aspects légaux importants. Le juriste n'a pas besoin de faire partie de l'équipe. Il peut venir de l'extérieur, cela permettrait d'avoir la meilleure personne pour une situation donnée.

11/ Vous êtes déjà intervenue plusieurs fois lors de conférences internationales de l'UFAI en tant que juricomptable, comment évaluez-vous le monde de l'audit interne ?

Ce sont des gens passionnés dans leur travail, qui ont une soif d'apprendre et généreux de leurs propres connaissances. Ils sont convaincus (avec raison) de l'importance de

leur rôle au sein des organisations. Je me suis aussi rendue compte que tout le monde n'est pas au même niveau de développement dans son organisation ou son pays. Certains sont à mettre en place les recommandations du COSO II et d'autres peinent à mettre en place des processus de contrôle interne minimaux au sein de leurs organisations.

J'ai aussi constaté que le volet fraude et corruption était au cœur des préoccupations.

12/ Quels sont les grands défis auxquels seront confrontés les auditeurs internes ces prochaines années ?

Plusieurs défis. Le premier selon moi est son rapport avec les autorités. De qui relève-t-il? Comment assurer une indépendance et en même temps un niveau hiérarchique qui permette au vérificateur interne de réaliser ses missions efficacement d'un point de vue opérationnel.

Ensuite, le volet corruption. On parle beaucoup de fraude, mais le problème de la corruption est encore plus majeur et représente une menace réelle pour l'organisation « corrompue » et l'organisation « qui corrompt ». Ainsi, très souvent, une société d'importance dans un pays occidental souhaitera obtenir des contrats dans un pays en émergence. Le processus d'appel d'offre étant ce qu'il est et les contrats étant majeurs pour la survie de la compagnie fournisseur de biens ou de services, il pourrait être tentant pour cette dernière de soudoyer un officier de la société donneuse de contrat.

Comme on sait que la corruption se passe généralement au su des niveaux très élevés, comment l'auditeur interne peut-il gérer la situation tant dans la société fournisseur de biens et de services que dans la société donneuse de contrat ?

13/ Nous savons que parmi les projets qui vous tiennent à cœur, il y a celui d'écrire un livre. De quoi traitera-t-il ? Quelle place prévoyez-vous d'accorder à l'audit interne ?

Le livre sur lequel je travaille en collaboration avec un collègue français présentera des bonnes pratiques en termes d'enquête financière. En cela nous souhaitons qu'il sera utile pour les vérificateurs internes qui souhaiteront développer cette expertise. ●

Louis VAURS, *Conseiller du Président*

Contrôle et audit internes : assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public

Dans le cadre des célébrations du 50^{ème} anniversaire de l'OCDE, s'est tenu à Paris, le 13 avril 2011, un symposium ayant pour objectif de recueillir les expériences de fonctionnaires travaillant dans le domaine du contrôle et de l'audit internes et d'experts dans le domaine de l'intégrité et de la prévention de la fraude et de la corruption, et de débattre avec eux des problèmes auxquels ils sont confrontés.

Ce symposium a été organisé conjointement par l'audit interne et la direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE, en partenariat avec l'IFACI.

Nous remercions Dominique Pannier et Christian Vergez de nous avoir autorisé à publier les meilleures pages du rapport présenté à cette occasion. Ce rapport s'appuie sur une enquête de l'OCDE réalisée en 2010 auprès de 73 ministères répartis dans 12 pays : six pays européens (Bulgarie, Finlande, France, Pays-Bas, Suède et Royaume-Uni) ; deux pays d'Amérique du Nord (Canada et Etats-Unis) ; un pays d'Amérique du Sud (Brésil) ; deux pays d'Asie et d'Océanie (Japon et Australie) ; un pays d'Afrique (Afrique du Sud).

Principaux constats

1 – Rattachement hiérarchique de l'audit interne à la plus haute autorité des ministères pour 75 % des répondants, dont ceux du Canada, des Etats-Unis et de la France. Un tel rattachement est considéré comme le deuxième critère le plus important pour améliorer la contribution de l'audit interne à la prévention et à la détection de la fraude et de la corruption ainsi qu'à son *reporting*.

Il assure une plus grande indépendance de l'audit interne pour l'établissement du plan d'audit et du programme des missions d'assurance, pour la réalisation des travaux et la préparation des recommandations. Il accroît par ailleurs la capacité de l'audit interne d'avoir accès aux informations dont il a besoin et de se coordonner avec les autres acteurs du contrôle interne ainsi qu'avec l'audit externe.



46 % des répondants ont un comité d'audit

que l'on trouve essentiellement dans les ministères d'Afrique du Sud, d'Australie, du Canada, des Pays-Bas et du Royaume-Uni.

En France, la moitié des ministères participants n'a pas de comité d'audit. Dans le cadre de la « Révision générale des politiques publiques » lancée récemment, un cadre de contrôle

interne devrait être adapté prochainement y compris la formalisation de services d'audit interne et la mise en place de comités d'audit dans les différents ministères.

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 la suite donnée aux recommandations de l'audit interne, sans qu'il soit fait expressément mention de la fraude et de la corruption.

Aux Etats-Unis, une loi de 1978 impose la création dans tous les ministères et organismes fédéraux d'un service d'inspection générale chargé des audits et enquêtes. En vertu de cette loi, l'inspecteur général nommé par le président des Etats-Unis est directement rattaché au chef de l'organisme concerné ou à son chef adjoint, à l'exclusion de tout autre

responsable. Il rend compte par ailleurs au Congrès et l'informe de tout problème ou dysfonctionnement y compris des cas de fraude.

2 – Répartition des responsabilités entre l'audit interne et un département enquêtes en matière de fraude et de corruption.

Trois situations ont été identifiées :

- 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 notamment aux Etats-Unis.
- Les deux fonctions existent en tant qu'entités distinctes au sein du même ministère. C'est la situation la plus fréquente. On la trouve en Australie, en France, au Canada, au Royaume-Uni.
- 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. On trouve cette situation au Brésil et en Afrique du Sud.

Au Japon, il n'y a pas de fonction spécifique d'enquête sur les cas de fraude et de corruption.

Il est difficile de dire, à la lecture des réponses à l'enquête, s'il est plus efficace, pour promouvoir l'intégrité au sein des ministères, de donner à l'audit interne des responsabilités spécifiques en matière d'enquête sur la fraude et la corruption, ou de faire assumer cette responsabilité par une entité distincte.

Le risque de non-prise en compte des insuffisances du contrôle interne est semble-t-il 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.

3 – Communication des travaux et des conclusions de l'audit interne à l'audit externe.

Les réponses des pays montrent que les relations peuvent aller du minimum, lorsque l'accès aux agents et aux dossiers

de l'audit interne est accordé à l'audit externe sur demande, au cas du Royaume-Uni où dans un ministère ayant participé à l'enquête, l'audit externe et l'audit interne participent à toutes les réunions du comité d'audit.

Dans les pays anglo saxons (Afrique du Sud, Australie, Canada, Etats-Unis et Royaume-Uni), les relations sont intenses. Il en va différemment pour des pays tels que la France, le Japon ou la Suède.

4 – Existence d'un cadre de référence de contrôle interne et de gestion des risques.

91 % des répondants déclarent avoir adopté un cadre de contrôle interne comprenant des activités de contrôle, la description de l'environnement de contrôle, une évaluation des risques et un mécanisme de surveillance (*autant dire que ce cadre de référence s'apparente au cadre du COSO*).

Toutefois, un certain nombre de réponses montre que le cadre de référence de contrôle interne et de gestion des risques est insuffisamment formalisé. Il est interprété par beaucoup comme s'appliquant uniquement aux opérations budgétaires et financières.

Pour la majorité des répondants, disposer d'un bon dispositif de contrôle interne est le facteur le plus souvent classé comme le plus important pour lutter contre la fraude et la corruption.

88 % des ministères répondants possèdent un cadre d'éthique ; 77 % confirment l'existence d'une formation ou d'actions de sensibilisation à l'éthique ; 82 % ont une politique en matière de conflit d'intérêts.

L'implication du management est considéré comme 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 % consignent qu'il doit gérer les risques, mais seulement 75 % signalent qu'il est également chargé de la prévention de la fraude et de la corruption.

5 – Mandat de l'audit interne.

Si une majorité de ministères répondants (notamment en Afrique du Sud, au Royaume-Uni, dans une moindre mesure au Canada) indique que leur mandat fait référence à la fraude ; 44 % précisent toutefois que tel n'est pas le cas pour eux. Ce pourcentage s'élève à 58 % lorsqu'il s'agit de la corruption. Les Etats-Unis sont le seul pays où la référence à la corruption est mentionnée par tous les ministères répondants.

Dans les ministères canadiens répondants, même si le mandat de l'audit interne ne mentionne pas la fraude et la corruption, la contribution de ceux-ci à leur lutte est relativement élevée, sans doute parce que les mandats des services d'audit interne de ces ministères font référence aux normes de l'IIA et/ou à la réglementation ou aux directives nationales portant sur le risque de fraude encore plus rigoureuses que les dites normes.

6 – Evaluation de l'efficacité du système de lutte contre la fraude et la corruption.

Pour 62 % des répondants (notamment ceux des Etats-Unis, du Canada, du Royaume-Uni et des Pays-Bas), les procédures en place sont suffisantes pour prévenir la fraude et la corruption. En France, les avis sont partagés.

97 % des services d'audit interne présentent un rapport annuel couvrant leurs activités ; pour 81 % d'entre eux, leurs rapports soulèvent des questions importantes concernant l'exposition aux risques et leur contrôle, y compris les risques de fraude et de corruption.

De l'avis des répondants, l'établissement de rapports périodiques constitue l'un des principaux facteurs susceptibles d'améliorer la contribution des services d'audit interne à la prévention, à la détection et au *reporting* des cas de fraude et de corruption. Il est placé au 3^e rang sur 13 facteurs, en terme d'importance pondérée, et il a été considéré comme

un sujet important pour plus de la moitié des ministères ayant répondu.

7 – Professionnalisation de l'audit interne.

Pour 86 % des répondants, les auditeurs internes sont tenus de posséder des qualifications professionnelles particulières ou sont encouragés à les acquérir (connaissances en matière d'audit, mais aussi dans les domaines connexes comme la comptabilité, la finance, les technologies de l'information

ou les enquêtes). Pour 52 % des répondants, les auditeurs internes reçoivent une formation spéciale pour les sensibiliser aux questions de fraude.

Plusieurs pays (Australie, Canada, Etats-Unis, Royaume-Uni et Suède) préfèrent les diplômes délivrés par les instituts professionnels spécialisés. Parmi les diplômes les plus fréquemment cités, il y a le CIA et le CGAP,

les diplômes d'expertise comptable, le CISA délivré par l'ISACA (représenté en France par l'AFAI) et le CFE (*Certified Fraud Examiner*) délivré par l'*Association of Certified Fraud Examiners*.

Enfin, une assez large majorité de répondants, soit 81 %, déclare que leur service a mis en place un mécanisme d'assurance qualité comprenant une évaluation interne suivie d'une évaluation externe par un organisme indépendant.

Principales recommandations

1 – L'audit interne doit être indépendant.

Pour ce faire, il doit être rattaché au ministre ou à son adjoint direct. Un tel rattachement devrait être une obligation légale et devrait être formalisé dans le mandat de l'audit interne.

Un comité d'audit indépendant, relevant de la plus haute autorité du ministère, pourrait être établi. Son mandat devrait clairement couvrir la surveillance de l'exposition aux risques, notamment ceux qui concernent la fraude et la

« Le cadre de référence de contrôle interne et de gestion des risques est insuffisamment formalisé »

corruption. Il devrait, d'autre part, être informé périodiquement des cas de fraude et de corruption. Enfin, la majorité de ses membres devrait être recrutée à l'extérieur du ministère et, si possible, pour certains d'entre eux, en dehors de l'administration publique.

L'audit interne devrait avoir des liens étroits avec le comité d'audit.

2 – 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.

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 « *le risque de fraude et la façon 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 (présentation, détection, enquête, amélioration grâce à l'expérience acquise).

Les normes ne faisant pas expressément référence à la corruption, il est recommandé d'inclure une telle référence dans toute future mise à jour des normes.

3 – 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.

Norme 1210.A2 - *Les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.*

4 – Faire jouer à l'audit interne un rôle essentiel 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 au sens très large en y incorporant notamment les codes d'éthique et les plans de prévention de la fraude et de la corruption.

5 – Faire explicitement référence aux risques de fraude et de corruption dans le mandat des services d'audit interne. Y ajouter une référence claire aux normes afin de renforcer l'activité des services d'audit interne dans ce domaine.

6 – Evaluer la qualité et l'efficacité des contrôles mis en place par le management pour traiter expressément les risques de fraude et de corruption.

7 – Exiger de tout auditeur interne des compétences générales en audit interne et des qualifications spécifiques pour mieux évaluer les risques de fraude et de corruption, et pour mieux les détecter ; fournir une formation aux auditeurs internes afin de les sensibiliser aux questions de fraude et de corruption ; mettre systématiquement en place un programme d'assurance qualité faisant impérativement l'objet d'une évaluation externe par un organisme indépendant. ●

Pour plus d'informations, une présentation du séminaire et le rapport sont disponibles sur le site internet de l'OCDE, Gouvernance Publique : www.ocde.org

IDENTIFICATION DES FRAUDES

Yoanna PONS est juriste, titulaire d'un master d'audit, elle est auditeur SI chez AUDEA

Noël PONS est CIA, consultant et auteur d'ouvrages et d'articles sur la fraude, Auteurs de « *L'investigation informatisée des fraudes – Recherche informatisée et prévention* » Paris, Sept. 2010, éditions Emerit publishing

L'identification des fraudes dans le processus de paye et de remboursement de frais

Le processus de paye et des remboursements de frais est affecté de fraudes en tout genre, à l'égal de tous les autres postes comptables. Détournements internes, réseaux organisés en l'absence de contrôle et de maîtrise des écritures, tels sont les montages susceptibles d'être détectés au cours d'une analyse approfondie de ces postes. Les montages rencontrés dans le cadre de la fraude interne peuvent être installés par des responsables ayant accès aux fichiers incontournables¹ dans les petites entreprises ou dans les filiales, par des employés des services de la paye, des ressources humaines ou de la comptabilité qui gèrent ces dossiers, enfin par tout salarié disposant d'un accès aux fichiers utiles², ou par toutes ces personnes en cas de collusion frauduleuse.

Ces montages peuvent être en place dans un but purement personnel, ou dans le but d'emplir la caisse noire ou les deux ...

I – LES MONTAGES

1 – Les typologies de fraude dans les salaires

Les fraudeurs utilisent en priorité quelques montages dont le choix dépend de la qualité du système de contrôle installé, des failles qu'il peut receler et de la manière dont est mise en place la séparation des fonctions. De plus, ces montages sont bien rodés, ils choisissent la facilité, en contrepartie, pour un contrôleur, bien les connaître permet de disposer d'une cartographie pertinente des risques.

Le paiement à des employés fantômes peut être le fait d'un employé disposant du pouvoir d'intégrer des employés fictifs dans le fichier des salariés et de la possibilité de les maintenir en l'état du fait de l'absence de contrôles³. Une

fois les fausses données incorporées, le montage peut perdurer « normalement » tant qu'il résiste aux contrôles de routine et que les modifications obligatoires sont apportées au statut affecté au faux salarié⁴.

La gestion de ce type de fraude dans la durée exige de la part du fraudeur une attention de tous les instants et la disposition d'un accès à tous les fichiers utiles. Il peut ainsi modifier les données et camoufler les traces (indicateurs) susceptibles d'attirer l'attention des contrôles.

Le montage est bouclé par l'ouverture d'un compte bancaire destiné à percevoir les sommes détournées et par son intégration dans le fichier maître paye.

Ce montage est aisé à mettre en place dans les organisations souples, dans certaines associations, ou dans des filiales éloignées.

¹ Dans une manipulation relevant de la fraude interne les acteurs doivent dans la majorité des cas (à l'exception du vol), emprunter des « passages obligés », pour réaliser la fraude ou pour la camoufler. Les connaître est le premier dispositif de prévention car il permet de les analyser en priorité et de gagner du temps.

² La séparation des fonctions n'est alors pas respectée ou n'est pas mise en place.

³ Des mini-programmes peuvent être créés de manière à ce que les faux salariés ne soient pas repérés par les contrôles embarqués.

⁴ Un agent public a créé un faux poste d'universitaire et en a perçu le salaire pendant plusieurs années en le faisant évoluer suivant les normes de la fonction publique, ce qui n'a pas attiré l'attention.

Un tel dossier présente, en général, peu d'anomalies dans les modalités du processus, paradoxalement le risque est identifié à partir de constats externes : le salarié n'est jamais malade, jamais absent, ne prend pas de vacances, son statut n'évolue pas dans le cadre dans lequel il travaille, etc.

Poursuivre le paiement de personnes qui ont quitté l'organisation est un montage relativement fréquent aisé à mettre en place. Cette fraude est rendue possible par toute carence du contrôle interne permettant une manipulation des fichiers et des documents adéquats, manuels ou informatiques. Cette manipulation est réalisable uniquement lorsque les contrôles entre le fichier des entrées et des sorties et les données figurant sur le logiciel de paye sont approximatifs ou lorsqu'une modification des données y figurant est possible. Le fraudeur doit pouvoir forcer le fichier maître pour y intégrer les références d'un compte bancaire sur lequel seront effectués les virements détournés.



Ces montages fonctionnent remarquablement avec les comptes de salariés stagiaires, de personnel temporaire car ils sont souvent moins contrôlés et sont parfois gérés directement par le responsable local⁵. Ils sont également très présents dans des filiales non maîtrisées, dans des secteurs difficiles lorsque des paiements en espèces sont la norme ou lorsque les structures sont situées à l'étranger avec des réglementations allégées.

Cette pratique est également utilisée avec succès pour remplir la caisse noire.

Dans certains pays, le paiement en espèces constitue la règle, dans d'autres l'exception. L'ensemble des contrôles mis en place pour limiter la fraude doit être organisé autour de cet état de fait. Dans les pays disposant de contrôles installés, d'outils de reporting, de contrôles externes efficaces, le fraudeur aura plus de difficultés pour développer certaines manipulations que dans des pays moins exigeants. Il puisera les moyens de fraude dans sa technicité.

Dans d'autres régions, les montages simples seront plus aisés à organiser, il suffira de créer la justification comp-

table (une activité temporaire par exemple) générant le paiement détourné.

De plus, dans certains pays criminalisés, le fait que « l'embauche » de certains individus est rendue nécessaire par la pression mafieuse permet d'utiliser ce prétexte pour justifier un montage frauduleux.

La manipulation des avances « accordées » est fréquente. Plusieurs raisons l'expliquent, les avances sont remboursables, il s'agit donc d'une sortie temporaire. Leur montant unitaire reste faible, ce qui rend la perte peu significative pour l'entité. Dès lors, on n'attache qu'une importance limitée à ce poste en n'analysant que les flux significatifs. Or, pour un fraudeur patient et connaissant les limites de l'exercice, il est aisé de se créer, par ce biais, une trésorerie courante intéressante.

Plusieurs méthodes, entre autres, sont possibles :

- créer des avances dont le pseudo bénéficiaire n'est pas averti, elles sont alors virées sur un compte différent de celui du bénéficiaire et sont remboursées à partir de ce même compte ;
- à partir de ces avances « accordées » à des bénéficiaires quittant la société, simuler une absence de remboursement (relance à des fausses adresses par exemple) et valider la comptabilisation en pertes ;
- lorsque, dans une petite structure une personne détient tous les droits, comptables et autres, les avances obtenues par le responsable sont remboursées en écritures mais le chèque de remboursement n'est jamais porté à l'encaissement. Cela génère un déséquilibre bancaire, mais il peut être camouflé pour un temps.

Ces trois manipulations nous semblent particulièrement significatives, il en existe bien d'autres qui sont liées à la gestion de chaque entité.

⁵ *Inscrire la date de fin du contrat au moment de l'engagement constitue une bonne pratique au regard des fraudes qui n'est pas souvent mise en place.*

2 – Les typologies de fraudes dans les remboursements de frais :

Les remboursements de frais constituent un support intéressant à plus d'un titre. En termes juridiques et comptables, il n'est pas soumis au paiement des charges sociales, moins onéreux qu'un faux salaire, il constitue donc une sortie nette et présente une qualité de risque admissible.

De plus, il ne génère pas l'obligation de créer des comptes fictifs ou de modifier des données dans les comptes existants ce qui limite les risques de se faire prendre.

Le paiement est le plus souvent directement effectué sur le compte du fraudeur.

Les montages sont évidemment calqués sur la qualité du contrôle mis en place et, suivant le cas, il sera possible de se faire rembourser des dépenses factices ou engagées à titre personnel ou encore réelles mais ne concernant pas l'organisation, ou de doubler les dépenses lorsque le système autorise le remboursement de frais à partir d'une déclaration informatisée et un remboursement manuel.

Les remboursements de frais personnels sous couvert de notes de frais sont composés par des remboursements divers n'entrant pas dans le cadre de l'activité commerciale tels que des voyages pendant les vacances, des locations de véhicule, la présentation de remboursements kilométriques afférents à la sphère personnelle. Il n'est pas rare de rencontrer des « prolongements » de mission.

Les remboursements de frais « gonflés », il s'agit de surfacturations de frais ou de faux justificatifs. Quelques exemples peuvent donner une idée des montages rencontrés :

Un employé doit effectuer un voyage en avion en « business class ». À l'aéroport, il échange son billet pour une classe économique, la différence de prix entre les deux classes lui est versée. Il inscrit sur sa note de frais la valeur du voyage en « business class » et se fait rembourser.

Il n'est pas rare de relever aussi des doubles remboursements : le billet d'avion validé par un service est remboursé

au titre des frais engagés, et la facture de l'agence de voyage, validée par un autre service est comptabilisée une seconde fois en charges.

Un employé se faisait rembourser 10 000 euros de frais de taxi sur la période contrôlée, en fait il avait acheté des fiches vierges et les utilisait systématiquement. Le subterfuge a été découvert à la suite d'un contrôle qui a fait ressortir des fiches de remboursement dont les numéros se suivaient. Ce subterfuge est courant avec les notes de restaurant.



Les remboursements en double sont souvent facilités par des failles dans le système autorisant de multiples inscriptions en charges à partir de l'utilisation de pièces modifiées et réinjectées. On peut citer, à titre d'exemple, la demande de remboursement de frais payés avec la carte de crédit de la société.

Nombreux sont les ajouts d'un zéro par exemple sur le montant figurant sur la facture ce qui améliore sensiblement, le lecteur en conviendra, l'ordinaire. De nombreuses autres pratiques de fraudes sont courantes dans ce secteur, si les demandes de remboursement ne sont pas contrôlées.

Quelques autres manipulations générales sont susceptibles d'affecter ces processus, les plus fréquemment relevées sont :

- les modifications des taux et des déductions (s'il n'existe pas de contrôles de 2^{ème} niveau) ;
- les modifications du temps passé pour augmenter les paiements d'un ou de plusieurs salariés ;
- les modifications des taux des charges afférentes aux salaires et récupération des différences sur un RIB dédié ;
- les modifications du montant des salaires, fractionnement des montants, les sommes sont récupérées sur un RIB dédié ;
- le paiement d'heures de travail non effectuées, ou d'heures supplémentaires jamais réalisées ;
- le paiement à des taux non adaptés et non autorisés ;
- le paiement de payes fictives ou de primes de licenciement non justifiées ;

- le paiement de prestations sociales non autorisées ou irrégulières, etc.

II – LE REPÉRAGES DES ATYPISMES

Le repérage des atypismes sera effectué à partir des fichiers dont les données serviront de support aux analyses développées :

- Le fichier du personnel contenant les totaux cumulatifs et les données permanentes des employés et la rémunération de chaque salarié de l'entité.
- Le journal des salaires comprenant tous les renseignements relatifs à la rémunération des salariés de l'entité : classe salariale, taux de base, salaires de chaque période, précomptes, saisies, etc.
- Le fichier des congés contenant toutes les opérations concernant les congés payés, etc.
- Les fichiers de la comptabilité analytique ainsi que ceux comportant les fiches de présence, les fiches de travaux, etc.
- Les fichiers des notes de frais contenant toutes les opérations concernant les demandes de remboursement.

D'autres fichiers peuvent être utilisés ou créés pour compléter ces analyses suivant les besoins de la structure. En effet, il est parfois utile de disposer d'un fichier comprenant des informations sur les jours fériés ainsi que sur les jours pendant lesquels l'entreprise est fermée, car la semaine de travail peut varier d'un pays à l'autre. Toutes ces subtilités doivent être prises en compte lorsque l'on audite des filiales.

De plus, les fichiers relatifs aux transactions de base qui marquent les différentes étapes du sous processus personnel et de celui de la paye gagneront à être utilisés avec l'aide d'extracteurs.

À titre d'exemple, nous présentons ici une liste d'investigations possibles :

1 – Rechercher les employés fictifs⁶

Le but est de s'assurer que seuls les employés exerçant une activité pour la société figurent dans les fichiers.

Cette analyse traite plusieurs risques :

- un problème d'organisation par manque de séparations des fonctions ;
- le risque de fraude interne et de détournement de fonds.

Fichiers concernés	1 ^{ère} étape : recherche des atypismes	2 ^{ème} étape : analyse des atypismes
Journal des salaires	<ul style="list-style-type: none"> * Réaliser une jointure avec pour clé commune le numéro des employés ; * Effectuer un filtre sur les omissions à propos des pointages par exemple ; * Extraire les atypismes obtenus sur une nouvelle table. 	<p>À partir de cette nouvelle table :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Analyser chaque cas en reconstituant sa situation : bureau, téléphone, mail, « login », carte d'accès ou de parking, dossiers traités, etc. * Analyser le « login » qui a modifié les données.
Fichier du personnel ⁷		

2 – Rechercher les employés fictifs (autre choix d'analyse) :

Fichiers concernés	1 ^{ère} étape : recherche des atypismes	2 ^{ème} étape : analyse des atypismes
Journal des salaires	<ul style="list-style-type: none"> * Réaliser une recherche de « doublons » sur le numéro de compte bancaire ainsi que sur les montants ou sur les numéros d'employés ; * Extraire les atypismes obtenus sur une nouvelle table. 	<p>À partir de cette nouvelle table :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Analyser chaque cas en reconstituant sa situation.

Dans une même recherche, différents fichiers peuvent être utilisés et ils peuvent être analysés de manière très différente. Le choix de l'analyse dépendra de la tenue des fichiers et de leur intégrité et du but poursuivi. En fait, c'est l'efficacité qui est recherchée.

⁶ Un nettoyage préalable des bases est conseillé avant de lancer les opérations, le pré-tri (analyse de Levenshtein) permet de limiter les erreurs et les variations possibles dans l'orthographe des prénoms et des noms qui rendraient caducs tout rapprochement, toute recherche informatisée.

⁷ En France, chaque fois qu'une analyse affecte le fichier du personnel il faut en aviser au préalable la CNIL.

3 – Rechercher les employés licenciés ou ayant quitté la structure qui continuent à être payés

Le but est de s'assurer que les employés qui ont quitté la société ne continuent pas à être payés par cette dernière. Cette analyse traite plusieurs risques :

- un problème d'organisation ;
- le risque de fraude interne et de détournement de fonds.

Fichiers concernés	1 ^{ère} étape : recherche des atypismes	2 ^{ème} étape : analyse des atypismes
Journal des salaires	<ul style="list-style-type: none"> * Réaliser une jointure ou une relation avec pour clé commune le numéro des employés ; * Effectuer un filtre sur les dates de fin de contrat si elles sont différentes de celle du dernier versement de la paye ; * Extraire les atypismes obtenus sur une nouvelle table. 	<p>À partir de cette nouvelle table :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Analyser chaque cas en reconstituant sa situation : bureau, téléphone, mail, « login », carte d'accès ou de parking, dossiers traités, etc. * Analyser le « login » qui a modifié les données.
Fichier du personnel ⁷		

Notons qu'il est possible d'obtenir des résultats intéressants à l'aide d'une recherche annexe : à partir de la liste des dernières connexions analyser si des accès ont été effectués par des codes appartenant à des personnes ne figurant plus sur la base « Ressources Humaines ».

4 – Rechercher s'il n'existe pas de congés abusifs

Le but est de s'assurer que les employés ne prennent pas plus de congés que leur contrat de travail ne le leur permet ou qu'ils ne se fassent pas payer des congés auxquels ils n'ont pas droit. Cette analyse traite plusieurs risques :

Fichiers concernés	1 ^{ère} étape : recherche des atypismes	2 ^{ème} étape : analyse des atypismes
Fichier des congés	<ul style="list-style-type: none"> * Réaliser un filtre pour comparer les différences entre les jours de congés utilisés avec les limites autorisées pour chacun des postes donnés ; * Extraire les atypismes obtenus sur une nouvelle table. 	<p>À partir de cette nouvelle table :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Analyser chaque cas en reconstituant sa situation et ses justificatifs.

- un risque de paiement abusif des congés payés ;
- le risque de fraude interne et de détournement de fonds.

5 – Rechercher les doublons dans les remboursements de frais

Le but est de s'assurer que les remboursements de frais ne sont pas multipliés ou majorés frauduleusement. Cette analyse traite plusieurs risques :

- un risque de remboursement abusif de frais ;
- le risque de fraude interne, de détournement de fonds et de corruption privée en cas de collusion.

Fichiers concernés	1 ^{ère} étape : recherche des atypismes	2 ^{ème} étape : analyse des atypismes
Fichier des notes de frais	<ul style="list-style-type: none"> * Réaliser une recherche de « doublons » sur les factures d'agences ou sur les numéros de facture ; * Extraire les atypismes obtenus sur une nouvelle table. 	<p>À partir de cette nouvelle table :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Analyser chaque cas en reconstituant sa situation et ses justificatifs.

6 – Rechercher les doublons dans les remboursements de frais (autre choix d'analyse)

Fichiers concernés	1 ^{ère} étape : recherche des atypismes	2 ^{ème} étape : analyse des atypismes
Fichier des notes de frais	<ul style="list-style-type: none"> * Réaliser un filtre sur les dates de notes de frais dont le jour correspond à un jour férié ou un week-end ; * Extraire les atypismes obtenus sur une nouvelle table. 	<p>À partir de cette nouvelle table :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Analyser chaque cas en reconstituant sa situation et ses justificatifs.

Conclusion

On relève le fait que, quel que soit le processus analysé, les pratiques frauduleuses sont assez proches et que les recherches d'atypismes comme les investigations suivent les mêmes processus. Les opportunités de manipulation des comptes et des cycles restent circonscrites à des opérations rendues possibles par la présence de failles. Les fraudes doivent emprunter quelques passages obligés du fait des exigences comptables et informatiques. C'est là qu'il faut

installer les veilles et les « reporting » utiles. Les analyses de routine des auditeurs permettent souvent d'identifier les failles susceptibles d'être utilisées pour frauder.

La recherche des fraudes sur les salaires et sur les notes de frais avec des moyens informatisés est très performante

lorsqu'une piste d'audit existe. Tous les actes de gestion sont tracés entre les différents logiciels. La prévention et le blocage des opportunités de manipulations constituent une source d'économie considérable et réduisent les problèmes pouvant être créés par les contrôles externes de toute nature. ●

RÉFLEXION

Michel PARÉ, CIA, CISA, Actuaire

Conseiller en pratiques de risques, en gestion de projet et performance d'entreprise

Réflexion sur les pratiques d'identification, d'évaluation et de communication des risques au sein des organisations : où en sommes-nous ?

Les vingt dernières années ont été marquantes dans le développement de multiples pratiques visant à identifier, évaluer et informer les décideurs du niveau de maîtrise de l'organisation en regard des risques liés à ses activités et son environnement.

Certaines de ces pratiques sont très innovantes, intéressantes et performantes. D'autres le sont beaucoup moins et sous-tendent quelquefois des aberrations ou des biais susceptibles d'affecter négativement la qualité des résultats.

À titre d'exemple, l'expression le « top ten » des risques d'une organisation est quelquefois abordée comme une fin en soi et non comme un simple constat recueilli suite à une évaluation. Un focus trop important sur un nombre particulier de risques peut conduire une organisation à effectuer des actions correctrices non essentielles ou à l'inverse, l'entraîner à négliger des actions sur des risques non contrôlés lorsque le nombre de risques d'importance dépasse dix.

Sous un angle plus optimiste, plusieurs recherches intéressantes ont été produites au cours des dernières années. Ces recherches sont des outils susceptibles de faciliter l'étude structurée des risques couvrant tant le domaine de la

gouvernance, que les opérations ou la gestion des ressources.

À titre d'exemple, le modèle CoCo élaboré par l'Institut des comptables agréés du Canada et les principes de saine gestion des Administrateurs agréés sont intéressants à utiliser pour des évaluations de risques liés à la gouvernance d'une organisation. L'analyse de risques associés au développement des systèmes informatiques peut être appuyée par plusieurs référentiels dont le COBIT de l'ISACA. L'examen de la sécurité peut être structuré à l'aide des recherches du British Standard Institut (BSI), l'évaluation de l'expertise et du savoir-faire en développement de l'organisation peut être abordée par des progiciels de type S-Prime.

Afin de vous sensibiliser à l'importance des référentiels lors d'analyse de situation à risque, examinez en groupe les photos suivantes dans un premier temps sans établir une base de référence et dans un deuxième temps en convenant d'éléments de discrimination. Lors de cet exercice, il est probable que les perceptions puissent être très différentes lors de première évaluation, alors que les divergences seront plus homogènes après avoir convenu d'éléments venant à l'appui de la réflexion effectués.





Mais quelle que soit la qualité des outils utilisés, les approches performantes impliquent une adhésion au processus d'évaluation des gens compétents ainsi que des décideurs. De plus, le jugement et la réflexion sont et demeureront des piliers essentiels aux processus d'évaluation des risques d'une organisation.

Les expériences et les enseignements développés au fil des ans, montrent que certaines façons de faire se démarquent de plus en plus quant à leurs impacts positifs. En plus de l'importance qui devrait être accordée au processus de réflexion, voici quelques éléments à porter à votre attention :

- **La définition du risque analysé :**

Un énoncé de risque devrait idéalement comprendre des éléments d'information liés à la cause du risque si elle est connue, à l'estimation de sa fréquence et finalement à la perception de l'impact d'un risque. Un énoncé de risque devrait toutefois être exprimé succinctement et généralement ne pas dépasser quelques lignes (2 à 3 lignes).

Il arrive également que l'on utilise quelques mots clés dans les représentations graphiques des risques. Je suis en accord avec cette pratique. Il est toutefois fortement conseillé de ne pas limiter la compréhension d'un risque à quelques mots clés, car plusieurs mandats de redressement auxquels j'ai participé affichaient souvent des défaillances importantes quant à une vision et une perception commune des risques énoncés.

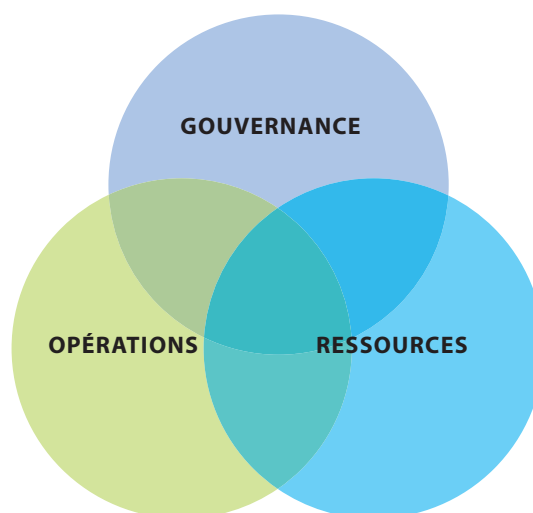
- **La conservation adéquate** des informations recueillies et qui ont conduit à l'évaluation formulée :

Lors de la réalisation d'une évaluation de risques, on est exposé à beaucoup d'éléments d'importance qui devraient être emmagasinés, et ce particulièrement pour les risques majeurs de l'organisation. Si on ne prend pas les mesures nécessaires pour assurer une pérennité suffisante de ses informations, il est fort possible que des éléments stratégiques soient oubliés lors de la revue des risques de l'organisation. Sans être le seul moyen, l'emmagasinement des informations dans une fiche de risques présente une façon de faire performante.

- **L'approche de l'analyse des risques** par secteur, ligne d'affaire, ou portion de processus :

Il est difficile d'effectuer l'identification et l'évaluation de tous les risques d'une organisation via une seule analyse de risques. Cette prémisse est d'autant plus à propos lorsque l'organisation est de grande taille.

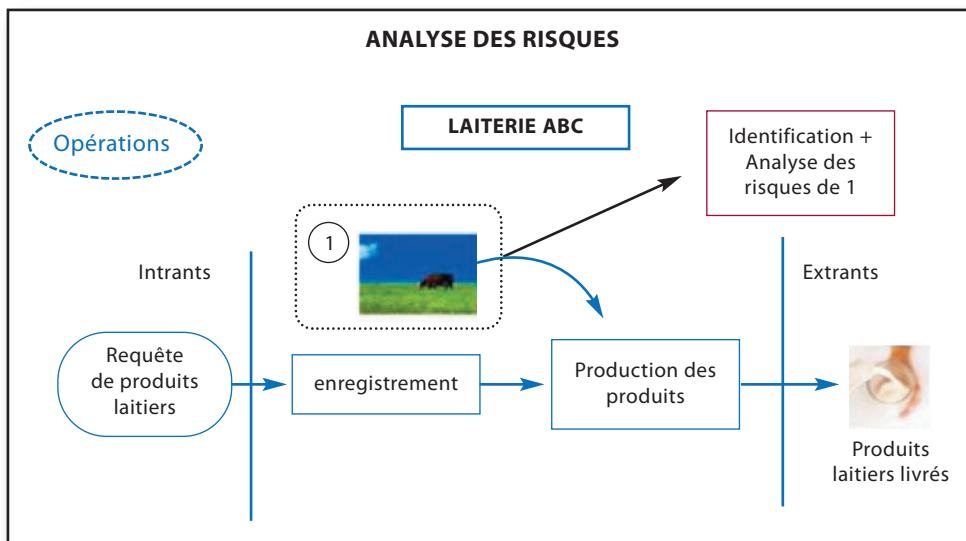
Les processus d'évaluation de risques performants abordent maintenant l'organisation sous différents angles qui peuvent être regroupés en trois grands axes soit la gouvernance, les opérations et les ressources. Lorsque l'organisation possède plusieurs lignes d'affaires distinctes, il est souvent utile de découper d'une manière plus poussée (en module) l'analyse des risques de l'organisation convenant à la réalité de l'organisation. Aborder l'analyse des risques de cette façon permet de plus de communiquer rapidement à la direction, des informations sur l'état des risques organisationnels et subséquemment, lui offrir l'opportunité de prendre action plus régulièrement sur certains risques jugés hors contrôle.



● La schématisation des processus :

Les travaux de schématisation des processus permettent une meilleure perception globale d'un processus.

Le détail de la description varie selon les objectifs visés par l'évaluation de risques à réaliser.



Il est souhaitable de maintenir la description initiale à un seul niveau et lorsque des aspects très complexes doivent être pris en considération, ces éléments ne sont habituellement pas incorporés dans le schéma initial, mais sont souvent regroupés sous un autre schéma, lequel est indiqué dans le schéma général.

Il ne faudrait pas vous surprendre de la popularité et des retombées complémentaires que pourrait entraîner le schéma. Dans plusieurs organisations comportant plusieurs niveaux de gestion, il est fréquent de rencontrer des gestionnaires qui n'ont qu'une vision partielle des processus de leur environnement. La schématisation générale leur apparaît alors comme une retombée très utile à une meilleure compréhension de leur travail au sein de l'organisation.

Les travaux en matière de gestion de risques suggèrent fortement une gestion de risque, donc savoir prendre des risques et non pas nécessairement l'éradication des risques. Voici un titre fort intéressant en ce sens :



Parallèlement, la cadence des communications s'est grandement accélérée et son impact peut facilement s'étendre à la planète et subséquemment affecter très fortement une ou des personnes, ou monter en exergue une situation à l'origine banale et même fautive, mais dont le risque de dérapage peut dépasser de beaucoup l'intention initiale (ex les drames souvent provoqués par l'utilisation des «réseaux sociaux ou des textos»). Comme plusieurs organisations songent à accroître leur présence sur les réseaux sociaux, elles devraient mieux gérer les risques auxquelles elles pourraient être confrontées. ●

En terminant, j'aimerais attirer votre attention sur l'utilisation et l'influence grandissante (bonne ou mauvaise) des notions sur le risque et sa perception. À titre d'exemple, les agences de publicité, la communauté journalistique et la population en général utilisent maintenant dans l'ensemble de leurs communications, des expressions souvent associées aux notions et concepts de risque. Quelquefois le résultat est heureux et est même surprenant, surtout lorsque l'énoncé formulé lors d'une communication provient d'un auteur qui n'a probablement jamais eu à effectuer de façon formelle une évaluation de risques.

CONFÉRENCE UFAI TUNIS 2012

COMITÉS D'ORGANISATION DE LA CONFÉRENCE UFAI 2012

Le Bureau Directeur de l'ATAI a constitué les comités d'organisation de la conférence francophone de l'audit interne comme suit :

- **Président Comité d'organisation :** M. Zied BOUDRIGA (professionnel)
- **Comité scientifique :**
 - Président : M. Mohamed NAAIMA (professionnel)
 - Membre 1 : M. Abdessatar KRIMI (professionnel)
 - Membre 2 : Mme Neila TAKTAK (universitaire)
 - Membre 3 : Mme Sana MASMOUDI (universitaire)
- **Comité sponsoring & communication :**
 - Président : M. Ala Eddine BEN GBILA
 - Membre 1 : Mlle Yosra OTHMANI
- **Comité logistique :**
 - Président : M. Noureddine SLITI
 - Membre 1 : M. Soufienne BOURAOUI
- **Comité finance et administratif :**
 - Président : M. Raouf LAAMIRI
 - Membre 1 : M. Fethi BEN NACEUR

Ces comités seront renforcés par d'autres membres en fonction de l'avancement des travaux préparatifs à la conférence.

ETAT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX D'ORGANISATION À CE JOUR

1. Le comité scientifique a été composé par des professionnels et des universitaires, il a démarré ses travaux le mois de novembre 2010. Durant ces 6 mois, le comité scientifique a procédé par une approche participative impliquant les professionnels de l'audit interne en Tunisie et des pays francophones. Le

comité scientifique a finalisé le programme de la conférence le 2 juin 2011.

2. Le comité sponsoring & communication a démarré ses travaux le mois de novembre en formulant un appel d'offre pour la conception du logo de la conférence ainsi que la construction du site web. Le logo de la conférence a été validé le 15 avril 2011.

Le site web de la conférence a été mis en ligne le 1^{er} juillet 2011 sous l'adresse suivante : www.ufai2012tu.org.

Le comité sponsoring & communication a décidé d'attribuer les labels suivants aux sponsors :

- « Platinum » : pour le sponsor contribuant pour un montant supérieur à 10.000 EUR
- « Gold » : pour le sponsor contribuant pour un montant entre 5.000 et 10.000 EUR
- « Silver » : pour le sponsor contribuant pour un montant inférieur 5.000 EUR

A ce jour, un seul sponsor a confirmé sa contribution dans la catégorie « gold ». Certes, un travail dur reste à faire afin de confirmer les promesses déjà enregistrées lors de la constitution du dossier de la candidature de la Tunisie pour organiser la conférence UFAI de 2012.

3. Le comité finance & administratif est en train d'arrêter le budget de la conférence en fonction de la nouvelle donne politique et économique en Tunisie.

4. Le comité logistique est en train de préparer le cahier des charges pour le choix d'un prestataire spécialiste de l'événementiel afin de lui confier la logistique de la conférence. ●

ÉCHOS DES INSTITUTS ET ASSOCIATIONS

ATAI Tunisie (IIA-Tunisie)

Abdessatar KRIMI, CIA,DPAI,IRCA,Risk Officer ; Secrétaire Général IIA Tunisia

- Réussite de cinq candidats sur neuf ayant passé l'examen « DPAI » de la session de janvier 2011 et ce, malgré les évènements de la période en Tunisie. Il s'agit de la première promotion de l'examen « DPAI » en Tunisie.
- Organisation de deux actions de formation portant sur la préparation à l'examen « DPAI » session de juin 2011. Le nombre d'inscrits à cette session s'est élevé à 29 dont un Mauritanien, un Camerounais et une Djiboutienne.
- Mai 2011 : rencontre avec le Ministre de la Formation et de l'Emploi et ce, pour promouvoir la profession de l'auditeur interne et la reconnaissance de la qualité « d'expert en audit interne » en vue d'ouvrir de nouveaux horizons d'employabilité pour les jeunes.
- Renforcement des relations de l'ATAI avec l'université en procédant notamment à :
 - Janvier 2011 : la signature d'une convention avec l'université « École Supérieure des Sciences économiques et Commerciales de Tunis » (ESSECT) ;
 - Mars 2011 : la co-construction avec cette université d'un mastère professionnel « comptabilité contrôle et audit » ;
 - Avril 2011 : la création des chambres de jeunes auditeurs au sein des universités avec l'élection de la première chambre au sein de l'ESSECT ;
 - Avril 2011 : l'organisation d'une journée ouverte au sein de l'ESSECT pour la promotion de l'audit interne et les certifications professionnelles internationales (CIA, DPAI, etc.) ;
 - 11 juin 2011 : Organisation de la session de l'examen CISA en Tunisie.
- Participation de deux membres du Bureau Directeur de l'ATAI aux travaux du Global Council de l'IIA qui s'est tenu à l'Hôtel Renaissance Vienne (Autriche) du 01 au 04 Mai 2011.
- Juin 2011 : Obtention de M. Mohamed NAAIMA Ex-Président de l'ATAI du Doctorat d'Etat dans la discipline méthodes de finance et de comptabilité, avec mention très honorable, portant sur le thème « Contribution de l'audit interne au management du risque : cas d'un prospect pétrolier ».
- Participation de l'Association dans le Haut Comité d'investigation sur la corruption et la malversation.
- Programmation pour le 2 juillet 2011 d'une rencontre avec les auditeurs internes et l'organisation d'une cérémonie de remise des diplômes DPAI de la première promotion.

IIA Belgique

Tommaso CAPURSO, délégué IIA Belgique auprès de l'UFAl et Vice-Président de l'UFAl pour l'Europe (hors France).

1. L'Assemblée Générale annuelle de l'IIA Belgique a eu lieu le 28 avril 2011.

M. Günther MEGGENEDER, Chairman IIA Inc. du « *Board of Directors* » y a fait une intervention remarquée : « L'Audit Interne : aujourd'hui et en 2016 ».

2. Le rapport annuel 2010 a été publié. Les points suivants méritent d'être soulignés :

- Une réduction de la participation aux séminaires de formation a été enregistrée sur l'année 2010, avec cependant un ré-équilibre global via les formations « intramuros ».
- Le service de « QAR » (*Quality Assurance Review*), conformément aux normes de l'IIA, est proposé aux membres ; deux QAR ont été réalisées en 2010.
- L'IIA Belgique participe au Groupe de Travail sur l'implémentation de la nouvelle loi belge de gouvernance d'entreprise.
- L'IIA Belgique a participé à la rédaction d'une prise de position conjointe avec l'Institut des Réviseurs d'Entreprise, sous l'égide de l'*Audit Committee Institute*.

3. Deux ateliers sur l'évolution des normes internationales professionnelles d'audit interne ont été organisés.

4. Les groupes de travail suivants fonctionnent :

- Secteur privé : Solvency.
- Secteur public : le projet « *Capability model* » a été lancé.

5. La 4^{ème} édition de la revue de l'IIA Belgique (« *Internal Auditor Compass* ») est parue. Les thèmes particuliers qui y ont été abordés sont :

- Les attentes du secteur industriel en matière d'audit interne ;
- Bâle III ;
- « *Continuous auditing* » ;
- L'analyse électronique des données ;
- Le cadre référentiel des compétences ;
- Politiques anti-corruption ;
- *Risk management* et systèmes de contrôles internes ;
- *Business continuity* ;
- Parcours qualité : un voyage plutôt qu'une destination ;
- Abidjan : 9^{ème} conférence internationale de l'UFAl.

IIA Burundi

Armand David TUYAGA, *Président IIA Burundi*



Dans le cadre de la poursuite de nos objectifs, consistant dans le renforcement des capacités de nos membres, l'IIA Burundi, en collaboration avec l'IFACI, a organisé du 6 au 18 juin 2011 une action de formation et de préparation au DPAI.

M. Amor SOUIDEN en a été le Formateur, et a été accrédité par l'IFACI pour superviser l'examen DPAI qui s'est déroulé le mardi 21 juin 2011.

Compte tenu de l'amélioration des conditions de préparation à l'examen, l'IIA Burundi espère relever le taux de réussite.

AGENDA

CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE L'IIA

Lieu : Kuala Lumpur (Malaisie)

Date : du 10 au 13 juillet 2011

CONFÉRENCE RÉGIONALE DE L'UFAI 2011

Lieu : Ouagadougou (Burkina Faso)

Date : 14 au 16 novembre 2011

CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE L'UFAI

Lieu : Hammamet (Tunisie)

Date : du 7 au 9 octobre 2012



ÉDITEUR

UFAI – Union Francophone de l'audit interne
98 bis, bld Haussmann – 75008 Paris (France)
Tél : 01 40 08 48 00 – www.ufai.org

Directeur de la publication

Denis Neukomm, président de l'UFAI

Responsable de la publication

Nourdine Khatal

Maquette – Conception (à titre gracieux)

EBZONE Communication (www.ebzone.fr)

Newsletter électronique
n°8 – Juillet – Août – Septembre 2011
(4 publications par an)

Diffusion gratuite pour les adhérents des associations membres de l'UFAI