revue internationale des auditeurs et des contrôleurs internes

audit & risques contrôle

Corruption et Fraude : de la règlementation aux enjeux pour l'audit interne

Daniel Lebègue

Président de Transparency International France et de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

N°009

1er trimestre 2017

ifaci institut français de l'audit et du contrôle internes

The Institute of Internal Auditors

Certified Internal Auditor®

VOTRE PASSEPORT PROFESSIONNEL INTERNATIONAL

Le CIA est la seule certification en audit interne internationalement reconnue

Franchissez le pas et certifiez-vous pour :

- faire reconnaître vos compétences
- prouver votre maîtrise de l'audit interne
- accéder à de nouvelles opportunités de carrière

Plus d'informations sur www.ifaci.com

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

The Institute of Internal Auditors | Global

audit & risques contrôle

SOMMAIRE

05 EDITO

Loi Sapin II
Des opportunités nouvelles pour les auditeurs internes

06 CHRONIQUE

Risques éthiques et corruption
Quels signaux faibles ?

08 OUVERTURE SUR LE MONDE

Les signaux d'alerte de la fraude
La connaissance de l'entreprise des auditeurs internes en fait des candidats idéaux pour détecter les comportements non éthiques

11 VOIX DE LA FRANCOPHONIE

Promouvoir la lutte contre la corruption en Haïti en stimulant la bonne gouvernance
Le défi titanesque de l'IIA-Haïti

13 VOIX DE L'UNION EUROPÉENNE

Comment l'Union Européenne lutte contre la fraude et la corruption

16 RENCONTRE AVEC ...

Daniel Lebègue, Président de Transparency International France et de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

21 DOSSIER

22 Intégrer le risque de fraude
Une exigence professionnelle significative pour l'organisation

24 Audit et contrôle internes
La prévention et la détection des fraudes

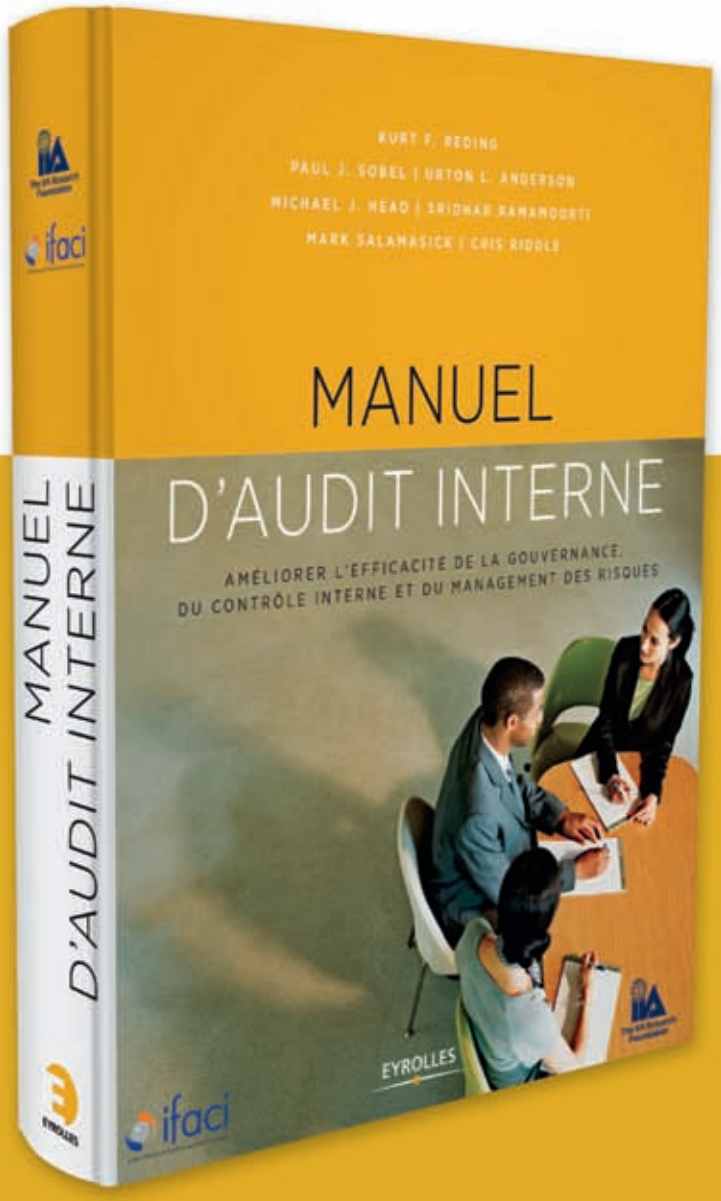
28 Groupe SNCF
Le rôle préventif de l'audit interne en matière de fraude

31 La lutte contre la fraude interne dans les organismes publics
Le regard du CGefi

34 La loi Sapin II du 9 décembre 2016
Renforcement des mesures de lutte contre la corruption

37 Le rôle de l'audit interne
pour lutter contre la corruption

LA NOUVELLE ÉDITION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE



DÉJÀ PARU :
LE COSO ET LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE

ifaci EYROLLES The IIA Research Foundation

audit, risques & contrôle
La revue internationale des auditeurs et des contrôleurs internes
n°009 - 1er trimestre 2017

EDITEUR
Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI)
Association Loi 1901
98 bis, boulevard Haussmann - 75008 Paris (France)
Tél. : 01 40 08 48 00 - Mel : institut@ifaci.com
Internet : www.ufai.org

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Tommaso Capurso

RESPONSABLE DE LA RÉDACTION
Philippe Mocquard

RÉDACTEUR EN CHEF
Louis Vaurs

COMITÉ RÉDACTIONNEL
Louis Vaurs - Tommaso Capurso - Eric Blanc - Antoine de Boissieu - Christian Lesné

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL
Eric Blanc - Tél. : 06 15 04 56 32 - Mel : eblanc@ifaci.com

CORRESPONDANTS
Amérique : Farid Al Mahsani
Maghreb : Nourdine Khatal
Afrique subsaharienne : Fassery Doumbia

RÉALISATION
EBZONE Communication
22, rue Rambuteau - 75003 Paris
Tél. : 01 40 09 24 32 - Mel : ebzone@ebzone.fr

IMPRESSION
Imprimerie Bialec
23, allée des Grands Pâquis - C.S. 70094
54183 Heillecourt Cedex (France)

ABONNEMENT
Michèle Azulay - Tél. : 01 40 08 48 15
Mel : mazulay@ifaci.com

Revue trimestrielle (4 numéros par an)
ISSN : 2427-3260
Dépôt légal : mars 2017
Crédit photo couverture : © Carole Sertillanges

Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

IMPRIM'VERT
Cette revue est imprimée avec des encres végétales.

PEFC

Loi Sapin II

Des opportunités nouvelles pour les auditeurs internes

En matière de lutte contre la corruption, la France a été, pendant des années, très éloignée des meilleurs standards européens. Des progrès sensibles ont été observés en 2013 avec la création de la « Haute Autorité pour la transparence de la vie publique » mais il a fallu attendre la loi Sapin II, promulguée le 9 décembre 2016, pour que la France se hisse au niveau des États-Unis qui disposaient depuis 1997 du fameux « *Foreign Corrupt Practices Act* » et du Royaume-Uni qui bénéficiait depuis 2010 du « *Bribery Act* ».

La loi Sapin II fait 3 avancées fondamentales : 1) Institution d'une « convention judiciaire d'intérêt public » donnant aux magistrats la possibilité de conclure une transaction pénale avec une entreprise soupçonnée de corruption avant que l'action publique n'ait été lancée ; 2) Obligation faite aux entreprises de plus 500 salariés et ayant un chiffre d'affaires supérieur à 100 M€, de mettre en place un programme de conformité anti-corruption, une « Agence Anti-corruption » devant s'assurer que le dispositif annoncé est bien effectif et efficace ; 3) Protection des lanceurs d'alerte en obligeant les entreprises à se doter d'un dispositif pour recueillir les alertes et les traiter de manière objective et indépendante. Vous trouverez tout le détail de cette loi dans différents articles et en particulier dans l'interview que Daniel Lebègue a bien voulu nous accorder et que nous remercions vivement.

Avec cette loi, des opportunités nouvelles s'offrent aux auditeurs internes mais également aux autres acteurs du contrôle. Tous devront s'efforcer de coordonner leurs actions dans le cadre d'un « Urbanisme de la maîtrise des risques » à promouvoir.

En matière de lutte contre la corruption et la fraude, l'Union européenne n'est pas en reste. Elle a créé dès 1999 « l'Office européen de lutte antifraude », plus connu sous la dénomination « OLAF ». L'un de ses rapports a récemment défrayé la chronique en France. Un article est consacré à cet Office.

Selon « Transparency International », la République d'Haïti occupe l'une des plus mauvaises places dans la lutte contre la corruption, mais vous verrez que les auditeurs internes se mobilisent et font des propositions courageuses pour y remédier. Un exemple à suivre.

L'Agence française anticorruption, notée plus haut, n'a pas compétence en matière de fraude contrairement au « *Serious Fraud Office* » britannique. On peut le regretter mais cela ne modifie en rien les responsabilités des auditeurs internes dans le domaine des fraudes. Les Normes professionnelles sont très claires et tracent le chemin à suivre, les exemples données ici démontrent que les directions d'audit interne ont bien intégré le risque de fraude dans leur mission. Pour la directrice de la Recherche de l'IFACI « *La question n'est pas de savoir si l'audit interne a un rôle en matière de lutte contre la fraude mais à configurer ce rôle en fonction de chaque organisation* ». A méditer…

Bonne lecture. ■

Louis Vaurs - *Rédacteur en chef*

Risques éthiques et corruption

© kamasigns - Fotolia.com

Quels signaux faibles ?

Les affaires de corruption ont rempli l'actualité récente, comme pour saluer l'à-propos de la loi Sapin II. Nous ne nous avancerons pas trop sur l'efficacité de la dite loi, mais nous voudrions revenir sur les affaires récentes. Dans de nombreux cas en effet, les dirigeants ont déclaré qu'ils ignoraient les faits. Les dirigeants d'une grande marque automobile allemande, empêtrée depuis quelque temps dans une affaire de fraude aux émissions sur des moteurs diesel, l'ont ainsi répété à l'envi. De même que ceux de grandes banques européennes, ou d'un distributeur nord-américain, qui ont transigé récemment avec la justice américaine : ils n'avaient pas conscience que leurs équipes avaient commis des faits contraires à la réglementation et à l'éthique. Quelques signaux faibles auraient cependant pu leur mettre la puce à l'oreille. Nous avons choisi d'en analyser six.

1- Une performance exceptionnelle

Le premier signal faible est constitué par un niveau de profitabilité hors normes. On apprend en école de commerce que le profit est directement fonction du risque. Un profit hors normes peut donc parfois résulter d'une prise de risque hors normes. Par exemple d'une prise de risque en matière réglementaire, ou éthique. Sortir tout d'un coup des moteurs très compétitifs et beaucoup plus performants que ceux de la génération précédente (et, officiellement, de la concurrence nord-américaine) est par exemple une performance hors normes. De la même façon, certaines banques auraient pu s'étonner du taux de rentabilité exceptionnel de certaines opérations, sans attendre d'être poursuivies pour complicité de fraude fiscale, complicité d'escroquerie, blanchiment organisé ou complicité de trafic de stupéfiants (entre autres, la liste des motifs de poursuites engagées aux États-Unis contre les banques depuis 10 ans remplirait une demi-page). C'est le premier signal faible : face à une performance exceptionnelle, les dirigeants doivent demander des explications et doivent être certains d'avoir bien compris les mécanismes qui ont permis d'arriver au résultat.

2- La réputation des contreparties

Le deuxième signal faible tient à la réputation de la contrepartie (client, fournisseur, État...) avec qui on travaille. Il existe ainsi des classements, évaluant les pays en fonction de différents critères liés à l'éthique des affaires et, disons-le crûment, en fonction du risque de corruption. On pourrait donc considérer qu'il y a a priori un risque plus grand lorsqu'on opère dans les pays classés à risque. Certains dirigeants de sociétés pétrolières ou minières auraient aussi pu s'interroger sur les largesses généreusement accordées par des États apparemment plus soucieux des profits de leur fournisseur que de la santé de leurs finances publiques.

3- La présence d'intermédiaires

Le troisième signal faible est la présence de tiers entre la société et ses clients finaux, ou ses fournisseurs. La présence d'un tiers facilite énormément la création de caisses noires, de détournements, de prise illégale d'intérêt... Certains dirigeants de sociétés dans le domaine de l'aéronautique et de la défense ont ainsi découvert que quelques dizaines de millions avaient été versés à des sociétés de conseil inconnues, basées dans des pays classés à risque de corruption élevé... Si on cumule les critères, on pourrait se dire qu'une opération très rentable, dans un pays à risque, impliquant le versement de plu-

sieurs dizaines de millions à un fournisseur inconnu, est à surveiller de près.

4- L'absence de garde-fou efficace en interne

Le quatrième signal, qui ne peut pas être ignoré des dirigeants, tient à l'absence de garde-fou efficace en interne. Ce point peut être résumé par une question simple : « qu'est-ce qui me donne l'assurance que cela ne peut pas se produire dans ma société ? ». Si la réponse est « rien », ou « à ma connaissance, ça ne s'est jamais produit et je fais confiance au management intermédiaire », cela signifie qu'il n'y a pas de dispositif efficace pour éviter les faits de corruption ou contraires à l'éthique. Le secteur de la grande distribution en Europe a fait de grands progrès sur la question récemment. Auparavant, à la question « qu'est-ce qui vous donne l'assurance que vos fournisseurs asiatiques ne font pas travailler leurs employés dans des conditions inacceptables ? », la réponse était « pas grand-chose, mais ce n'est pas de notre responsabilité et nous ne pouvons rien faire ». Désormais, les géants européens de la grande distribution exigent de leurs fournisseurs qu'ils se soumettent à des audits réguliers sur leurs conditions de travail, et ils mettent en commun le résultat de ces audits. Ils font ainsi passer clairement le message qu'ils ont réellement un objectif en matière d'éthique, et qu'ils sont prêts à rechercher et interdire les pratiques manifestement inacceptables. À l'inverse, le fait de ne pas mettre en place de dispositif permettant de mettre à jour les non-conformités peut être vu comme une incitation à franchir la ligne rouge, dans une logique de « pas vu pas pris ». C'est ce qui a été reproché à Wal-Mart dans une affaire de discrimination (voir revue Audit, Risques & Contrôle n°002).

5- L'ancienneté des équipes en place

L'ancienneté des équipes en place est un signal supplémentaire. Les pratiques de corruption ou contraires à l'éthique sont évidemment plus difficiles à mettre en place dans des équipes qui connaissent une rotation régulière, avec le risque que les nouveaux venus refusent de s'y prêter ou que les anciens collaborateurs ne dénoncent les pratiques interdites. À l'inverse, lorsque la hiérarchie et les principaux collaborateurs sont tous en poste depuis longtemps, il n'est pas impossible que des dérives se soient produites et aient été progressivement acceptées, couvertes, par l'ensemble des collaborateurs, qui peuvent même considérer qu'il s'agit de pratiques « normales », « de marché », et « que l'on a toujours fait comme ça ».

6- L'absence de dispositif d'alerte

Dans la même logique que le précédent, le sixième signal faible est constitué par l'absence de dispositif d'alerte éthique crédible. Il est certain que la présence d'un dispositif d'alerte éthique (« *whisteblowing* » en anglais) crédible et indépendant a un effet dissuasif, et représente une une épée de Damoclès sur la tête des décideurs qui pourraient être tentés de franchir la ligne rouge. C'est pour cette raison que beaucoup de pays prennent en compte ce critère lors des procès ou procédures intentées pour des faits de corruption. Les États-Unis, le Brésil, le R.U., la Suisse, et désormais la France avec la loi Sapin II, en ont fait un élément obligatoire dont la présence et le bon fonctionnement sera considéré comme une circonstance atténuante, mais dont l'absence constituera au contraire une circonstance aggravante.

Ces signaux faibles peuvent aider les auditeurs ou contrôleurs internes à identifier les zones qui présentent des risques de corruption ou, plus généralement, liés à l'éthique. En caricaturant, si vous trouvez une activité extrêmement profitable, avec des contreparties qui n'ont pas forcément une excellente réputation, utilisant des intermédiaires (distributeurs, agents, consultants...), avec un management en place depuis plusieurs années, dans un contexte où il n'y a pas de dispositif de *whistleblowing* éprouvé et où il n'y a pas vraiment d'audits et de contrôles pour identifier et prévenir des pratiques de corruption ou contraires à l'éthique : cela vaut peut-être le coup d'aller regarder ! ■

Antoine de Boissieu
Associé, **OSC Solutions**

© endlesssea2011 - Fotolia.com

Les signaux d'alerte de la fraude

La connaissance de l'entreprise des auditeurs internes en fait des candidats idéaux pour détecter les comportements non éthiques

Norbert Tschakert, CIA, Expert comptable, Inspecteur des fraudes agréé, Titulaire de la chaire de comptabilité à l'Université d'État de Salem dans le Massachusetts
Belverd Needles Jr., Expert comptable, diplômé en gestion des affaires, GCMA, Professeur distingué en comptabilité de l'Université DePaul à Chicago
Mark Holtzblatt, Expert comptable, Professeur de comptabilité à l'Université d'État de Cleveland

Dans son rapport de 2016 à l'ONU en matière de fraude et d'abus, l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) estime que les organisations perdent 5 % de leurs revenus chaque année du fait de la fraude, ce qui entraîne une perte mondiale estimée à 3,7 billions de dollars. Il est important de se rendre compte que la fraude touche directement le résultat d'une société. Par exemple, un cas de fraude de 100 000 dollars dans une société réalisant une marge de 10 %, impose à cette société, pour compenser la perte, de réaliser 1 million de dollars de chiffre d'affaires supplémentaire.
Plus la fraude perdure, plus le préjudice financier de l'organisation est important. Les résultats du rapport de l'ACFE indiquent

également que la perte moyenne et la durée moyenne des fraudes sont plus faibles quand elles sont découverts par le biais de méthodes de détection actives, telles que la surveillance, le suivi et l'examen de gestion actif, par comparaison avec des méthodes passives telles que la découverte accidentelle ou une confession. En améliorant leur capacité à reconnaître les signaux d'alerte de la fraude, les auditeurs internes peuvent mieux protéger les actifs de l'entreprise, réduire les inefficacités et le risque de litiges et contribuer au respect de contrôles réglementaires de plus en plus importants.

Facteurs de risque et types de fraude

Les auditeurs internes doivent envisager une analyse des signaux d'alerte adaptée aux risques et aux particularités de leur organisation. Les signaux d'alerte n'indiquent pas nécessairement qu'une fraude a lieu – ce sont uniquement les signes avant-coureurs d'une fraude éventuelle.
Différents signaux d'alerte existent pour de nombreux types de fraude, actes illégaux, corruption et autres circonstances préjudiciables pour l'organisation mais. les signaux d'alerte relatifs aux employés ou aux états financiers, eux, sont courants pour la plupart des types de fraudes.

États financiers frauduleux

Ce type de fraude peut impliquer de fausses déclarations ou l'omission de montants ou d'informations dans les états financiers. Les états financiers frauduleux sont généralement associés aux éléments suivants : retraitement de données financières, découverte de déficiences en matière de contrôle interne, publications de l'U.S. Securities and Exchange Commission sur l'application de la comptabilité et des audits, changements d'auditeur et de cabinet juridique, litige important (en particulier avec des parties prenantes), transactions entre apparentés, renouvellement très rapide d'employés clés, structure d'entreprise complexe, problèmes avec les organismes de réglementation, baisse des ventes et des profits, perte de part de marché et manque de liquidités.
La principale motivation des états financiers frauduleux est l'enrichissement personnel par le biais de rémunérations à base d'actions ou liées aux performances. Ce type de fraude peut inclure des tentatives pour éviter des évènements indésirables (comme le fait de ne pas répondre aux attentes de Wall Street) ou la violation d'engagements. Il existe également des considérations plus altruistes (éviter la faillite d'une entreprise et le chômage pour les employés), mais elles sont moins fréquentes.
La fonction d'audit interne peut analyser les états financiers pour découvrir des signaux d'alerte liés à la fraude financière par le biais de procédures telles que :

- l'examen de la relation entre les soldes de comptes de l'année avec des informations non financières (p. ex., l'inventaire par rapport à la capacité des entrepôts ou la production par rapport à la capacité de production) ;
- l'analyse comparative des soldes de comptes de l'année courante avec les soldes des années antérieures et avec les résultats anticipés d'après les prévisions et les budgets de l'entreprise ;
- l'évaluation des montants relatifs des soldes des comptes de l'année par rapport à d'autres soldes de l'année pour voir s'ils sont conformes aux modèles de prévision établis d'après l'historique de l'entreprise ;
- une analyse comparative des soldes de compte et des ratios par rapports aux références du secteur d'activité ;
- l'analyse des soldes inhabituels ou inattendus ou des opérations au niveau des soldes de compte, des listings de transactions et des journaux ou de toute entrée de dernière minute effectuée dans les journaux à la demande des membres de la direction.

La comptabilisation inappropriée des recettes représente un pourcentage significatif des états financiers frauduleux. En utilisant des procédures d'analyse, il est possible de mettre en lumière pour complément d'enquête des relations inattendues entre : les recettes, le coût des marchandises vendues, les comptes débiteurs, les flux de trésorerie liés à l'exploitation et les informations du secteur d'activité et des concurrents. Le format électronique XBRL *(eXtensible Business Reporting Language)* facilite de plus en plus certaines de ces tâches, permettant l'analyse automatisée des ratios et des tendances ou des analyses comparatives avec des concurrents.
Les signaux d'alerte comportementaux liés à la fraude par le management incluent des réponses incohérentes, évasives, vagues ou non plausibles aux demandes des auditeurs internes. Poser ensuite les mêmes questions à différents niveaux d'employés peut mettre en lumière une telle fraude.

Fraude par les employés

Cette fraude est commise à l'encontre de l'organisation pour laquelle l'employé travaille. Bien qu'il s'agisse du type de fraude le plus fréquent, il correspond au plus petit montant de préjudice par cas. En voici quelques exemples :

- **Le vol d'espèces** sous la forme de ventes non comptabilisées peut être signalé par des lacunes dans les documents numérotés (factures), par des recettes inférieures aux prévisions dans un endroit particulier, par des recettes inférieures aux prévisions lorsqu'un employé particulier travaille et par des différences entre les données comptables des clients et de l'entreprise. Les signes indiquant le vol par des employés d'actifs hors trésorerie incluent les ruptures de stock, des outils de travail manquants, des documents modifiés par ex. des documents d'expédition et des entrées de journaux sans correspondance dans l'inventaire ou les comptes d'actif.
- **Fraude de remboursement de notes de frais.** Les signes indiquant ce type de fraude incluent : dépenses excédant le budget ou les montants historiques, plusieurs reçus du même fournisseur, frais de déplacement non vérifiés et notes de frais non détaillées.
- **Fraude sur les salaires.** Elle peut être mise à jour par une mauvaise séparation des tâches, un nombre plus élevé d'employés payés que d'employés travaillant effectivement, d'anciens employés figurant encore sur la paie, des employés inventés ou des employés fantômes figurant sur la paie, ou l'insuffisance de surveillance du temps de travail de l'employé.
- **Système de pots-de-vin.** Les signaux d'alerte incluent des prix en augmenta-

tion, des quantités de commande supérieures à la normale, une diminution de la qualité, l'augmentation des achats auprès d'un fournisseur privilégié en même temps que la diminution des achats auprès d'autres fournisseurs, l'utilisation d'un fournisseur non approuvé, les plaintes de fournisseurs non retenus et les plaintes de clients relativement à la qualité. Les autres domaines de préoccupation pour les fraudes commises par des employés incluent l'utilisation abusive des ressources de l'entreprise, les conflits d'intérêts, les décaissements frauduleux, la corruption, l'extorsion économique et les gratifications illégales. Les symptômes liés au train de vie ainsi que les dénonciations et les plaintes figurent parmi les meilleurs indicateurs de ces types de fraudes (voir « Signaux d'alerte comportementaux » sur en page suivante).

L'ACFE a également identifié des caractéristiques communes aux auteurs de fraude. La plupart attendent d'en savoir plus sur le contrôle interne de l'entreprise, par conséquent l'activité de fraude importante ne commence qu'après environ un an au sein de l'organisation. La probabilité de fraude est la plus élevée lorsque l'auteur subit la plus grande quantité de stress (p. ex., payer le prêt immobilier ou la scolarité des enfants) et parvient à un niveau plus élevé d'autorité dans l'organisation. L'importance de la fraude est proportionnelle au niveau d'autorité de l'auteur. Les hommes sont à l'origine de cas de fraude plus importants que les femmes.

Technologies et formation anti-fraude

La connaissance de l'entreprise est souvent une condition préalable à l'identification des signaux d'alerte. Les risques sont souvent propres à l'organisation et les techniques pour les identifier incluent le *brainstorming*, l'élaboration de diagrammes de flux, les questionnaires, la surveillance continue et l'analyse des données.

Les signaux d'alerte contribuent à réduire la portée de l'information que les auditeurs internes doivent examiner manuellement. Par exemple, il n'est pas possible de vérifier chaque mois tous les paiements traités. L'analyse de données peut aider à identifier les paiements qui ne correspondent pas aux flux attendus et permet à un auditeur interne de traiter un ensemble de données beaucoup plus facile à gérer en vue d'un examen plus poussé.

L'analyse des signaux d'alerte applicables à l'organisation et leur intégration au système d'information comptable pour une surveillance continue à partir d'alertes automatisées représente un vaste potentiel pour de nombreuses organisations, y compris les PME qui sont touchées de manière disproportionnée par la fraude. Les fichiers journaux du système d'information comptable peuvent être utilisés pour identifier quel employé a fait quels changements et à quel moment.

La formation anti-fraude permet également aux employés de reconnaître les signaux d'alerte, renforce leur connaissance des politiques de l'entreprise et explique les mesures qui doivent être prises une fois les signaux d'alerte identifiés. Le résultat est une amélioration de l'environnement de contrôle, la détection de la fraude et un effet dissuasif pour les auteurs de fraudes potentiels. La formation anti-fraude peut permettre à une entreprise de passer d'une gestion passive à une attitude proactive et organisée lors de la recherche de signaux d'alerte. Souvent, les employés ne communiquent pas leurs connaissances des opérations douteuses sans y être encouragés par le biais de cette formation.

Importance de la détection précoce

Les enquêteurs affirment souvent qu'il n'y a pas de petites fraudes, il existe uniquement des fraudes qui sont découvertes dès leurs débuts. En effet, les auteurs de fraudes s'arrêtent rarement et continueront à exploiter un schéma qui leur réussit. Comme la récupération des sommes perdues est souvent difficile, la prévention et la détection précoce sont essentielles afin d'éviter toute aggravation des fraudes ainsi que des enquêtes longues, perturbantes et coûteuses qui pourraient nuire à la réputation de l'entreprise. En raison de leur connaissance de l'organisation, les auditeurs internes sont dans une position unique pour détecter la fraude de façon précoce et aider à l'éviter ou à en atténuer les conséquences en soutenant les efforts de la direction pour établir une culture fondée sur l'honnêteté, l'éthique et l'intégrité. ■

Cet article a été réimprimé avec l'autorisation du numéro d'octobre 2016 du magazine Internal Auditor, publié par The Institute of Internal Auditors, Inc. (www.InternalAuditor.org)

Signaux d'alerte comportementaux

Qu'est-ce qui pousse une personne à commettre une fraude ? La théorie du triangle de la fraude du criminologue Donald Cressey souligne trois facteurs : la pression ressentie, l'opportunité perçue et la rationalisation. Lorsqu'une personne ressent de la pression, voit une opportunité et peut rationaliser ses actions, la fraude est plus susceptible de se produire. Le triangle de la fraude décrit le fraudeur « occasionnel » qui est amené à une conduite non éthique plus du fait des circonstances que d'une intention existante. Pour le fraudeur de type « Prédateur », souvent associé aux troubles d'une personnalité antisociale, l'opportunité à elle seule peut être suffisante pour envisager de s'engager dans la fraude.

Dans son rapport de 2016 à l'ONU sur les fraudes et les abus, l'Association of Certified Fraud Examiners a identifié les signaux d'alerte comportementaux présentés par de nombreux fraudeurs :

- Train de vie au delà de ses moyens.
- Difficultés financières.
- Association anormalement étroite avec un fournisseur ou un client.
- Difficultés du contrôle ou réticence à partager les tâches.
- Attitude affairiste impliquant un comportement peu scrupuleux ou rusé.
- Irritabilité, méfiance, attitude défensive.
- Problèmes de dépendances.
- Refus de prendre des vacances.
- Se plaindre de leur manque d'autorité.
- Jeu excessif.
- Augmentation du tabagisme.
- Inventer des excuses pour des documents manquants ou des pénuries et trouver des boucs émissaires.

La plupart des délinquants subissent une tension accrue car ils craignent d'être découverts. Cette tension entraîne des changements de comportement, de sorte que le signal d'alerte est le changement de comportement plutôt qu'un comportement particulier. Outre l'enrichissement personnel, un environnement de travail négatif et l'insatisfaction des employés sont des raisons courantes de fraude commise par des employés, car ces employés cherchent à se « retourner » contre leurs employeurs.

Promouvoir la lutte contre la corruption en Haïti en stimulant la bonne gouvernance

Le défi titanesque de l'IIA-Haïti

Thomas E. Blot, MBA, CPAH, FCSI
Gouverneur (ancien Président) **IIA-Haïti**
Vice-Président **Audit Unibank S.A.**

La République d'Haïti figure parmi les pays ayant le plus haut niveau de corruption dans les Amériques, occupant la 159e place sur un total de 176 pays examinés par l'Indice de perception de la corruption 2016 de Transparency International, avec un score de 20 points sur 100. Tout score inférieur à 50 indique que les gouvernements ne parviennent pas à s'attaquer efficacement à la corruption.

Cet indice vient donc confirmer un fait avéré : la corruption gangrène la société haïtienne et toutes les sphères de la vie nationale de ce pays des Caraïbes d'une superficie de 27 750 km² et de 10,6 millions d'habitants. Et les conséquences néfastes de ce fléau sur le développement économique ne sont plus à démontrer. Les pays les plus corrompus sont également les plus pauvres, les plus instables et les moins développés. C'est donc sans surprise qu'Haïti est le seul pays dans les Amériques à occuper le rang peu enviable de PMA (Pays Moins Avancé).

En effet, avec son score assez faible de 20/100, Haïti est classée pour l'année 2016 par Transparency International parmi les pays caractérisés par une impunité généralisée, la mauvaise gouvernance, la faiblesse des institutions et la mauvaise répartition des pouvoirs publics. La corruption à grande échelle freine donc le développement durable, favorise l'exclusion sociale et s'assimile à un mal collectif qui requiert une mobilisation citoyenne pour l'éradiquer.

Mais, contre toute attente, la lutte contre la corruption en Haïti fait du surplace. La classe politique haïtienne n'a pas encore entrepris les efforts nécessaires en vue de renouveler la confiance envers les élus et les serviteurs de l'État. Et pourtant, ce ne sont pas les données et les rapports qui leur font défaut. Ces dernières décennies, la lutte contre la corruption se résume à un simple discours populiste et électoraliste pour la « consommation » internationale, tant les avancées en la matière ont été minces et peu significatives.

Depuis la création en 2004 de l'Unité de lutte contre la corruption (ULCC), placée sous la tutelle du ministère de l'Économie et des Finances, et qui a pour mission de travailler à combattre la corruption et ses manifestations sous toutes les formes au sein de l'administration publique, un seul haut fonctionnaire a été jugé pour corruption alors que les soupçons de corruption s'étendent à tous les niveaux dans les rouages des pouvoirs qui se sont succédé au cours des deux dernières décennies.

Après le tremblement de terre du 12 janvier 2010, des contrats faramineux de gré à gré ont été signés avec des firmes de construction dominicaines sans la moindre transparence, sous le couvert d'une loi d'urgence et au détriment de la Commission nationale des marchés publics (CNMP). D'importants versements ont été consentis et bon nombre de ces travaux n'ont jamais été finalisés car les firmes en question, du jour au lendemain, ont plié bagage. On attend toujours les audits, à défaut des arrêts de débet, de la Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif (CSC/CA).

IIA-Haïti : solidaire de la bonne gouvernance et déterminé dans la lutte contre la corruption

L'Institut des Auditeurs Internes d'Haïti (IIA-HAITI) milite, depuis plus d'une décennie, en vue de montrer la nécessité qu'ont les entreprises haïtiennes, publiques et privées, d'avoir un département d'audit interne. Avoir la fonction d'audit interne dans les entreprises publiques et privées constituerait un signal fort de l'engagement du pays en faveur de la bonne gouvernance. L'IIA-Haïti estime qu'indépendamment de la nature de l'entreprise, publique ou privée, il faut qu'il y ait des moyens de contrôle et l'audit interne y a sa place.

Depuis sa création en 2003, l'IIA-Haïti a toujours démontré sa détermination à faire connaître la profession d'audit interne à l'échelle nationale afin qu'elle puisse occuper sa vraie place dans le monde des affaires. En ce sens, l'IIA-HAITI s'est engagée dans un plaidoyer visant à démontrer aux hommes d'affaires haïtiens la nécessité d'avoir des contrôles adéquats ainsi qu'une augmentation des mesures de contrôle.

Les membres des différents conseils qui se sont succédé à la tête de l'IIA-Haïti ont toujours œuvré à la mise en place des structures démocratiques de gestion et des mécanismes de contrôle interne capables de garantir une qualité adéquate de gouvernance tant au niveau des institutions publiques qu'au niveau des institutions privées en faisant la promotion de la pratique professionnelle de l'audit interne comme discipline en Haïti.

Pour un pays comme Haïti, qui dépend essentiellement de l'aide internationale, ce niveau de corruption généralisé ne fait que ternir son image. Le pays se doit d'envoyer un signal fort en vue de se démarquer de cette étiquette de pays corrompu. Pour y parvenir, l'IIA-Haïti préconise la création de cellules d'audit interne au niveau des ministères, appelées à jouer le rôle d'interface à la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA), l'Unité de lutte contre la corruption (ULCC), l'Unité centrale de renseignements financiers (UCREF) et l'Inspection générale des finances (IGF) afin de leur faciliter la tâche dans leur travail d'audit, de contrôle et de renseignement. Actuellement, seules les institutions financières sont contraintes par une circulaire de la Banque

centrale de recourir à l'audit interne. L'IIA-Haïti invite donc les législateurs à réfléchir sur la manière, à travers le vote d'une loi, de canaliser les énergies déployées par les institutions susmentionnées pour donner des réponses claires et directes à la perception de corruption généralisée qui entache l'image du pays.

L'audit interne : un instrument efficace pour éradiquer la corruption en Haïti

Du 30 novembre au 4 décembre 2015, l'IIA-Haïti, pour la 4ème édition de la Semaine de l'audit interne, a réuni des cadres de la profession pour échanger sur le rôle qu'elle est appelée à jouer dans la lutte contre la corruption et la promotion d'une culture d'éthique dans le pays. La Semaine de l'audit, constituée d'un colloque et de deux séminaires, est une activité annuellement organisée depuis 2012 par l'IIA-Haïti.

Cette Semaine de l'audit interne s'est déroulée autour du thème : « Rôle de l'audit interne dans la lutte contre la corruption et sa contribution à la bonne gouvernance », et un séminaire sur la prévention et l'investigation de la fraude et la corruption a été organisé au profit de dizaines d'auditeurs internes appartenant aux secteurs public et privé.

La présidente de l'UFAI, Mireille Harnois, qui était invitée à cette semaine de l'audit interne, a fait savoir que l'audit interne est l'un des piliers de la gouvernance, et que le travail courageux d'un auditeur peut éventuellement changer le destin d'une société.

« Le problème de la corruption est de taille non seulement pour Haïti mais aussi pour le monde entier », a-t-elle souligné.

La corruption déstabilise l'économie des pays vulnérables. Elle sévit dans des pays où les contrôles sont insuffisants ou inefficaces et commet des dégâts considérables pour les économies fragiles comme Haïti. C'est donc une nécessité pour les autorités Haïtiennes d'entreprendre des actions pour prévenir et empêcher l'expansion du phénomène et surtout de collaborer avec des institutions locales, régionales et internationales pour lutter contre ce fléau et ses conséquences.

En tant que branche locale d'une institution mondiale, l'IIA-Haïti, conscient de l'impact nocif de la corruption sur l'économie nationale, est plus que jamais déterminé à apporter sa contribution dans la lutte contre ce fléau, en particulier dans le but de :

- sauvegarder l'intégrité du secteur public,
- protéger les institutions du secteur privé contre les abus,
- augmenter la transparence du système financier,
- faciliter **la prévention, la détection, l'investigation et la poursuite pénale de la corruption.**

Il importe de mentionner que la norme récente ISO 37001 : 2016, Systèmes de management anti-corruption, est un référentiel à exploiter à l'avenir. Elle définit toute une série de mesures pour aider les organisations à prévenir, détecter et traiter les problèmes de corruption. Ces mesures incluent l'adoption d'une politique de lutte contre la corruption, la désignation d'une personne chargée de superviser la conformité aux mesures anti-corruption, la formation, l'évaluation des risques de corruption et l'exercice d'un devoir de vigilance quant aux projets et aux parties associées aux activités, la mise en place de contrôles financiers et commerciaux, et l'instauration de procédures de signalement et d'enquête.

En conclusion, l'IIA Haïti est, de longue date, profondément engagé pour continuer à impulser l'établissement d'une culture d'intégrité, de transparence, d'ouverture et de conformité, facteur essentiel à la réussite de la lutte anti-corruption. La sensibilisation des divers acteurs sociétaux, dirigeants et responsables institutionnels ou privés aux bonnes pratiques des normes professionnelles internationales d'audit interne, de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance est fondamentale. ■

L'ACFE[1] : qu'est-ce que c'est ? que fait-elle ?

L'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), est la plus grande organisation anti-fraude au monde et le premier fournisseur de formation et d'éducation (outils, solutions) anti-fraude. L'ACFE contribue à lutter plus efficacement contre la fraude dans le monde entier et à inspirer la confiance publique dans l'objectivité et l'intégrité de la profession.

L'ACFE offre à ses membres la possibilité de la certification professionnelle CFE (Certified Fraud Examiner), appréciée par les entreprises et les gouvernements, qui reconnaît une expertise en matière de prévention et de détection de la fraude et des connaissances en matière : de transactions financières et des schémas de fraudes, de législation, d'investigation ainsi que de prévention et de dissuasion de la fraude.

Dès son premier rapport en 1996, l'ACFE a publié une typologie sous la forme d'un arbre des fraudes *(« Fraud tree »)*, à 3 « racines » : la corruption, le détournement d'actifs et les états financiers frauduleux.

[1] *Source : « Report to the Nations on occupational Fraud and Abuse - 2016 Global Fraud Study ». Voir aussi http://www.acfe.com/ ou http://www.acfe-france.fr/*

Comment l'Union Européenne lutte contre la fraude et la corruption

© luzitanija - Fotolia.com

Beatriz Sanz Redrado, Directrice de la Direction de Soutien aux Enquêtes, **Office Européen de Lutte Antifraude (OLAF)**

Cet entretien apporte un éclairage précieux sur les prérogatives de l'OLAF, seul organisme européen ayant mandat pour enquêter sur toutes questions relatives à la fraude et à la corruption, ainsi que sur tout autre infraction portant atteinte aux intérêts financiers de l'Union Européenne.

Revue AR&C : Pourriez-vous nous rappeler, Béatriz Sanz Redrado, quel est le mandat de l'OLAF dans le contexte de la lutte au niveau européen contre la fraude et la corruption ?

Beatriz Sanz Redrado : Depuis sa création en 1999, l'OLAF est le seul organe européen dont le mandat est de mener des enquêtes administratives indépendantes sur tout cas de fraude, corruption ou irrégularité portant sur des fonds de l'UE, afin de veiller à ce que l'argent des contribuables européens serve à financer des projets susceptibles de créer des emplois et de la croissance en Europe. En termes très concrets, l'OLAF peut donc enquêter sur des questions relatives à la fraude, à la corruption et à d'autres infractions portant atteinte aux intérêts financiers de l'UE. Ces enquêtes portent sur toutes les catégories de dépenses à charge de l'UE. Les principales catégories de dépenses sont, les fonds structurels, la politique agricole et le fonds de développement agricole, les dépenses directes et l'aide extérieure. Nos enquêtes peuvent aussi viser certains domaines de recettes de l'UE, principalement les droits de douane.

L'OLAF a aussi un important mandat d'enquêtes internes au sein même des Institutions Européennes, car nous pouvons enquêter sur toute faute grave commise par le personnel de l'UE et les membres des Institutions de l'UE. Nous veillons donc à ce que les personnes qui travaillent pour les Institutions observent des règles très strictes de conduite professionnelle.

En outre, l'OLAF participe également à l'élaboration de politiques antifraudes de l'UE, en contribuant notamment aux propositions législatives de la Commission Européenne dans ce domaine.

Permettez-moi de souligner que l'OLAF, même si c'est une institution relativement jeune, a évolué ces dernières années en améliorant de manière constante ses résultats d'enquête et en canalisant ses ressources sur des affaires de fraude transfrontalière, où l'OLAF a un rôle de coordination des enquêtes au niveau européen. Ainsi, entre 2010 et 2015, l'OLAF a mené à bien plus de 1 400 enquêtes, nous avons recommandé le recouvrement de plus de 3 milliards d'euros pour le budget de l'UE et nous avons envoyé plus de 1 600 recommandations judiciaires, financières, disciplinaires et administratives aux autorités compétentes des États membres et de l'UE. Les enquêtes de l'OLAF ont donc permis de reverser progressivement des montants indûment dépensés au budget de l'UE, de poursuivre des auteurs d'infractions devant les juridictions nationales et de mettre en place des mesures plus efficaces contre la fraude dans toute l'Europe. Sans fausse modestie, ce sont d'excellents résultats rendus possibles

par un corps d'enquête d'environ 250 personnes.

AR&C : Justement, qui travaille pour l'OLAF, y a-t-il un parcours-type de l'enquêteur OLAF ?

B. S. R. : Je pense sincèrement que la force de l'OLAF vient de la diversité des personnes qui y travaillent. Nous avons des enquêteurs capables de travailler dans toutes les langues officielles de l'UE, des experts qui connaissent le cadre juridique de chaque Etat-membre afin de nous permettre de coopérer au mieux avec les juridictions nationales. Nous employons des personnes qui ont travaillé comme magistrats nationaux, dans les polices et douanes nationales, des experts en politiques européennes, ainsi que des professionnels formés dans l'acquisition de données électroniques et dans leur analyse de pointe. Il n'y a donc pas de parcours-type pour travailler chez nous, mais une multiplicité de parcours possibles. Nous faisons un travail d'équipe dont nous sommes très fiers.

AR&C : Qui peut saisir l'OLAF d'une suspicion de fraude ou corruption ?

B. S. R. : L'OLAF encourage toute personne à nous contacter dès lors qu'elle a des soupçons de fraude ou de corruption impliquant des fonds européens ou des personnes qui travaillent pour les Institutions Européennes. On peut prendre contact avec nous de manière anonyme, aucune formalité n'étant requise et dans n'importe quelle langue officielle de l'UE. Il faut seulement veiller à nous communiquer des informations aussi précises et détaillées que possible, et à joindre des pièces justificatives le cas échéant. Tout est détaillé sur notre site web[1]. Nous recevons plus de 1 000 - 1 500 allégations de fraudes par an, que nos experts évaluent afin de décider si ces informations peuvent donner suite à des enquêtes.

AR&C : Vous avez une vaste expérience en audit, acquise dans le privé, ayant occupé des postes de haute responsabilité dans des entreprises multinationales très connues. Qu'est-ce qui vous a attiré dans le secteur public ?

B. S. R. : En effet, j'ai travaillé pour diverses entreprises mondialement connues, dans les domaines de l'industrie, du commerce et des services financiers, en tant qu'auditeur interne et responsable de tels services. J'ai gravi les échelons dans cette profession et accumulé de riches connaissances du monde des affaires et des différents défis qui se posent à l'auditeur interne. Ce que j'ai le plus apprécié, c'est que l'auditeur voit tout, a accès à tous les aspects du *business*, en ayant une vue d'ensemble sur les opérations commerciales, sur les stratégies des entreprises. De plus, aucune journée ne se ressemble et chaque jour amène son lot de problématiques à résoudre. C'est ce qui me motivait et ce qui a fait que j'apprécie énormément cette profession. Le moment venu, j'ai voulu mettre ces connaissances au service du secteur public européen. C'est peut-être un peu cliché de le dire, mais j'ai eu envie de réinventer ma carrière pour la mettre au service non plus des actionnaires, mais à celui des citoyens européens au sens plus large. C'est un peu le syndrome de Zorro, mais depuis que je travaille à l'OLAF, j'ai le sentiment de servir directement des valeurs d'intégrité et d'éthique, chaque cas de fraude auquel nous mettons fin permet de défendre directement l'argent du contribuable européen, de nous tous. En tant que contribuable moi-même, je veux savoir que les taxes que je paye servent à construire des écoles et des hôpitaux et ne tombent pas entre les mains de réseaux criminels. J'y ajoute donc ma contribution.

> ***« L'objectif de l'OLAF est, non seulement de déceler toute fraude au budget de l'UE, mais également d'identifier toute vulnérabilité systémique dans les programmes de la Commission »***

Le travail au quotidien n'est pas si différent du secteur privé. La direction dont j'ai la charge s'occupe du soutien aux enquêtes, ce qui fait que je suis encore plus près des systèmes et mécanismes de fraude utilisés et je dois trouver des solutions qui aident nos enquêteurs à améliorer leur travail, à le rendre le plus performant possible. Cela va d'une unité qui s'occupe du conseil juridique, à des unités qui réunissent nos experts en acquisition et analyse de données informatiques, notamment ce que l'on appelle « *forensic IT* ». Je suis responsable de toute l'architecture informatique de l'OLAF également, allant des services de gestion électronique des dossiers, à la réalisation de nos statistiques et à l'analyse de nos indicateurs de performance. Comme vous le voyez, je ne succombe pas à l'oisiveté, loin de là !

AR&C : L'OLAF a récemment aussi travaillé sur les Panama Papers, pouvez-vous nous en dire plus ? Je crois comprendre que votre direction a mené un projet d'envergure ?

[1] *https://ec.europa.eu/anti-fraud/olaf-and-you/report-fraud_fr*

Entre 2010 et 2015, l'OLAF c'est ...

1 400
enquêtes menées à bien

1 600
recommandations judiciaires, financières, disciplinaires et administratives envoyées

3 milliards
d'euros de recouvrement recommandés pour le budget de l'UE

B. S. R. : Oui tout à fait. Dans ses activités d'enquête, l'OLAF utilise généralement toutes les informations « *open source* » disponibles. Au cours des dernières années, nous avons investi dans l'acquisition d'outils technologiques de pointe afin de mieux traiter ces informations. Lors de la publication des Panama Papers, nous nous sommes rapidement rendu compte que ces documents pourraient également apporter des pistes intéressantes dans la lutte contre la fraude et la corruption. Pour cette raison, le 9 mai 2016, dès que la base de données Panama Papers a été rendue publique, l'OLAF l'a téléchargée. Elle contenait près de 430 000 entités - personnes et entreprises.

Nos experts ont ensuite vérifié si les trois catégories suivantes avaient été en quelque sorte liées aux sociétés offshore exposées dans les Panama Papers : la première catégorie était le personnel et les membres des Institutions de l'UE. Il est important de comprendre ici que le fait de détenir des participations dans des sociétés offshore en tant que telles n'est pas illégal. Toutefois, le personnel ou les membres des Institutions pourraient potentiellement cacher des activités extra-professionnelles non déclarées dans de telles sociétés *off-shore*, ce qui serait contraire à nos obligations professionnelles. Ils pourraient également y cacher des transactions résultant d'activités illégales menées dans l'exercice de leurs fonctions, comme par exemple des pots-de-vin. Comme deuxième catégorie, nous avons vérifié les experts fournissant des services dans le cadre de projets de l'UE et les bénéficiaires de fonds de l'UE. Ces personnes pourraient également dissimuler des transactions résultant d'actions illégales liées à des contrats ou décisions obtenues auprès des Institutions en raison de corruption. Enfin, la troisième catégorie est constituée de personnes ou entités déjà impliquées dans des enquêtes, réalisées ou encore en cours, de l'OLAF.
L'objectif de notre analyse était donc non seulement, de déceler toute fraude au budget de l'UE ou faute grave du personnel et des membres de l'UE, mais également d'identifier toute vulnérabilité systémique dans les programmes de la Commission Européenne. L'OLAF a bien entendu soigneusement soupesé la proportionnalité et la nécessité de cet exercice. Par conséquent, l'OLAF a ouvert quatre enquêtes sur la base de notre analyse, de l'information découlant des Panama Papers et obtenue aussi à partir d'autres sources. C'est plutôt bon signe pour les institutions européennes car le nombre bas de cas potentiellement problématiques est très faible par rapport au nombre de personnes, entités que nous avons contrôlées.

Bien entendu, étant donné que ces enquêtes sont en cours, je ne peux divulguer aucune autre information. Permettez-moi simplement de souligner que le fait que l'OLAF ait ouvert des enquêtes ne signifie pas que les personnes impliquées soient coupables d'une infraction. L'OLAF respecte pleinement la présomption d'innocence et les droits de la défense des personnes concernées par nos enquêtes.

Cet exercice a été mené, pour la première fois, par l'OLAF et nous sommes très satisfaits des résultats de ce projet, qui nous a permis d'accroitre nos capacités d'analyse d'informations « *open source* » pour étoffer au mieux notre travail d'enquête.

AR&C : Pour conclure, peut-être l'un des aspects plus insolites du travail de l'OLAF relève de la lutte contre les contrefaçons en tant que fraude au niveau européen. J'ai vu que vous avez travaillé sur des affaires transfrontalières dans ce domaine, pouvez-vous nous en donner un exemple ?

B. S. R. : Oui, c'est une activité d'enquête et de coordination au niveau européen que nous menons pour lutter contre un fléau qui nous affecte tous, la contrebande et les contrefaçons. Je peux citer un exemple récent : en 2014 et 2015, l'OLAF a enquêté sur le trafic de shampooing de contrefaçon dans l'UE, en coopération avec les autorités de plusieurs États membres. Des éléments donnaient à penser qu'une organisation criminelle avait importé environ 50 conteneurs de shampooing de contrefaçon sur une période de six mois. Plusieurs millions de flacons fabriqués en Chine et acheminés en contrebande via Dubaï et Singapour ont été saisis par les autorités nationales en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Italie et en Espagne. En outre, ces enquêtes ont abouti à la fermeture de deux fabriques clandestines en Espagne qui produisaient un shampooing de contrefaçon similaire avec des matériaux importés de Chine ou achetés sur le marché intérieur. Ensemble, ces installations illégales avaient une capacité de production d'un demi-million de flacons par mois. En termes financiers, la perte de TVA pour les budgets nationaux représentait à elle seule au moins 3 millions d'euros, en plus des autres recettes perdues à cause de la vente des produits sur le marché noir. Pour le consommateur, le commerce de ce shampooing de contrefaçon signifiait dans le meilleur cas l'acquisition d'un produit inadéquat, puisque le shampooing ne contenait pas les composants actifs essentiels du produit authentique. Dans le pire des cas, le consommateur risquait des conséquences néfastes pour sa santé, puisque certains des produits contrefaits contenaient un ingrédient cosmétique interdit dans l'UE.

Comme vous le voyez, notre activité est vaste et de telles enquêtes ne font que souligner l'importance d'une vraie coopération opérationnelle entre les Etats-membres de l'UE et le besoin d'approches coordonnées. L'OLAF continuera son travail avec ces partenaires pour renforcer de telles initiatives. ■

© Carolle Sertillanges

De grandes avancées en France pour la transparence de la vie publique et la lutte contre la corruption

Daniel Lebègue, Président de Transparency International France et de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

Louis Vaurs : Depuis 2003, à la tête de Transparency International France, vous menez un combat permanent contre la corruption mais la France ne fait toujours pas partie des meilleurs élèves. En 2015, elle pointait à la 26ème place. Où en sommes-nous aujourd'hui ?

Daniel Lebègue : Dans le bilan du quinquennat que Transparency France vient de rendre public, nous soulignons les avancées incontestables réalisées en France au cours des dernières années, dans deux domaines que nous suivons, que nous évaluons : la transparence de la vie publique d'une part, et les moyens d'agir contre la corruption et, de manière plus large, contre la délinquance financière en France d'autre part.

En 2010, notre *benchmark* couvrant les pays de l'Union européenne, en matière de transparence de la vie publique, de ses acteurs et de ses institutions, a montré que la France apparaissait

en avant-dernière position, 26ème sur 27. Le dernier classé était la Slovénie. Il est vrai que la France n'a jamais été une championne en matière de transparence de la vie publique.
L'an dernier, le *benchmark*, effectué avec nos collègues de l'Union européenne, à Bruxelles, a montré que la France, après « l'affaire Cahuzac », a rejoint les meilleurs standards européens en la matière, ceux des pays scandinaves, pour l'essentiel.
Depuis la loi de 2013 sur la transparence de la vie publique, 13 000 acteurs publics sont tenus d'établir une déclaration de leurs intérêts et de la transmettre à la **« Haute Autorité pour la transparence de la vie publique ».** Cette loi impose au personnel politique et aux hauts fonctionnaires de faire une déclaration de patrimoine à cette Haute Autorité. Elle impose par ailleurs la transparence des revenus, revenus publics et revenus que des responsables politiques peuvent tirer, par exemple, d'une activité commerciale. Il est certes acceptable de conserver, dans certaines limites, à titre annexe, des activités privées tout en exerçant un mandat public mais une transparence totale des revenus publics et privés est de rigueur. Sur le site Internet de Transparency France, une nouvelle application permet de prendre connaissance, à partir de leurs déclarations, des revenus de tous les parlementaires.
Je tiens à souligner que la Haute Autorité a montré à la fois son indépendance et sa capacité d'agir, puisqu'elle a rappelé à l'ordre publiquement une vingtaine de ministres et parlementaires, et a transmis au Parquet, à des fins de poursuite, une quinzaine de dossiers.
Par ailleurs, des progrès indéniables ont été réalisés pour la transparence des comptes publics, y compris ceux de la présidence de la République, du Sénat, de l'Assemblée nationale, des collectivités locales, des établissements publics, de la Caisse des dépôts..., tous vérifiés à présent par la Cour des comptes.
Il faut du temps toutefois pour que le renforcement des règles et des institutions se matérialise dans l'évolution des pratiques et des comportements, et plus encore pour que ce renforcement soit perçu positivement par les opinions en France et à l'étranger.

L. V. : Quelle est, par rapport aux autres grands pays de l'OCDE, la principale faiblesse de la France ?

D. L. : La France a toujours été un bon élève pour la ratification des conventions de lutte contre la corruption : convention de l'OCDE en 2000 ; convention des Nations Unies en 2007. Mais depuis, aucune condamnation pour faits de corruption internationale n'a été prononcée en France, contrairement aux États-Unis (100), à l'Allemagne (50) et au Royaume-Uni (30). C'est accablant ! Dès lors qu'il s'agit de passer aux actes, de poursuivre, de sanctionner, nous sommes absents.

L. V. : Quelle est la raison de cet état de fait ?

D. L. : Les grandes entreprises françaises participant au commerce international ne sont ni plus ni moins attentives au phénomène de la corruption, aux risques de la corruption, que leurs homologues étrangers. Deuxièmement, nous ne pensons pas que, en France, les responsables publics, et en particulier les magistrats, fassent montre d'une mansuétude ou d'une tolérance particulière vis-à-vis de la corruption. Nos tribunaux, nos magistrats savent sanctionner des faits de corruption dans les collectivités locales, par exemple, avec des dizaines de condamnations prononcées chaque année.
Cet état de fait s'explique par les moyens limités de la justice française, comparés à ceux d'autres pays pour le traitement de ces dossiers souvent très complexes impliquant des paradis fiscaux, des structures opaques, des intermédiaires.
Le droit français, depuis deux siècles, est un droit qui sanctionne plus qu'il n'incite les acteurs à coopérer pour prévenir les risques : sanction plutôt que prévention ! Ce droit repose sur la preuve – et c'est parfois très difficile d'apporter la preuve dans des dossiers de ce type…– et les magistrats ont énormément de difficultés pour réunir les preuves. L'exemple récent de la relaxe de la famille Wildenstein[1] en est une triste illustration.

L. V. : Il fallait donc aller plus loin et Transparency France semble s'être fortement mobilisée pour que la loi, dite loi Sapin II, donne aux magistrats français les mêmes moyens que ceux utilisés par d'autres grands pays.

> ***« Une transparence totale des revenus publics et privés est de rigueur pour 11 300 acteurs publics »***

D. L. : Transparency France a accompagné, de bout en bout, l'élaboration du projet de loi Sapin II et a été très présente dans les discussions à l'Assemblée nationale, au Sénat et avec toutes les parties prenantes (entreprises, juristes, médias).
Nous avons notamment été en première ligne pour dire : « Donnons à nos magistrats les moyens qui existent aux États-Unis, au Royaume Uni, en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Suisse, aux Pays-Bas. » Et l'un de ces moyens d'action, c'est ce que l'on appelle la transaction pénale : plutôt que de s'acharner à réunir des preuves – ou des aveux –, un Procureur va dire : « Écoutez, j'ai un dossier que je pense solide et, plutôt que de lancer une procédure en bonne et due forme, je vous propose une négociation sur les sanctions financières que vous encourez et qui peuvent être très lourdes. Mais surtout, je vais négocier avec vous un programme de conformité, un *compliance program*, pour éviter la récidive et le renouvellement de mauvaises pratiques dans l'avenir ». **La transaction :** c'est ainsi que travaille aujourd'hui la justice des pays que j'ai cités plus haut. Et nos magistrats n'avaient pas cette possibilité.
Bien entendu, il faut respecter toutes les garanties d'un État de droit, ce qui suppose le contrôle d'un magistrat ; la décision est publique ; les droits des victimes, les droits de la défense sont pris en compte. Une entreprise a le droit de se défendre, même dans la transaction.
Dans cette transaction, appelée « convention judiciaire d'intérêt public », l'entreprise n'est pas tenue de se déclarer coupable. En revanche, si elle est condamnée pénalement pour corruption, les conséquences peuvent être absolument destructrices pour elle : interdiction de marchés publics, interdiction d'accès à une série de financements et, plus grave, dans certains pays, la suspension de la licence d'opérer.

L. V. : Quelles sont les autres avancées de la loi Sapin II ?

D. L. : Avant de répondre plus précisément à votre question, je voudrais saluer l'action du ministre de l'Économie et des Finances car il a vraiment porté le projet au sein du gouvernement. Ensuite, et c'est dommage, le Conseil constitutionnel a censuré deux ou trois dispositions parmi lesquelles le *reporting* des comptes pays par pays pour les entreprises multinationales, qui aurait permis d'obtenir une plus grande transparence.

La deuxième avancée importante de la loi est l'instauration d'une obligation de se doter d'un programme anticorruption, *Compliance Program* pour

[1] *Le tribunal correctionnel de Paris s'est vu contraint, récemment, de relaxer des héritiers de la famille de marchands d'art Wildenstein, poursuivis par une fraude fiscale colossale comme étant la seule décision possible en droit par manque de preuves, sachant très bien que cette décision serait incomprise.*

© Carolle Sertillanges

les grandes et moyennes entreprises (plus de 500 salariés et chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros) avec notamment pour têtes de chapitre : le code éthique, le système d'alerte, la cartographie des risques de corruption.
La nouvelle Agence anticorruption que la loi a créée devra vérifier que le dispositif annoncé et rendu public est bien effectif, notamment en menant des missions d'audit de sa propre initiative ou à la demande de la Justice. Elle sera dotée de moyens d'action pour formuler des recommandations vis-à-vis des entreprises ou des collectivités publiques. Elle pourra être chargée par le Procureur de vérifier que les engagements sont bien respectés : c'est la surveillance ou *monitoring*.
Avec le Bribery Act, en place depuis 2010, les Britanniques ont un dispositif similaire, plus incitatif que coercitif, la *Soft Law* en quelque sorte. J'aime bien cette approche, car elle responsabilise le monde de l'entreprise.
C'est également la règle dans le système américain. Pour toutes les entreprises françaises condamnées, aux États-Unis, pour des faits de corruption ou autres, violation d'embargo ou atteinte à l'intégrité des marchés, le Procureur américain a désigné, auprès de l'entreprise, un *monitor*, qui a accès à toutes les réunions, tous les documents, qui s'assure que les engagements que l'entreprise a pris vis-à-vis du Procureur sont bien respectés.

Une troisième grande avancée concerne la protection des lanceurs d'alerte qui agissent de manière désintéressée et dont l'action correspond à l'intérêt général. En cela, l'alerte se distingue fondamentalement de la délation.
La loi donne, pour la première fois en France, une définition du lanceur d'alerte : c'est celui qui signale, de bonne foi, de manière désintéressée, des manquements graves à la loi, au règlement, à la déontologie, mais aussi des risques sérieux pour la santé publique, pour l'environnement. Il agit ou il pense agir ainsi au mieux pour défendre l'intérêt général.
Nous avons en mémoire deux cas exemplaires : Irène Frachon concernant l'affaire du Mediator[2] ; Antoine Deltour au sujet de Luxleaks[3]. Ce sont des lanceurs d'alerte qui rentrent dans la définition de la loi Sapin II et qui méritent d'être protégés.
Dans le cadre de la loi, l'entreprise doit se doter en interne d'un dispositif pour recueillir les alertes et les traiter de manière objective et indépendante. Ensuite, si le signalement n'est pas suivi d'effet, elle peut s'adresser à des autorités publiques telles que l'AMF, la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, l'Agence nationale de santé, le Procureur de la République. Enfin, c'est le troisième niveau, elle peut saisir le Défenseur des droits[4], figure de proue du dispositif d'alerte national mis en place par la loi.
In fine, si au terme de ce processus ascendant aucun résultat n'est obtenu, ou pire si l'intéressé est l'objet de mesures de rétorsion, il peut prendre à témoin l'opinion publique, par exemple en alertant les médias. Telle a été la démarche des deux personnes citées plus haut.
Certains pays, comme l'Allemagne, rémunèrent les lanceurs d'alerte, en matière fiscale, mais personnellement je ne suis pas favorable à cette pratique car elle peut conduire à des dérives.

L. V. : Qu'apporte la loi Sapin II dans le domaine du *lobbying* ?

D. L. : La loi organise pour la première fois en France un encadrement du *lobbying*, autrement dit des relations qui s'établissent entre des groupes d'intérêt et des décideurs publics. Le *lobbying* est incontournable et même indis-

[2] *Médecin ayant joué un rôle décisif dans l'affaire du Médiator du nom de ce médicament qui aurait provoqué la mort de quelque 2 000 malades.*

[3] *Révélation de centaines d'accords fiscaux entre le fisc luxembourgeois et des multinationales, confirmant un système d'optimisation fiscale à grande échelle.*

[4] *Actuellement, Jacques Toubon.*

pensable, dans une démocratie et dans une économie de marché. La loi institue un registre sur lequel tous les représentants de groupes d'intérêt, publics ou privés doivent s'inscrire, déclarer leurs activités et fournir un certain nombre d'informations, par exemple, les budgets mobilisés, les contacts avec des décideurs publics, les positions ou les propositions présentées. Ce dispositif a suscité de vives oppositions de la part des d'associations d'élus, d'organisations professionnelles, tous arguant qu'ils défendent l'intérêt général. Il en va de même des représentants des cultes qui sont également dispensés de cette obligation.
Pour information, le pays le plus innovant, en matière d'encadrement du lobbying, le Canada, a créé un poste de commissaire au *lobbysme*, qui fixe des règles de conduite et surveille tous les acteurs.

L. V. : Sur tous les sujets que vous venez d'évoquer, peut-on envisager à moyen terme une initiative de la Commission européenne ?

D. L. : Ces sujets sont débattus à Bruxelles et au Parlement européen. En particulier, la pertinence d'une directive européenne sur les lanceurs d'alerte est un sujet de débat mais rien n'est décidé pour l'instant.
En ce qui concerne l'échange automatique d'informations entre États, à des fins de lutte contre la fraude fiscale, c'est aujourd'hui devenu la règle pour tous les pays membres de l'Union européenne et, au-delà, de la communauté internationale.
À titre d'exemple, la Fédération suisse, va désormais communiquer chaque année, à tous les partenaires de la Suisse, les comptes, les avoirs financiers, les transactions effectuées par des non-résidents du pays partenaire. La bataille a été rude, mais cette pratique est devenue la règle.
Mais si, en Suisse, ou dans d'autres territoires, comme les Bermudes, les îles Vierges britanniques, les Bahamas, des résidents de pays tiers détiennent des avoirs dans ces pays, au travers d'une « boîte noire » du type *trust*, la transparence est impossible et l'échange automatique perd sa raison d'être.
Ce sujet reste sur la table du G20, de l'OCDE et de la Commission européenne : comment faire la transparence, en particulier sur les milliers de *trusts* ou sociétés écran qui existent dans la monde ?

L. V. : L'impérialisme juridique américain obligeant les entreprises à se soumettre à la justice de ce pays est très critiqué. Peut-on envisager la mise en place de moyens similaires au niveau européen ?

D. L. : Effectivement, le « déséquilibre des armes » est patent entre les États-Unis et l'Europe et en particulier la France. La justice américaine a pu poursuivre et condamner une dizaine de grandes sociétés françaises, parmi les plus belles : Total, BNP Paribas, Technip, Alstom, Crédit Agricole, Société Générale, pour des faits non assimilables à la corruption mais représentant une atteinte à l'intégrité du marché. Ces entreprises ont été très lourdement sanctionnées et l'argent a été versé au trésor américain. Les moyens d'action de l'administration américaine sont en effet redoutables.
Qu'ont-ils fait vis-à-vis des banques suisses ? Ils ont commencé à dire aux grandes banques suisses – UBS, Crédit Suisse – : « Ou bien vous me donnez l'information que j'attends, sur les comptes détenus par des résidents américains dans vos banques, ou bien on vous retire votre licence aux États-Unis où vous réalisez une part importante de vos bénéfices. »
Alors, les grandes banques suisses ont imaginé une parade. Elles ont dit : « Certes nous ne pouvons pas résister. Mais des petites banques suisses n'ont pas de licence aux États-Unis donc ne sont pas concernées. » Les grandes banques suisses ont donc commencé à transférer des comptes sur des acteurs de second rang, proprement suisses. La réaction de l'administration américaine a été imparable : « Est-ce que, par hasard, vous n'utilisez pas le dollar, dans vos opérations ? Le dollar est la monnaie des États-Unis. Donc, ou bien vous coopérez, ou bien je vous interdis de travailler dans la monnaie des États-Unis. » Tout le monde a rendu les armes.

L. V. : Une entreprise peut-elle être poursuivie et condamnée pour les mêmes faits par deux pays différents ?

D. L. : Le principe : « *Non bis in idem* »[5] n'existe pas formellement dans le droit international.
Mais si la justice française, utilisant les nouveaux moyens d'action de la transaction, est capable de mener une enquête et d'aboutir à une décision solide dans des délais rapides, elle peut inverser le processus. L'entreprise pourra démontrer qu'elle a abouti à une transaction en France avec la mise en place d'un programme de compliance et échapper à la double peine. L'égalité des armes est ainsi rétablie.

L. V. : Ne risque-t-on pas une réaction violente des États-Unis ? La disproportion des puissances économiques est énorme.

D. L. : Oui, vous avez raison, une coordination au niveau européen s'impose.

L. V. : La loi Sapin II implique-t-elle des responsabilités nouvelles pour les acteurs de la maîtrise des risques ?

D. L. : Pour les professionnels des métiers de l'audit et de la gestion des risques, la loi Sapin II est une bonne nouvelle : d'abord elle crée des obligations pour nos grandes et nos moyennes entreprises, au travers des programmes anticorruption, des programmes de conformité et la nécessité de mettre en place, en interne, des dispositifs d'alerte.
Les professionnels de l'audit, de la gestion des risques, de la conformité, vont se trouver en première ligne pour veiller à la mise en œuvre de ces règles nouvelles ou de ces objectifs assignés aux entreprises. Je crois donc que cela conforte leur rôle.
Mais deux conditions importantes sont à remplir pour que ces professionnels exercent leur mission de manière indépendante et rigoureuse :
- la nécessité de mieux coor-

> ***« L'entreprise doit se doter en interne d'un dispositif pour recueillir les alertes et les traiter de manière objective et indépendante »***

[5] *Principe de procédure pénale d'après lequel « nul ne peut être poursuivi ou puni pénalement à raison des mêmes faits ».*

© Carolle Sertillanges

donner l'action des uns et des autres (auditeurs internes responsables des risques, responsables de la conformité, de l'éthique), de bien répartir les rôles et d'éviter les redondances pour parvenir à une meilleure efficacité ;

- la qualité de la relation entre ces différents professionnels et le Conseil d'administration, tout particulièrement le Comité d'audit ou le Comité des risques du Conseil. Ces comités doivent jouer pleinement leur rôle : conforter, protéger l'indépendance et les conditions d'exercice de tous ces acteurs au sein l'entreprise. À ma connaissance, ce rôle est affirmé dans les textes européens et français.

L. V. : Le directeur de l'audit interne peut-il être considéré comme un lanceur d'alerte institutionnel ?

D. L. : Le responsable de l'audit interne est, d'une certaine manière, un lanceur d'alerte institutionnel. Mais son action est tournée exclusivement vers l'interne.

Le commissaire aux comptes, lui aussi, est un lanceur d'alerte institutionnel.
Dans la loi Sapin II, une disposition très importante pour les professionnels de l'audit et du contrôle, stipule que ce sont les dirigeants, les mandataires sociaux de l'entreprise qui sont responsables de la mise en place du programme anticorruption.

L. V. : Quelles sont les relations entre Transparency International France et l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) que vous présidez également ?

D. L. : Il existe une adhésion croisée entre les deux associations. Nous avons un groupe de travail, actuellement, sur Éthique et RSE. Aux trois piliers traditionnels de RSE – l'environnement, le sociétal et la gouvernance – ne doit-on pas en ajouter un quatrième, celui de l'éthique ? Ce sont des risques de réputation qui sont en jeu. L'entreprise s'est-elle comportée d'une manière conforme à ses valeurs et à ses engagements ? C'est tout le problème du dossier Rana Plaza, au Bangladesh.

De grandes entreprises occidentales, européennes, américaines, font travailler au Bangladesh des sous-traitants, dans des conditions absolument indignes au plan de la sécurité, des conditions de travail. Et un jour, une catastrophe se produit provoquant la mort de plus de 1 000 personnes. Juridiquement, les entreprises multinationales mises en cause ont respecté leurs obligations légales. Mais la question a été posée quant à leur responsabilité vis-à-vis de la chaîne de fournisseurs et de sous-traitants. Dans la responsabilité sociétale de l'entreprise, le volet éthique prend de plus en plus d'importance.

L. V. : Merci beaucoup Monsieur Lebègue. ■

Ancien élève de l'ENA, **Daniel Lebègue** a été successivement, directeur du Trésor, administrateur directeur général puis administrateur vice-président de la BNP, directeur général de la Caisse des Dépots et Consignations. Il est le fondateur de l'Institut Français des Administrateurs et il en a assuré la présidence pendant 11ans.

CORRUPTION ET FRAUDE

De la réglementation aux enjeux pour l'audit interne

22 **Intégrer le risque de fraude**
Une exigence professionnelle significative pour l'organisation

24 **Audit et contrôle internes**
La prévention et la détection des fraudes

28 **Groupe SNCF**
Le rôle préventif de l'audit interne en matière de fraude

31 La lutte contre la fraude interne dans les organismes publics
Le regard du CGefi

34 **La loi Sapin II du 9 décembre 2016**
Renforcement des mesures de lutte contre la corruption

37 **Le rôle de l'audit interne**
pour lutter contre la corruption

© vege - Fotolia.com

Intégrer le risque de fraude

Une exigence professionnelle significative pour l'organisation

Béatrice Ki-Zerbo, Directrice de la Recherche de l'**IFACI**, Membre du Standard Board de l'**IIA**

Les Normes ne sont pas un carcan. Pourtant, certains auditeurs les réduisent à des préceptes appliqués mécaniquement ou se vantent de savoir s'en affranchir. La mise à jour proposée par l'IIA[1] est l'occasion de revisiter un corpus signifiant tant pour les équipes d'audit interne que pour leurs organisations. En réalité, cette relecture devrait être régulièrement faite par l'équipe d'audit interne. Par exemple, en choisissant un thème lié à l'organisation du service, à la conduite des missions ou à un domaine à auditer. En s'intéressant à la façon dont la fraude est traitée dans les Normes, le présent article montre que ces revues peuvent éclairer le positionnement et la communication de l'audit interne.

Il n'est pas anodin de trouver « la fraude » dans le glossaire des Normes. Elle est définie comme : « ***tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou lié à leur activité*** ». La première phrase plante le décor, du dur (acte illégal) au *soft* (violation de la confiance). Avec la seconde, l'hydre apparaît dans toute sa splendeur ; la fraude n'est pas nécessairement l'œuvre d'un individu isolé, elle passe d'ailleurs souvent par la collusion interne ou externe. Elle n'est pas toujours perpétrée pour des bénéfices individuels ou financiers. Face à cette opacité, certains responsables d'audit voudraient prendre de la hauteur et sortir la fraude de leur radar. Les raisons avancées ?

La compétence

C'est un argument parfois lié à une lecture rapide de la norme 1210.A2 qui indique que les auditeurs internes « *ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la* ***responsabilité première*** *est la détection et l'investigation des fraudes* ». Autrement dit, **chaque auditeur interne n'a pas à avoir une connaissance approfondie** des processus impactés et des compétences poussées en conduite d'entretien, en droit, en système d'information… Le responsable de l'audit interne qui s'engage doit mobiliser collectivement ces compétences y compris en-dehors de son service (cf. norme 1210.A1). Dans les faits, rares sont les répondants de l'enquête CBOK 2015 (6 %, au niveau mondial, 3 % en France) qui considèrent que l'audit interne a l'entière responsabilité de la détection de la fraude dans leur organisation[2]. D'ailleurs, la responsabilité de l'audit interne ne se limite pas à ces activités et le début de la norme 1210.A2 porte sans équivoque sur les compétences nécessaires : « *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*** ». Elle fait écho au rôle d'assurance de l'audit interne à l'égard du management des risques (cf. normes 2120 et plus spécifiquement la norme 2120.A2 qui vise le risque de fraude). Qui plus

[1] *Les Normes internationales d'audit interne mises à jour par l'IIA (The Institute of Internal Auditors) sont applicables à compter du 1er janvier 2017 (cf. http://www.ifaci.com/Bibliotheque/Bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation-professionnelle/Referentiel-international-de-l-audit-interne/normes-internationales-209.html).*

[2] *Cf. annexe 4 du cahier de la recherche « Dispositifs de maîtrise des risques de fraude à l'assurance, à la retraite complémentaire et à l'action sociale », IFACI, 2015.*

est, à lire la norme 1220.A1, ne pas s'intéresser à la probabilité de fraude serait manquer de **conscience professionnelle**.

Le mélange des genres

Mener des missions sur la fraude serait incompatible avec la contribution à l'amélioration continue. Effectivement si ces missions se limitent à des investigations musclées ou si l'audit est **instrumentalisé**. L'approche par les risques est alors un bon rempart. De toute façon, la fraude étant souvent le symptôme de défaillances dans l'environnement de contrôle, s'en détourner sous prétexte d'incompatibilité avec un audit plus partenarial et au service des métiers n'est pas tenable. Par ailleurs, peut-on vraiment **aider une organisation à préserver sa valeur**[3] en n'intégrant pas la protection de ses actifs matériels et immatériels ?

La multiplicité des fonctions en charge de ces sujets

Même lorsque les fonctions dédiées aux risques et aux contrôles se renforcent, leurs responsabilités en la matière ne sont pas toujours explicites ni leurs activités coordonnées de manière efficiente. En outre, l'approche globale de l'audit interne garde toujours son sens pour remettre dans son contexte un dispositif en construction ou tirer les leçons de l'expérience.

La question n'est donc pas de savoir si l'audit interne a un rôle en matière de lutte contre la fraude mais de configurer ce rôle en fonction de chaque organisation. Les points d'attention ci-dessus deviennent alors des leviers pour un positionnement effectif plutôt que des freins.

Le responsable de l'audit interne ne doit pas se lancer sur la problématique simplement parce que c'est l'un des points qu'il doit périodiquement aborder avec la direction générale et le Conseil (norme 2060). Ayant en ligne de mire l'efficacité du management des risques, il se posera continuellement la question de la maîtrise des capacités de son service et du renforcement d'un environnement favorable à ses activités en matière de fraude.

Face à l'ampleur de la tâche, **les 10 principes pour la pratique professionnelle de l'audit interne seront alors utiles.** En effet, outre la compétence déjà évoquée, quelles meilleures armes que l'intégrité des auditeurs et leur objectivité pour briser le tabou, débusquer les risques d'activités malveillantes et susciter les moyens de maîtrise appropriés. Positionné de manière à être entendu, le responsable de l'audit interne pourra s'appuyer sur des travaux de qualité pour communiquer ses constats et surtout ses propositions d'amélioration du dispositif. L'approche proactive fondée sur les risques est d'autant plus nécessaire que les fraudeurs ont souvent une longueur d'avance. **Réduire le délai de détection des fraudes (et donc leurs impacts), contribuer à concevoir des contrôles efficaces** malgré l'évolution des technologies et des relations d'affaires : tel pourrait être ainsi l'engagement du responsable de l'audit interne. Le principe le plus délicat est celui qui incite à « être en phase avec la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation ». Pas de problème quand les valeurs de l'organisation encouragent les comportements vertueux. **Quand le ver est dans le fruit** et que ce sont les objectifs même de l'organisation qui poussent au crime, il ne reste plus qu'à sensibiliser graduellement le management et à remonter le cas échéant ces faiblesses au niveau du Conseil (norme 2600). Avant d'en arriver là, rien de mieux que :

- d'être en vigilance constante **au niveau de chaque mission** (norme 2210.A2). D'ailleurs, selon l'enquête précitée, les missions dédiées à la fraude sont rares. En effet, elles ne représentaient en moyenne que 4 % des plans d'audit 2015 ;
- de positionner la lutte contre fraude comme **un sujet de gouvernance** parce qu'il est question d'éthique (norme 2110.A1), qu'elle se conçoit de la prise de décision au devoir de rendre compte, en passant par le suivi des performances, autant d'éléments clés d'une bonne gouvernance (norme 2110) ;
- d'examiner **l'efficience des dispositifs de contrôle** tant il est aisé de construire des usines à gaz dans ce domaine. Au-delà de la coordination effective des acteurs de la lutte contre la fraude (y compris les managers), comment les technologies sont-elles mobilisées ? Des programmes de test de l'audit interne ne pourraient-ils pas être utilisés pour renforcer en continu la détection de signaux faibles. ? Les cartographies des risques de l'organisation intègrent-elles la fraude ? Les évaluations sont-elles étayées par des scénarios robustes ? Les contrôles sont-ils proportionnés à ces évaluations ? Ces contrôles sont-ils cohérents par rapport à l'appétit au risque et aux seuils de tolérance ?
- **de documenter les constats**[4]. L'idéal est d'utiliser cette base pour nourrir l'évaluation des risques.

Cet engagement peut être gratifiant pour le responsable de l'audit interne si la question est abordée au bon niveau. En effet, **plus qu'ailleurs, l'efficacité de l'audit interne dépendra du contexte.** Aller plus vite que la musique peut être contre-productif. Il faut bâtir la légitimité du service de concert avec les organes de gouvernance. Pour éviter les déconvenues, il convient de définir en amont les mécanismes de communication efficace pour ces informations sensibles, en tenant compte de la culture de l'organisation et de son environnement légal. Pour maîtriser ses propres risques de défaillance, l'audit interne s'assure de ses méthodes (normes 1300) et de ses techniques (norme 2320). Pour que les constats soient probants, les capteurs sont-ils pertinents ? Les techniques d'échantillonnage et les procédures analytiques sont-elles suffisantes ? Face à toutes ces questions, les Normes, **les lignes directrices de mise en œuvre et les ressources proposées par l'IIA et l'IFACI aident à baliser cet axe de valeur ajoutée non négligeable.** En effet, en intégrant le risque de fraude, l'audit interne (et par ricochet l'organisation) développe(nt) des capacités utiles pour d'autres missions : esprit d'analyse et esprit critique, attention à la qualité des preuves, vigilance sur les compétences à mobiliser, analyse causale, veille sur les nouveaux comportements et les enjeux réglementaires... ■

Références

- Normes IIA applicables au 1er janvier 2017
- COSO Fraud risk management, septembre 2016 [5]
- COSO Référentiel intégré de contrôle interne (Eyrolles, 2014)
- Recours à des prestations externes pour réaliser l'audit des SI. Cahier de la recherche. (IFACI, décembre 2015)
- Maîtriser la fraude interne dans les collectivités territoriales. Cahier de la recherche. (IFACI, décembre 2015)
- Dispositifs de maîtrise des risques de fraude à l'assurance, à la retraite complémentaire et à l'action sociale. Cahier de la recherche. (IFACI, novembre 2015)
- L'audit de la fraude dans le secteur bancaire et financier. Cahier de la recherche. (IFACI, 2010)
- La fraude : comment mettre en place et renforcer un dispositif anti-fraude. Cahier de la recherche. (IFACI, 2010)

[3] *Cf. Mission de l'audit interne (http://www.ifaci.com/Bibliotheque/Bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation-professionnelle/Referentiel-international-de-l-audit-interne/mission-audit-interne-391.html)*

[4] *Cf. annexe 1 du cahier de la recherche « Dispositifs de maîtrise des risques de fraude à l'assurance, à la retraite complémentaire et à l'action sociale », IFACI, 2015.*

[5] *Cf. http://www.ifaci.com/Bibliotheque/Bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation-professionnelle/Publications-de-l-IFACI-153.html*

© Richard Villalon - fotolia.com

Audit et contrôle internes

La prévention et la détection des fraudes

Sébastien Lepers, CIA, CGAP, CRMA, CFE, Auditeur à la septième chambre de la **Cour des comptes, France**

Sujet de préoccupation prioritaire pour les entreprises dans un contexte de crise économique durable et de mutation technologique permanente, la fraude représente un phénomène qui concerne tous les secteurs d'activité et toutes les tailles d'entreprises. La lutte antifraude, loin de constituer un risque théorique, fait l'objet d'une attention de plus en plus appuyée de la part des entités, qu'elles soient publiques ou privées.

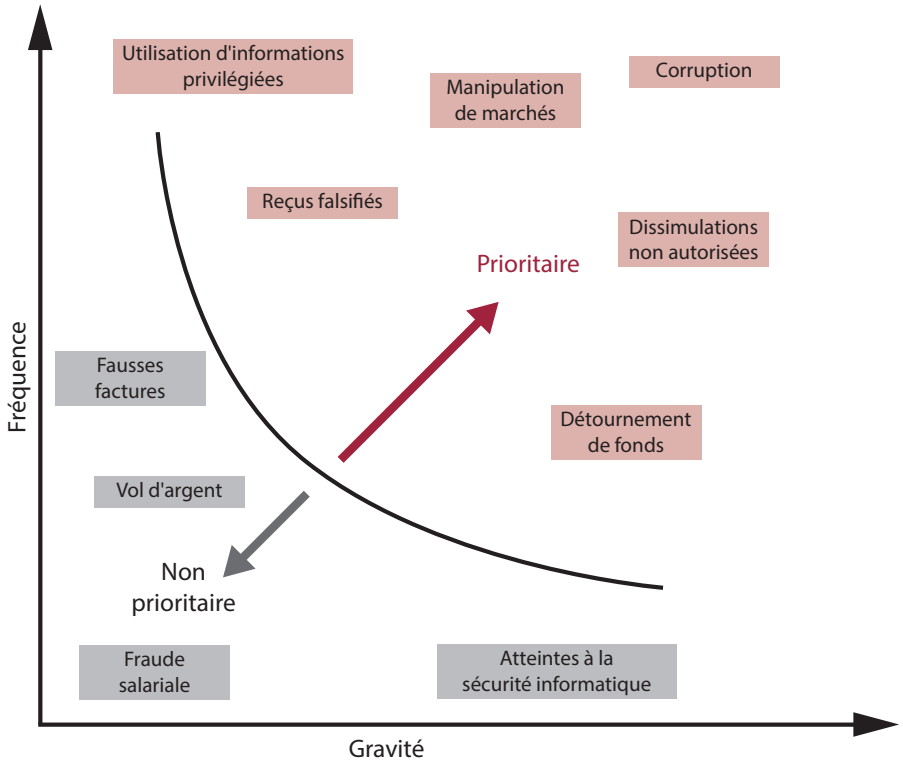
Les médias font régulièrement état de fraudes à forts impacts commises par des organisations ou des personnes. Ces fraudes, dont les répercussions peuvent être très néfastes aussi bien en termes opérationnels que d'image de marque, doivent nécessairement faire l'objet de mesures de prévention et de détection (voire le cas échéant d'investigation) de la part de chaque organisation, des petites entreprises aux grands groupes, en passant par les associations et même les administrations publiques.

Les résultats des enquêtes annuelles de l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)[1] montrent que près du quart des fraudes entraîne une perte supérieure à environ un million d'euros pour les entreprises qui en sont victimes. De plus, les détournements d'actifs, la corruption et les fraudes internes sont souvent utilisés comme moyens d'enrichissement illégal, à titre personnel ou institutionnalisé, aux dépens de l'entreprise et de ses actionnaires. Les entreprises sont encore insuffisamment protégées contre le risque de fraude, contrairement à ce qu'elles peuvent parfois penser. Elles anticipent généralement une fantasmagorique menace externe, à partir de réels cas de fraude[2], alors qu'en

[1] *La fraude coûterait en moyenne à une organisation plus de 5 % à 7 % de ses revenus selon les récents rapports annuels « Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse » de l'ACFE et en particulier le « 2016 GLOBAL FRAUD STUDY », rédigés à partir d'études statistiques (à titre d'illustration, 1 483 cas de fraude en entreprise constatés entre janvier 2012 et décembre 2013 ont fait l'objet d'un examen selon des critères prédéfinis).*

[2] *Comme le sont les fraudes au président, Single Euro Payments Area (Sepa) et au faux changement de Relevé d'Identité Bancaire (RIB).*

Schéma : exemple de cartographie des risques selon les typologies de fraude



Source : cahier de la recherche de l'IFACI « L'audit de la fraude dans le secteur bancaire et financier » de janvier 2010.

réalité la plupart des menaces proviennent de sources internes à l'entreprise, en particulier de collaborateurs en activité ou anciens.

La criminalité économique et financière pèse sur l'activité de l'entreprise dans un contexte où les systèmes sont de plus en plus complexes et fragmentés et où les canaux de communication tendent à se multiplier. Dès lors, l'audit et le contrôle internes proposent un panel efficace d'outils de lutte antifraude en vue de maîtriser le risque de fraude inhérent à chaque système.

Le recensement préalable du risque de fraude

Aucune lutte contre la fraude n'est possible sans identification préalable du risque de fraude existant dans l'entité. Une approche par les risques prenant en compte l'ensemble des spécificités de la fraude, demeure la principale démarche pour pouvoir garantir la pertinence et l'adéquation du dispositif de maîtrise. Cette approche doit répondre au profil de risque spécifique à chaque entreprise par l'intermédiaire d'une hiérarchisation des risques sous l'angle d'un rapport coût-avantage favorable pour l'entité. L'entreprise doit d'abord cartographier et hiérarchiser (identifier, analyser et évaluer) l'ensemble des risques inhérents de fraude tant interne qu'externe dans le périmètre de ses activités ; elle pourra alors comprendre et cerner les facteurs, mécanismes et conséquences de cette typologie de risques, nécessaires pour un déploiement efficace et approprié des activités de contrôle préventif, détectif ou correctif. Il s'agit avant tout de bien connaître l'origine de la fraude pour mieux la combattre dans une politique de tolérance au risque de fraude de l'organisation préalablement définie, permettant notamment de spécifier le niveau de risque acceptable, cible à atteindre.

La nécessaire mise en œuvre d'un dispositif robuste de contrôle interne

En matière de lutte contre la fraude, le contrôle interne, en tant que dispositif permanent de contrôle déployé au niveau des première[3] et deuxième lignes de maîtrise[4] est considéré comme un élément central et incontournable. L'absence de déploiement d'un dispositif de contrôle interne[5] apparaît comme le facteur principal favorisant l'avènement de la fraude dans la plupart des enquêtes menées sur le sujet de la maîtrise du risque de fraude, quelle que soit la taille de l'entreprise. Il est regrettable de constater que les organisations ne sont pas suffisamment proactives et volontaires sur la prise en compte du risque de fraude. Cette situation pourrait aboutir au développement a priori de mesures de maitrise nécessaires dans le périmètre des cinq composantes de l'indémodable référentiel de contrôle interne COSO de 1992[6]. Les organisations victimes de fraudes, dans la majorité des cas, ont mis en place des mesures correctives a posteriori, donc tardivement. Parmi les principales mesures de contrôle préventif efficace figure la mise en place de la séparation des tâches, d'une revue du management, la mise en œuvre de la technique de vérification surprise dite « à l'improviste » ou encore, en matière de contrôle détectif, la mise en place de mécanismes de signalement d'irrégularités et/ou d'anomalies[7].

Un autre axe essentiel du contrôle interne à envisager en matière de lutte contre la fraude concerne la sensibilisation du personnel de l'entreprise en termes de comportements à promouvoir au sein de l'entreprise, par l'intermédiaire du « *tone at the top* » (exemplarité de l'encadrement supérieur) et du « *tone in the middle* » (exemplarité de l'encadrement intermédiaire). La formation sur la politique antifraude ou sur le code d'éthique ou de conduite de l'entreprise est également importante quel que soit le niveau hiérarchique de l'acteur. Ce système devrait permettre à toutes les personnes concernées par ce risque, dont notamment les dirigeants d'entreprise, d'être sensibilisées à ces mécanismes ; cela, pour qu'elles soient capables d'empêcher le développement de ces schémas dans l'organisation, en transformant la culture d'entreprise de façon à reconnaître et accepter de prendre en charge le risque de fraude dans les activités courantes.

Dans le domaine de la fraude, il pourra être particulièrement intéressant de concevoir des actions ciblées de manière à agir sur la cause de la possibilité de fraude dans l'organisation.

[3] *Mener l'activité opérationnelle tout en gérant les risques afférents.*

[4] *Mesurer et surveiller les risques de l'ensemble des activités opérationnelles.*

[5] *Il peut s'agir, par exemple, de la formalisation d'un organigramme fonctionnel, de la documentation de procédures, de la mise en œuvre d'activités de contrôle de supervision, mutuel ou d'autocontrôle, de la mise en place de séparation fonctionnelle des responsabilités, etc.*

[6] *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Ce référentiel a vu la déclinaison de ses cinq composantes en 17 principes en 2013.*

[7] *L'apparition d'irrégularités ou d'anomalies peuvent notamment constituer des indices d'une forte exposition au risque de fraude.*

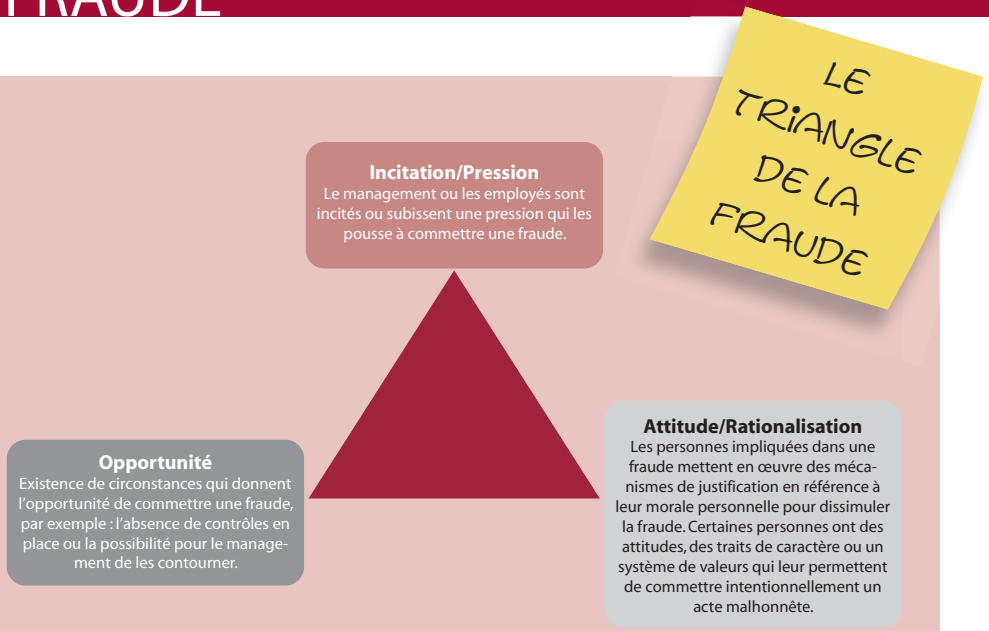
Le triangle de la fraude illustré à partir du cas de Bernard Madoff

Le triangle de la fraude, modèle développé par le docteur Donald Cressey, criminologue américain dont la recherche a porté sur l'analyse comportementale des fraudeurs, s'applique parfaitement à la plus importante et célèbre histoire récente de fraude, avoisinant quelque 65 milliards de dollars. Selon le docteur Cressey, trois facteurs doivent être réunis lorsqu'une personne ordinaire commet une fraude : la pression, l'opportunité et la rationalisation. Bernard Madoff n'était certes pas une personne « ordinaire » au sens strict du terme mais la fraude qu'il a commise peut tout-à-fait être disséquée et intégrée dans les trois composantes du triangle de Fraude[8].

La pression : *« Les hauts rendements des années quatre-vingts ont eu comme un effet cliquet sur moi, j'ai dû faire en sorte de maintenir ce haut niveau de rendement excluant tout retour en arrière ! »*
Dans les années quatre-vingts, Bernard Madoff a déclaré avoir connu des rendements constants de 15 % à 20 % et un taux de croissance confortable d'environ 15 % par an. Mais le krach boursier d'octobre 1987, ayant vu le cours de Wall Street s'effondrer de 30 % en deux jours, a poussé Bernard Madoff à réorganiser la gestion de ses actifs. La lente reprise de l'activité boursière, entraînant alors de faibles rendements, a indubitablement exercé une pression constante sur Bernard Madoff, ce dernier ayant dû emprunter des capitaux auprès de nouveaux investisseurs pour rembourser ses anciens contributeurs déçus. C'est à ce moment qu'il a commencé à falsifier des résultats affichant de grands rendements pour attirer des fonds supplémentaires. Ces retours de situation ont créé alors la publicité dont il avait besoin pour obtenir plus d'investisseurs, ceux qui allaient hélas devenir ses futures victimes.

L'opportunité : *« Les banques me confiaient de l'argent les yeux fermés et les carences de contrôle des autorités de régulation du marché financier m'ont grandement facilité la tâche ! »*
Beaucoup de grandes banques d'investissement comme UBS, Crédit Suisse et Banco Santander ont vu dans les rendements élevés de Bernard Madoff des opportunités d'investissement de fonds dans le but de bénéficier des exceptionnels profits dont la recette était soigneusement tenue secrète. Les banques, selon Bernard Madoff, n'ont jamais désiré investiguer plus loin pour obtenir plus d'informations, au-delà des seules déclarations et promesses de haut retour sur investissement qu'elles avaient reçues du célèbre financier. En réalité, Bernard Madoff prenait l'argent, le plaçait dans des bons du trésor à 2 % et commençait à imprimer de fausses déclarations affichant des avoirs en actions fructifiant beaucoup plus. C'est le financement d'investisseurs sophistiqués qui a commencé à couler par la suite Bernard Madoff.
Une autre opportunité du triangle de la fraude réside dans le fait que la SEC[9] et les institutions d'investissement professionnel lui ont laissé une grande marge de manœuvre et n'ont jamais rien intenté pour le stopper plus tôt.

La rationalisation : *« Ce n'est pas de ma faute, les gens étaient gourmands et me sollicitaient pour placer leur argent ! »*
Dès le début, Bernard Madoff semblait pourtant déjà condamné au faux pas tellement son stratagème ne pouvait perdurer secrètement dans le milieu de Wall Street. Bernard Madoff a indiqué avoir mis en place des signes avant-coureurs sur le marché boursier pour inciter les investisseurs potentiels à lui confier leur argent. Selon lui, les avertissements, signalant que l'investissement était risqué et pourrait conduire à des pertes importantes, ont été suffisamment divulgués aux potentiels investisseurs pour l'autoriser à prendre beaucoup d'argent. Bernard Madoff essaie donc de justifier ses actes frauduleux en contribuant par le biais de ses actions à placer son système dans un cadre raisonnable aux yeux des investisseurs. Il allait même jusqu'à affirmer qu'il n'avait pas réellement détourné d'argent puisqu'il refusait ou baissait lui-même le niveau de placement des clients « fous » désireux d'investir leur argent chez lui déraisonnablement en s'exposant excessivement à la prise de risque !
L'appât du gain et la cupidité des investisseurs, y compris des retraités désormais ruinés, ont fortement contribué au succès du système frauduleux « de pyramide de Ponzi[10] » mis en place par Bernard Madoff ; les victimes qui l'ont ensuite poursuivi devant les tribunaux américains ont totalement passé sous silence leur volonté de gagner des sommes importantes dans des placements non éthiques sans vouloir en connaître l'origine.



Opportunité	Incitation/Pression	Attitude/Rationalisation
• Failles du dispositif de contrôle interne (absence de contrôles, inefficacité des contrôles en place, possibilité de contourner les contrôles, erreurs non corrigées, absence de sanctions, etc.). • Système de gouvernance déséquilibré (absence de procédures/de contrôles compensatoires, gouvernance fondée sur la personnalité du manager). • Changement organisationnel et/ou de système d'information (transactions complexes, acquisitions, fort turn over des dirigeants, etc.). • Situations de position dominante vis-à-vis de clients ou de fournisseurs.	➢ Indicateurs de performance trop exigeants. ➢ Système de rémunération. ➢ Besoin de reconnaissance. ➢ Contexte économique défavorable (compétition accrue, baisse des marges, faillites, besoin de financement, etc.). ➢ Changements dans l'environnement ou dans l'organisation (évolutions technologiques, obsolescence des produits, nouvelles contraintes réglementaires, etc.). ➢ Incitations externes (corruption passive). ➢ Difficultés financières du fraudeur potentiel (dettes, jeu, projet, etc.).	o Rationaliser l'acte frauduleux comme étant un dû par rapport à ses valeurs et à sa propre éthique. o Autojustification fondée sur des arguments tels que : - une promotion manquée ; - une prime non accordée ; - « Tout le monde fait la même chose »… o Cette autojustification du passage à l'acte sera d'autant plus aisée que l'environnement éthique ne favorise pas un cadre de bonne conduite.

Source : cahier de la recherche de l'IFACI, « La fraude : comment mettre en place et renforcer un dispositif de lutte antifraude ? », déc. 2010.

[8] *Informations recueillies à partir de l'ouvrage "The Wizard of Lies: Bernie Madoff and the Death of Trust" de Diana B. Henriques, publié le 5 août 2012 et à partir de l'entretien mené avec Bernard Madoff par le journaliste du New-York Magazine, Steve Fishman, le 27 février 2011.*

[9] *The Securities and Exchange Commission.*

[10] *Un système de Ponzi est un montage financier frauduleux qui consiste à rémunérer les investissements des clients essentiellement par les fonds procurés par les nouveaux entrants. Si l'escroquerie n'est pas découverte, elle apparaît au grand jour au moment où le montage s'écroule, c'est-à-dire quand les sommes procurées par les nouveaux entrants ne suffisent plus à couvrir les rémunérations des clients. Elle tient son nom de Charles Ponzi qui est devenu célèbre après avoir mis en place une opération basée sur ce principe à Boston dans les années 1920.*

Pour cela, l'utilisation du référentiel d'analyse modélisé par le criminologue et sociologue américain Donald Cressey en 1953, dénommé « Triangle de la fraude » et permettant d'expliquer l'avènement d'une fraude autour de trois grandes catégories de facteurs déclenchants, s'avère grandement utile.

L'audit interne, un outil de prévention et de détection des fraudes

Au-delà du rôle principal d'apprécier le degré de maturité du dispositif de contrôle interne d'une organisation, l'activité d'audit interne joue un double rôle dans la prévention et la détection de la fraude[11] :

- elle fournit une opinion sur le degré de maîtrise des opérations : la direction d'audit interne, en tant qu'entité indépendante, est chargée de donner une assurance raisonnable quant à la régularité et à la légalité des opérations et des comptes des services audités et quant au fonctionnement conforme d'un système par rapport aux exigences réglementaires[12] ;
- elle assure un rôle consultatif, dans le cadre d'une mission de conseil.

Dans les deux cas, la direction d'audit interne peut formuler des propositions visant à remédier aux carences dans les opérations, les comptes et les systèmes.

Sans être un expert de la lutte contre la fraude[13], un auditeur interne, qui est d'abord un généraliste doté de solides connaissances méthodologiques, doit posséder une connaissance suffisante des principaux mécanismes de fraude employés dans l'entreprise. S'appuyant sur ce socle de connaissances, il doit réussir à mettre en œuvre des méthodes de détection de la fraude à partir de signaux d'alerte communément appelés *« red flags »*. La mise en œuvre des diligences dites de routine[14] peut permettre à l'auditeur de repérer, à l'occasion de l'accomplissement des missions inscrites au programme annuel d'audit[15], des anomalies ou des écarts inexpliqués (i. e. exceptions surprenantes ou situations atypiques) pouvant être considérés comme des indicateurs de fraude. Néanmoins, il est plutôt sage de reconnaître que le caractère volontairement et subtilement dissimulé d'actes frauduleux rend leur détection particulièrement difficile pour l'auditeur[16]. Dès lors, il est nécessaire, dans une logique de performance alliant l'efficacité à l'efficience, d'adapter les techniques de contrôle aux principaux mécanismes de fraudes constatés à partir du recensement des cas mis à jour et connus dans chaque organisation et aux profils des fraudeurs, sans prétendre à l'exhaustivité. L'évolution du niveau technologique des fraudeurs provoque des montages de plus en plus complexes et de multiples formes de fraude sans cesse réinventées ; il apparaît davantage approprié de cibler des actions préventives et détectives à partir d'une analyse des risques des différentes typologies de fraude[17] plutôt que de déployer « une usine » de contrôle du risque de fraude dans une logique absolue, excessive et coûteuse. Il s'agit bien de désacraliser le sujet de la fraude en s'appropriant le postulat selon lequel la plupart des fraudes sont relativement simples et pourraient être évitées grâce à quelques recettes élémentaires dans l'organisation.

© Studio M - Fotolia.com

Enfin, il convient de retenir que les recommandations d'audit présentées aux échelons de gouvernance[18] devraient surtout viser à agir sur les trois facteurs déclenchants développés par le modèle du « triangle de la fraude ». Cette orientation permettrait de se placer dans une perspective de prévention durable des possibilités de fraude et de faciliter de manière pragmatique la gestion du risque de fraude au sein de l'organisation. ■

Sébastien Lepers possède une expérience professionnelle d'environ 18 années de pratique de la gestion publique, exercées tant en France qu'à l'international, au cours de laquelle il a pu développer une forte expertise dans les domaines de l'audit et du contrôle internes, de la gestion des risques et de la lutte antifraude.

[11] Cf. guide pratique GTAG 13 de l'IIA/IFACI « Prévention et détection de la fraude dans un monde automatisé » de décembre 2009.

[12] Selon les termes de la norme de fonctionnement IIA 2120.A2, « l'audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré par l'organisation ». Cf. commentaires associés dans le guide pratique « L'audit interne et la fraude » de l'IFACI de juillet 2010.

[13] Conformément aux dispositions de la norme de qualification IIA 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 ».
Cf. commentaires associés dans le guide pratique « L'audit interne et la fraude » de l'IFACI de juillet 2010.

[14] La norme de qualification IIA 1220.A1 fournit les lignes directrices selon lesquelles « les auditeurs internes doivent apporter tout le soin nécessaire à leur pratique professionnelle en prenant en considération les éléments suivants : l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission, la complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures propres aux missions d'assurance, l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, la probabilité d'erreurs significatives, de fraudes ou de non-conformité et le coût de la mise en place des contrôles par rapport aux avantages escomptés ».
Cf. commentaires associés dans le guide pratique « L'audit interne et la fraude » de l'IFACI de juillet 2010.

[15] La norme de fonctionnement IIA 2210.A2 précise qu'« en détaillant les objectifs de la mission, les auditeurs internes doivent tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs significatives, des cas de fraudes ou de non-conformité et d'autres risques importants ».
Cf. commentaires associés dans le guide pratique « L'audit interne et la fraude » de l'IFACI de juillet 2010.

[16] Selon les différentes enquêtes annuelles de l'ACFE, les auditeurs internes et externes ne détecteraient environ qu'une fraude sur cinq, les fraudes pouvant être découvertes entre autres par un système d'alerte en place, par hasard, par la divulgation directe d'information interne ou externe, par un dispositif d'alerte éthique (« whistleblowing ») ou encore par l'investigation des autorités judiciaires.

[17] Les différentes et principales typologies de fraude comprennent notamment le détournement d'actifs, la fraude comptable, la corruption, la cybercriminalité ou encore la fraude aux achats.

[18] Cela concerne, à titre d'illustration, les dirigeants, les conseils d'administration, de surveillance ou de gestion et les comités d'audit (et des risques quand il existe).

© peterjurco - Fotolia.com

Groupe SNCF

Le rôle préventif de l'audit interne en matière de fraude

Christian Cochet, Directeur Général de l'Audit & des Risques, **SNCF**
Administrateur de l'**IFACI**

Outre la « fraude voyageur », la SNCF est confrontée à bien d'autres types de fraudes en interne et en externe, certaines récentes telles que la cyber-fraude ou la fraude au président. Une collaboration étroite a été mise en place entre la direction de l'audit et des risques, très impliquée dans la prévention, et la direction éthique/déontologie et de la sûreté en charge des investigations.

À l'instar des grandes entreprises, le Groupe SNCF, par sa taille, la nature de ses activités dont certaines sont fortement décentralisées, ses implantations géographiques et ses offres, est exposé au risque de fraude.

Lorsque l'on associe les mots « transport public » et « fraude », on pense bien sûr à l'utilisation des moyens de transports sans titre valable, appelée « fraude voyageur », préoccupation forte des entreprises de ce secteur, pour laquelle des dispositifs spécifiques de prévention, de dissuasion, de contrôle et d'intervention sont mis en œuvre. Chaque année, le coût en est estimé à plus de 300 millions d'euros pour la SNCF et, en 2015, l'entreprise a renforcé son engagement de lutte contre ce type de fraude. Et les dispositifs mis en place sont régulièrement audités.

Au-delà de cette spécificité, liée à son activité de transport public, le Groupe SNCF est également concerné par les autres natures de fraude[1] internes et externes.

Plusieurs études, nationales et internationales, menées en 2016 ont montré que les entreprises françaises sont confrontées à une montée en puissance des risques en ce domaine : explosion de la cyber-fraude,

[1] *Extrait de la Charte éthique du Groupe : La fraude est un acte intentionnel qui consiste à tromper délibérément autrui pour obtenir un bénéfice illégitime ou pour contourner des obligations légales ou des règles professionnelles. Elle se caractérise notamment, soit par des vols purs et simples des fonds, valeurs ou biens de l'entreprise, soit par des manœuvres de dissimulation ou de falsification de documents visant à obtenir indûment lesdits fonds, valeurs ou biens.*

fraude au président, faux fournisseurs, détournement d'actifs …, autant de types de tentatives de fraude pour lesquels les établissements du Groupe se doivent d'avoir une organisation de défense solide.

Celle du Groupe SNCF est classiquement basée sur le modèle des 3 lignes de maîtrise. Le management opérationnel veille au respect, au sein de son organisation, des principes qui permettent de maîtriser le risque de fraude : formalisation des procédures, délégation de pouvoir, séparation des tâches, gestion des habilitations… Les directions financière, juridique, achats, ressources humaines, informatique, ainsi que la direction éthique et déontologie et la direction de la sûreté constituent, avec les fonctions management des risques et contrôle interne, la 2ème ligne de maîtrise, l'audit intervenant en 3ème ligne.

Au sein du Groupe, la direction de l'audit et des risques (DAR) est particulièrement impliquée dans la prévention de la fraude, par les fonctions qu'elle assure : management des risques, contrôle interne, contrôle de la sécurité du SI et, bien évidemment, l'audit interne, couvrant ainsi la 2ème et la 3ème ligne de maîtrise.

Les cartographies des risques majeurs, réalisées par les entités du Groupe, évaluent le risque de fraude de manière globale. Un audit réalisé en 2014, a montré la nécessité d'analyser spécifiquement les risques de fraude. Depuis 2015, des cartographies spécifiques détaillées du risque de fraude sont déployées au niveau des métiers, activités et directions fonctionnelles.

Le rôle de la fonction contrôle interne dans la lutte pour la prévention et la détection de la fraude a, par ailleurs, été réaffirmé. Animé par la DAR, le réseau des contrôleurs internes, acteur central de la prévention et détection, organise une remontée périodique des cas de fraude avérés ou potentiels, qui sont analysés à des fins pédagogiques. L'utilisation d'outils de *data mining* pour l'analyse de processus jugés à risque a également été développée sous l'impulsion de la DAR. Les campagnes d'auto-évaluation annuelles portant sur l'environnement de contrôle des entités permettent quant à elles de mesurer leur maturité dans la maîtrise de ce risque et d'apprécier l'efficacité des plans d'actions qui en découlent.

Au-delà de la prévention et détection et du rôle joué par la fonction contrôle interne, le circuit d'information et d'alerte associe également, les services d'investigation du Groupe, l'équipe d'enquête de la Direction éthique et déontologie et le pôle sûreté économique et financière de la Direction de la sûreté (cf. page suivante) ainsi que la cellule de veille des incidents cyber, chargée du relais d'information auprès du personnel en cas de tentative de fraude externe (arnaque au président, faux relevé d'identité bancaire (RIB), hameçonnage *(phishing)*, …).

La coordination de ces acteurs est essentielle et, à ce titre, le directeur de l'audit et des risques et le directeur éthique et déontologie se rencontrent périodiquement pour partager leurs constats et analyses. Le directeur de l'audit et des risques est également membre du Comité éthique Groupe.

> ***« Le rôle de l'audit n'est pas d'enquêter mais bien, par son action d'analyse des processus et de l'environnement, d'évaluer le risque et l'adéquation / l'efficacité des contrôles mis en place »***

Si le risque de fraude ne concerne, de façon explicite, qu'une partie modeste du plan d'audit, la plupart des missions portant sur des processus ou des entités vont conduire à analyser l'environnement de contrôle, la robustesse des dispositifs de contrôle interne existants et par là-même à apprécier l'exposition au risque et son niveau de maîtrise.

Le pôle sûreté économique et financière (SEF) de la direction de la sûreté, au service de la protection des intérêts économiques et financiers de SNCF

Les agents de la SEF exercent leurs missions dans les conditions précisées dans un texte à portée réglementaire interne à l'entreprise.

Ils disposent d'un pouvoir de recherche concernant les actes commis par des tiers (escroqueries) au préjudice du patrimoine, de l'image de l'entreprise.

Concernant les recherches portant sur des malversations ou des actes contraires aux dispositions internes réalisées par des agents de l'entreprise, elles sont subordonnées à une demande préalable de la direction de l'établissement de l'agent concerné, de la direction de l'entreprise ou de toute personne titulaire d'une délégation de pouvoir consentie par l'employeur (notamment la direction de l'éthique et de la déontologie).

Concernant les utilisations de supports numériques professionnels, de la messagerie professionnelle ou des accès internet, potentiellement contraires à la loi, à la politique de sécurité des systèmes d'information du Groupe Public Ferroviaire, ou de la charte éthique du Groupe SNCF, les agents SEF disposent d'une subdélégation permanente de la part de la direction de l'éthique et de la déontologie pour notamment procéder à des saisies et analyses de supports numériques des salariés.

Les domaines d'investigation peuvent concerner la fraude sur les titres de transport, les fraudes aux moyens de paiement, des fraudes internes sur les systèmes de vente, des usages abusifs, des détournements de biens. Chaque année, près d'un millier de dossiers, très majoritairement des fraudes externes, sont traités.

En comptant l'unité d'expertise, équipe d'appui technique, et la cellule d'investigation numérique au sein du pôle SEF de la direction de la sureté, ce sont 60 agents mobilisés quotidiennement contre la fraude interne et externe.

La Direction Éthique et Déontologie

La direction de l'éthique et de la déontologie (DE&D) a pour missions :

- la prévention des intérêts du Groupe Public Ferroviaire (définition de la politique éthique, communication, sensibilisation, formation, conseil, appui…) ;
- le pilotage du dispositif d'alerte professionnelle, créé dès 2011 et encadré par la CNIL ;
- la conduite des enquêtes en cas de suspicion de comportement inapproprié des salariés SNCF sur tout sujet éthique (fraude, corruption, harcèlement, discrimination, conflits de personnes, conflits d'intérêts, détournements des SI, etc.).

La légitimité de la DE&D pour conduire des enquêtes procède directement du pouvoir de direction, de contrôle et de surveillance de l'employeur, reconnu par la loi (Code du travail).
Ce pouvoir connaît une double limite :

- le respect de la vie privée des salariés,
- la loyauté et la transparence, qui interdisent à l'employeur de mettre en place des mesures ou dispositifs clandestins et lui font obligation, au contraire, de porter à la connaissance des salariés toute enquête ou système de surveillance.

Pour la réalisation des enquêtes, la DE&D dispose d'une délégation de pouvoirs émanant du président et du président délégué du Directoire de SNCF. En appui à ses moyens propres, elle peut faire appel aux agents de la direction de la Sûreté (SEF) ou à des experts internes ou externes au Groupe Public Ferroviaire.

Les enquêtes sont conduites par deux enquêteurs nominativement désignés par le directeur E&D dans une lettre de mission qui définit l'objet et le périmètre d'action. Les enquêteurs s'engagent à respecter strictement, dans l'exercice de leurs fonctions, la « Charte de déontologie dans la conduite des enquêtes » de la DE&D.

Pour l'accomplissement de ses missions, la DE&D peut prendre connaissance ou possession de tout dossier, pièce ou support numérique détenu par des salariés du Groupe Public Ferroviaire, accéder à l'ensemble des locaux et entendre tout salarié dans le cadre de son activité professionnelle.

Les auditeurs sont formés, dès leur arrivée à la DAR, aux fondamentaux de la gestion des risques et du contrôle interne et bénéficient également d'un module de formation à l'outil de *data mining* que la DAR utilise depuis 2007. Lorsqu'un risque de fraude est identifié lors d'un audit, l'équipe d'audit établit une fiche d'analyse détaillée et, en cas de suspicion, applique la procédure interne définie par la DAR en ce qui concerne la diffusion d'information et les suites à donner en matière d'investigation. Elle ne procède pas elle-même à l'enquête, ce rôle est dévolu aux services dûment autorisés pour le faire. Elle veille en revanche à ce que les preuves soient préservées. Le rôle de l'audit n'est pas, en effet, d'enquêter mais bien, par son action d'analyse des processus et de l'environnement, d'évaluer le risque et l'adéquation / l'efficacité des contrôles mis en place.

Des audits périodiques sur certains processus comportant des risques potentiels de fraude, par exemple les achats, sont régulièrement inscrits au plan d'audit et les constats et recommandations, partagés avec le management mettent en exergue le niveau de robustesse des dispositifs de contrôle.

Depuis 2014, une méthodologie spécifique d'audit de conformité aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF) a été développée. Ces missions, inscrites au plan d'audit, concernent chaque année une partie des entités du Groupe SNCF. Basée sur les revues d'une sélection de processus, la profondeur des tests et analyses menés par les auditeurs, complétée par l'utilisation du *data mining*, permet de traiter et de faire parler une quantité importante de données et de détecter les anomalies d'exception de nature à éclairer le risque de fraude.

Enfin, des missions de contrôle de la sécurité des systèmes d'information sont réalisées par une équipe spécialisée de la DAR. Dans ce domaine qui touche tous les systèmes d'information (SI) du Groupe, les risques de fraude – intrusion dans les SI, utilisation de faux RIB, vol de données bancaires – sont régulièrement évalués à l'appui de scénarios potentiels et de tests techniques permettant d'éprouver le niveau de sécurité des SI et du risque de cyber-fraude.

D'une manière générale, les travaux conduits et partagés par l'audit, lors des restitutions de missions, contribuent à la sensibilisation du management, à donner des clés pour identifier des signaux d'alerte pour une meilleure prévention de ce risque. ■

La lutte contre la fraude interne dans les organismes publics

Le regard du CGefi

Isabelle Roux-Trescases, Chef du Contrôle général économique et financier, France

Pour les organismes intervenant sur fonds public, le Contrôle Général Economique et Financier fait de la lutte contre la fraude interne l'une de ses priorités. L'auteur en donne ici quatre illustrations.

L'exigence éthique est le corollaire d'une démocratie vivante au sein de laquelle les acteurs publics, sur lesquels repose la bonne utilisation du produit des prélèvements consentis par les citoyens, doivent être exemplaires. C'est la raison pour laquelle les organismes intervenant sur fonds publics sont soumis au contrôle de l'Etat.

Placé auprès du ministre de l'Economie et des Finances, le Contrôle général économique et financier (CGefi) est un corps de contrôle, d'audit et de conseil en gestion publique présent auprès de plus de 500 organismes publics. Qu'elles prennent la forme du contrôle d'opérateurs et d'entreprises publiques, de l'audit ou du conseil, les interventions des contrôleurs généraux sont fondées sur l'analyse des risques et l'évaluation de la

© Richard Villalon - Fotolia.com

performance. Elles participent à la mission plus globale d'alerte, de veille, de recommandation relative aux intérêts patrimoniaux et budgétaires de l'État, à la gouvernance et à la modernisation de la gestion publique.
Pour l'exercice de ses missions, le CGefi s'appuie sur l'expérience, la diversité des parcours et des compétences des cadres qui le composent et sur des principes d'organisation et des méthodologies garants de la qualité de ses prestations[1].
Son positionnement spécifique au cœur de la gouvernance des organismes publics le conduit à faire de la lutte contre la fraude interne[2] un point de vigilance naturel pour le contrôleur qui est d'autant plus attentif que la France a connu de fortes évolutions ces dernières années en la matière : lois récentes sur la transparence de la vie publique (11 octobre 2013) et la déontologie des fonctionnaires (20 avril 2016) ; volonté d'inscrire ces problématiques dans le quotidien des acteurs économiques comme des organismes du secteur non concurrentiel (loi dite « Sapin II » du 9 décembre 2016) mais également nouveau cadre budgétaire plus lisible et comptable plus transparent ; développement du contrôle interne, des cartographies des risques et de l'audit au sein de l'Etat et des organismes publics[3] ou normes ISO sur la prévention de la corruption en cours d'adoption.
Toutes ces évolutions et une préoccupation marquée au niveau européen donnent au sujet une dimension nouvelle que le CGefi a dû prendre en compte dans ses modes d'intervention. Quatre illustrations.

La prise en compte de la fraude interne dans l'activité d'audit du CGefi

L'activité d'audit du CGefi, soit environ 35 audits par an, se développe sur trois champs : une contribution majeure à l'audit interne ministériel des services de Bercy ; des missions ciblées sur les entreprises privées bénéficiaires de subventions, prêts ou garanties de l'Etat ; enfin un programme annuel d'audits comptables et financiers, ou d'audits de gouvernance concernant les organismes publics.
L'analyse du risque de fraude est réalisée dans le cadre des missions d'audit menées par le CGefi sur les organismes publics mais également sur les entreprises privées aidées (risques de fraude à la subvention).
Concernant les organismes publics, la méthodologie d'analyse des risques de fraude du CGefi repose sur les concepts et outils issus des Normes internationales de l'audit interne (IIA) et du Cadre de référence de l'audit interne de l'Etat (CHAI). L'activité d'audit est d'ailleurs certifiée par IFACI Certification depuis juillet 2012, et sa démarche d'analyse des risques de fraude fait l'objet, dans le cadre de cette dynamique de progrès, d'améliorations régulières.
Les auditeurs sont amenés à analyser en particulier les risques de corruption, de falsification de données financières en vue de détournements d'actifs, et de conflits d'intérêt. Ils évaluent les dispositifs de contrôle interne de l'organisme audité, afin de vérifier l'existence, la mise en œuvre, l'efficience et l'actualisation régulière des dispositifs de prévention (chartes, gestion des ressources humaines, recrutement, formation…), de dissuasion (audit interne, contrôles de 2e niveau…), et de détection de la fraude (dispositifs d'alerte, *reporting* ciblé des anomalies, logiciels spécialisés…).

> ***« La lutte contre la fraude interne est un point de vigilance naturel pour le contrôleur qui est d'autant plus attentif que la France a connu de fortes évolutions ces dernières années en la matière »***

Pour effectuer leurs diligences en matière de risques de fraude, les équipes d'audit du CGefi disposent désormais de méthodes et d'outils adaptés qui intègrent cette dimension : questionnaires de prise de connaissance, matrices de risques, note de stratégie terrain, questionnaires de contrôle interne, fiches de tests ad hoc.
Enfin, le plan de formation des auditeurs intègre l'analyse des risques de fraude, et une formation spécifique a été organisée sur ce thème en mars 2016, ouverte également à des auditeurs de la mission risques-audit de la direction générale des Finances publiques.

La situation des organismes contrôlés au regard de la lutte contre la fraude interne

Dans le cadre de la programmation annuelle de ses travaux pour 2016, le CGefi a souhaité effectuer un état des lieux sur les dispositifs de lutte contre la fraude déployés par les organismes soumis à son contrôle. L'étude porte sur la lutte contre la fraude interne dans une cinquantaine d'organismes de taille et de statut variés, relevant tant du secteur non marchand que du secteur concurrentiel.
Selon les premiers renseignements bruts recueillis auprès des contrôleurs[4], les cas susceptibles de recevoir la qualification de conflits d'intérêts sont les plus fréquents (40 % des organismes documentés), loin devant ceux de favoritisme liés aux procédures relatives à la commande publique (12 %). Les faits de corruption ou de trafic d'influence et d'abus de biens sociaux (ou détournement de biens publics) restent marginaux selon les retours obtenus des contrôleurs sur les organismes passés en revue.
Le CGefi sera amené à tirer les enseignements de cet état des lieux sous la forme de propositions : par exemple, l'instauration par les organismes publics d'une traçabilité effective des mesures de prévention et de gestion des situations de conflits d'intérêts pourrait être recommandée. De même, il pourrait être utile qu'une fois par an l'ordre du jour des séances des organes délibérants porte sur la définition et la mise en œuvre des dispositifs de lutte contre la fraude sur la base d'un rapport produit par la direction générale de l'organisme.

Le concours du CGefi au contrôle de l'utilisation des fonds européens

Le contrôle général économique et financier apporte son concours au contrôle de l'utilisation des fonds européens (fonds agricoles et fonds structurels). Il contribue à la certification des dépenses déclarées à la Commission européenne avec la mission de contrôle des opérations dans le secteur agricole (CICC-

[1] *Pour plus d'informations sur le CGefi, voir son rapport annuel 2015 http://www.economie.gouv.fr/cgefi/rapports-dactivite-cgefi*

[2] *Fraude susceptible d'être commise par les dirigeants, les administrateurs, les cadres et les agents des organismes par opposition à la fraude dite « externe » commise par les usagers des organismes publics.*

[3] *Voir également les rapports du Conseil d'Etat sur le droit d'alerte (février 2016) et de la Cour des comptes sur le conflit d'intérêt en matière d'expertise sanitaire (mars 2016).*

[4] *Le rapport est attendu pour début 2017. Les présents commentaires sont donc provisoires.*

FEAGA) ou par des contrôleurs généraux mis à disposition des commissions spécialisées (CICC-Fonds structurels ou CCCOP).

La Commission interministérielle de Coordination des Contrôles (CICC) sur les Fonds structurels

La CICC est, en France, l'autorité d'audit prévue par la réglementation européenne pour les Fonds structurels (FEDER, FSE, FEP, Fonds de coopération territoriale européenne; fonds flux migratoires). Le CGefi apporte son expertise pour les travaux transversaux nécessaires à l'organisation des audits des systèmes de gestion des fonds européens et au déroulement des contrôles de corroboration (contrôle d'opérations) permettant ainsi l'établissement, à destination de la Commission européenne, des rapports et avis annuels d'audit sur la gestion des fonds européens.

La Commission de certification des comptes des organismes payeurs agricoles (CCCOP)

La CCCOP, organisme de certification français des dépenses financées par les deux fonds européens agricoles (FEAGA et FEADER), procède annuellement à l'audit des quatre organismes payeurs français (près de 9 milliards d'euros de dépenses annuelles) : l'Agence de services et de paiements (ASP) qui verse les aides directes aux agriculteurs et finance des aides de développement rural ; FranceAgriMer qui intervient en soutien aux filières agricoles ; l'ODEADOM pour l'agriculture des DOM ; et enfin l'ODARC qui finance le développement rural en Corse. Pour chacun, elle émet un avis sur les comptes et sur la déclaration de gestion du directeur. Sur la base de ses constats, elle émet des recommandations et propose des corrections financières qui, in fine, diminuent les sommes allouées à la France sur fonds communautaires.

La Commission Interministérielle de Coordination des Contrôles (CICC-FEAGA)

Sous supervision de la CICC qui est, dans le domaine des aides agricoles relevant de la PAC, une structure de relais en France des services de la Commission européenne, la mission des Contrôles des opérations dans le secteur agricole (COSA), instaurée au sein du CGefi, a réalisé 179 opérations de contrôles d'initiative nationale en 2015. Ces investigations, réalisées sur pièces et sur place par une trentaine de contrôleurs d'opérations assermentés, ont porté sur des secteurs très divers : viticulture, fonds opérationnels des groupements de producteurs, aides à l'éloignement et à l'insularité pour les DOM, apiculture, lait et fruits aux écoliers. 134 irrégularités ont été détectées, représentant un montant de 9,3 millions d'euros.

Cette contribution active du CGefi au contrôle de l'utilisation des fonds européens donne à ce dernier une ouverture sur les pratiques européennes en matière d'évaluation et de gestion proportionnée des risques de fraude dont il entend tirer les enseignements dans le cadre de sa fonction de contrôle des organismes entrant dans son périmètre d'intervention.

L'évaluation du risque de fraude dans le cadre du contrôle

La prise en compte, selon les meilleurs standards, du risque de fraude, s'inscrit dans la dynamique de progrès initiée en 2014 dans le cadre du déploiement d'une assurance qualité pour le contrôle, après le processus de certification plus ancien de l'activité d'audit[5].

Le bon exercice des missions de contrôle repose sur les principes d'organisation du CGefi dont le respect des prescriptions réglementaires définissant les interventions du contrôleur. Dans ce cadre, il incombe aux missions de contrôle de pouvoir justifier de la bonne adéquation des méthodes et moyens mis en œuvre pour livrer à leurs commanditaires des conclusions correspondant au niveau de qualité attendue.

Ainsi, une cartographie permet d'apprécier les dispositifs de maîtrise des risques des organismes contrôlés. La méthode repose sur une typologie des zones de risque de l'organisme et des enjeux que ce dernier représente pour l'État, une échelle de cotation préétablie et les observations que le contrôleur peut apporter à l'appui de sa cotation. A partir de ce dispositif désormais bien rodé, le contrôleur dispose d'une orientation pour adopter un « mode » de contrôle adapté aux situations rencontrées. Cette démarche, par l'identification de champs et de niveaux d'intervention en lien avec les risques et enjeux préalablement analysés, permet de disposer d'un outil préconisant trois « modes » de contrôle : de référence, renforcé et allégé.

L'élaboration d'un dispositif spécifique à la lutte contre la fraude par les organismes contrôlés s'inscrit pleinement dans une telle logique sous réserve d'une mise à disposition des contrôleurs d'outils opérationnels adaptés qui n'existent que partiellement à ce jour[6].

L'approche consiste en un prolongement spécifique de l'analyse du risque par une évaluation de l'exposition de l'organisme contrôle aux risques de fraude interne. Cette évaluation suppose un travail de description des risques (conflits d'intérêts ; fraudes en matière de charges salariales ; fausses facturations ; substitution de produits …), autant que possible assorti d'une quantification (incidence/probabilité), suivi d'une appréciation des mesures prises par l'organisme pour y faire face et, à défaut de mesure jugées adaptées, de préconisation de plan d'actions.

Ainsi, par cette mobilisation spécifique, le contrôleur est amené à vérifier comment les trois volets – prévention, détection et protection du risque – sont traités par l'organisme et quelles solutions organisationnelles sont en place (existence d'actions de formation et de sensibilisation, voire de dissuasion; mise en place d'indicateurs de détection, de lancement d'alerte, déploiement d'outils d'analyse de données; mesures prises pour limiter les conséquences d'une fraude…).

Les conclusions de ces travaux, comme par ailleurs l'ensemble des constats des contrôleurs, donnent lieu à information – le cas échéant sous forme d'alerte en cas de défaillance grave – des parties prenantes.

Face à une demande accrue d'exigence éthique et à une sensibilité renforcée à la fraude d'une société fragilisée, le secteur public s'empare résolument de la question. Actuellement, les grandes entreprises ou établissements publics du secteur concurrentiel maîtrisent le risque de fraude interne dans le cadre d'un contrôle interne répondant aux meilleurs standards internationaux. Une large majorité des autres organismes relevant du secteur non marchand et ne disposant pas encore tous d'un contrôle interne pleinement abouti, demandent une vigilance particulière de la part des contrôleurs.

Le CGefi s'efforce donc d'adapter ses audits ponctuels et son contrôle continu en fonction de l'évolution des risques de fraude interne et des difficultés liées à leur évaluation. ■

[5] *La mission « Contrôle des opérations dans le secteur agricole » est en voie de certification.*

[6] *Une fiche de procédure commentée sur l'article 40 du CPP a été mise au point par un groupe de travail fin 2015.*

La loi Sapin II du 9 décembre 2016

Jean-Yves Trochon, Senior Advisor, Corporate Compliance & Business Integrity, **Ernst & Young et Associés**

Face aux avancées marquantes de la loi Sapin II, l'auteur précise les obligations nouvelles qui en découlent pour les entreprises de plus de 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires de 100 M€, et les sanctions susceptibles de les frapper si elles ne mettent pas en place un programme de conformité anti-corruption.

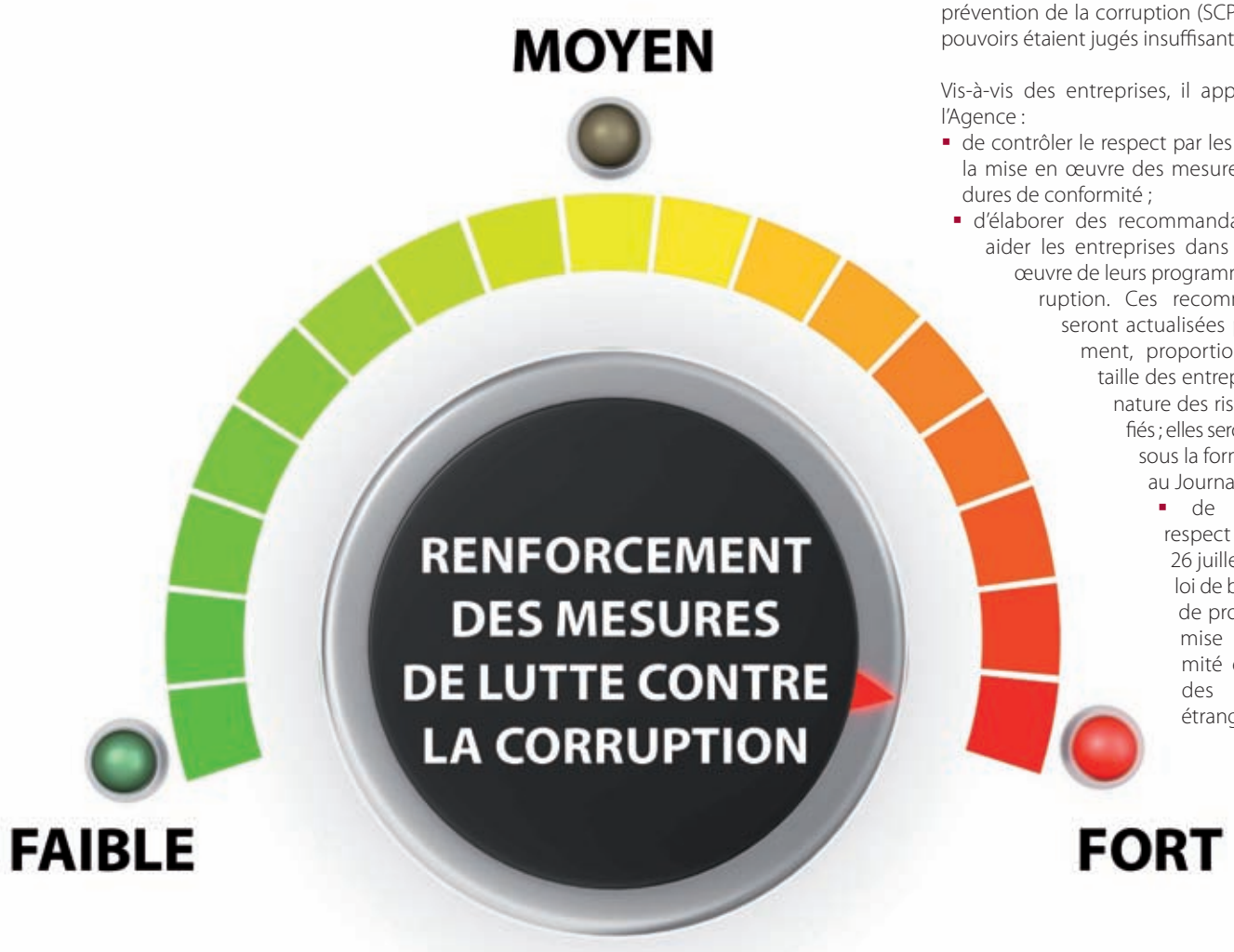
La loi Sapin II est la réponse de la France aux critiques de l'OCDE concernant son manque de résultats en matière de lutte contre la corruption depuis l'entrée en vigueur de la Convention de 1997. Elle fait entrer les programmes de conformité *(compliance)* dans le droit positif alors que jusqu'alors ils n'étaient que du domaine de la *soft law* et des bonnes pratiques. Le dispositif législatif en matière de lutte contre la corruption, sera bientôt suivi de décrets d'applications, et s'articule comme suit.

Création de l'agence française anticorruption (« AFA »)

L'AFA se substitue au Service central de prévention de la corruption (SCPC), dont les pouvoirs étaient jugés insuffisants.

Vis-à-vis des entreprises, il appartiendra à l'Agence :

- de contrôler le respect par les sociétés de la mise en œuvre des mesures et procédures de conformité ;
- d'élaborer des recommandations pour aider les entreprises dans la mise en œuvre de leurs programmes anticorruption. Ces recommandations seront actualisées périodiquement, proportionnées à la taille des entreprises et à la nature des risques identifiés ; elles seront publiées sous la forme d'un avis au Journal Officiel ;
- de veiller au respect de la loi du 26 juillet 1968 (dite loi de blocage) lors de procédures de mise en conformité exigées par des autorités étrangères.



© boygostockphoto - Fotolia.com

Des mesures similaires sont prévues pour les administrations et collectivités territoriales.

Obligation de mettre en place un programme de conformité

La loi impose aux entreprises d'une certaine taille l'obligation de mise en place d'un programme de conformité anti-corruption.

Les entreprises concernées

Les entreprises concernées sont celles de plus de 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros, ainsi que les entreprises appartenant à un groupe remplissant les mêmes seuils, dont la société mère a son siège sur le territoire français et met en place ces mesures pour le groupe dans son ensemble. Cette obligation pèse sur les dirigeants mandataires sociaux, ainsi que sur les sociétés elles-mêmes. Ainsi, il apparait clairement que les Conseils d'administration (et plus particulièrement les Comités d'audit) seront responsables de s'assurer que les programmes sont effectivement mis en place, en cohérence avec leur obligation actuelle de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, dérivée de l'Ordonnance de décembre 2008.

Les procédures et dispositifs à mettre en place

Les entreprises devront mettre en œuvre les mesures suivantes :

Un code de conduite - Il définira et illustrera les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence. Il devra être intégré au règlement intérieur de l'entreprise et faire l'objet, à ce titre, de la procédure de consultation des représentants du personnel prévue à l'article L. 1321-4 du code du travail.
Un dispositif d'alerte interne - Ce dispositif est destiné à permettre le recueil des signalements émanant d'employés relatifs à l'existence de comportements ou de situations contraires au code de conduite de la société.
Une cartographie des risques - Elle prendra la forme d'une documentation régulièrement actualisée et destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'exposition de la société à des sollicitations externes aux fins de corruption, en fonction notamment des secteurs d'activités et des zones géographiques dans lesquels la société exerce son activité.
Des procédures d'évaluation - Elles seront destinées à évaluer la situation des clients et fournisseurs de premier rang ainsi que des intermédiaires au regard de la cartographie des risques.
Des procédures de contrôles comptables, internes ou externes - Elles seront destinées à s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence. Ces contrôles pourront être réalisés soit par les services de contrôle comptable et financier propres à la société, soit en ayant recours à un auditeur externe à l'occasion de l'accomplissement des audits de certification de comptes prévus à l'article L. 816-9 du code de commerce.
Un dispositif de formation - Il sera destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence.
Un régime disciplinaire - Il permettra de sanctionner les salariés de la société en cas de violation du code de conduite de la société.
Un dispositif de contrôle et d'évaluation interne - Il aura pour but de contrôler l'application des mesures mises en œuvre dans le cadre du programme de conformité anticorruption et d'en évaluer l'efficacité.

Contrôles et sanctions de l'exécution de l'obligation de prévention

L'AFA a pour mission de contrôler le respect, par les entreprises concernées, de l'obligation de mise en place d'un programme de conformité anti-corruption.
Elle est investie de pouvoirs de contrôle lui permettant notamment de se faire communiquer tout document professionnel ou toute information; de procéder sur place à toutes vérifications portant sur l'exactitude des informations fournies ; et de s'entretenir avec toute personne dont le concours paraît nécessaire.
En cas de manquement à l'obligation de prévention, l'Agence dispose de pouvoirs de sanctions, allant du simple avertissement à des sanctions pécuniaires de 200 000 euros pour les personnes physiques et de 1 000 000 euros pour les personnes morales.

Peine complémentaire de mise en conformité

La loi prévoit en outre que l'entreprise convaincue de délit de corruption et de trafic d'influence sera passible d'une peine complémentaire de mise en conformité, l'obligeant, sous le contrôle de l'Agence, à mettre en place un programme de conformité anti-corruption.

Effet des programmes de conformité

A ce stade, il n'est pas envisagé que la mise en œuvre effective d'un programme puisse constituer une circonstance atténuante en cas de faits de corruption commis « à son insu » par des personnes ayant violé les procédures internes. Toutefois, le juge dispose du pouvoir de moduler la sanction en fonction des circonstances, et notamment s'il s'avère que l'entreprise avait bien mis en œuvre toutes les mesures possibles pour prévenir la survenance de tels faits.

Entrée en vigueur

L'obligation de mettre en place un programme de conformité anticorruption entre en vigueur le premier jour du sixième mois suivant la publication de la loi, soit en pratique au 1er Juin 2017.

Convention judiciaire d'intérêt public (« CJIP »)

Il s'agit là d'une véritable innovation dans le droit positif français, qui s'aligne ainsi sur les pays qui y ont recours afin d'éviter des procès longs, coûteux et à l'issue incertaine. Ainsi, les pays considérés comme les plus efficaces en matière de lutte contre la corruption disposent tous d'un tel instrument, souvent dénommé « transaction pénale ». La CJIP a vocation à permettre, en matière de corruption, de trafic d'influence ou de blanchiment de fraude fiscale, tant que l'action publique n'a pas été mise en mouvement, la conclusion d'un accord entre le parquet et une entreprise, moyennant une amende maximale de 30 % de son chiffre d'affaires et l'engagement par l'entreprise de se soumettre, pour une durée maximale de trois ans, sous le contrôle de l'AFA, à un programme de mise en conformité.
Le nouveau dispositif transactionnel n'emporte pas déclaration de culpabilité, de sorte que les entreprises concernées ne subiront pas la peine d'interdiction de soumissionner aux marchés publics. L'exécution des obligations prévues par la convention éteint l'action publique, sans préjudice du droit des victimes de poursuivre la réparation de leur préjudice devant les juridictions civiles. L'extinction de l'action publique n'opère qu'à l'encontre de la personne morale concernée. Ses représentants légaux demeurent néanmoins responsables et à ce titre, pourront être poursuivis, même en cas de conclusion d'une CJIP.

Protection des lanceurs d'alerte

Définition du lanceur d'alerte

Selon la loi Sapin II, le lanceur d'alerte est une personne physique (et en aucun cas une personne morale) qui révèle ou signale un crime ou un délit, une violation grave et manifeste d'un engagement international, de la loi ou du règlement, ou une menace ou un préjudice graves pour l'intérêt général, dont elle a eu personnellement connaissance. Les faits couverts par le secret de la défense nationale, le secret médical et le secret des relations

entre un avocat et son client sont exclus du régime de l'alerte, précise la loi.
Le lanceur d'alerte doit nécessairement être de bonne foi et agir de manière désintéressée. A noter que le champ de l'alerte est plus large que la révélation de faits de corruption s'agissant de tout acte susceptible d'enfreindre une obligation légale ou l'intérêt général.

Conditions de mise en œuvre de l'alerte

Le lanceur d'alerte doit d'abord s'adresser à son supérieur hiérarchique direct ou indirect, à son employeur ou à un référent désigné par celui-ci. Afin de rendre possible la saisine interne, la loi impose notamment aux personnes morales de droit privé ou de droit public employant au moins 50 salariés de se doter de procédures internes de recueil des alertes émises par les membres de leur personnel ou par les collaborateurs extérieurs et occasionnels. A noter que ce seuil de salariés est particulièrement bas et s'ajoute à celui de 500 salariés prévu par l'article 17 (cf. supra) concernant l'obligation de mettre en place un dispositif d'alerte interne en matière de signalement de faits de corruption.
Si aucune suite n'est donnée par son destinataire à l'alerte dans un délai raisonnable, le lanceur d'alerte peut s'adresser aux autorités judiciaires ou administratives ou aux ordres professionnels. A défaut, par ces autorités, de traiter l'alerte dans un délai de trois mois, le lanceur d'alerte peut divulguer les faits au public. À noter qu'en cas de danger grave et imminent ou en présence d'un risque de dommages irréversibles, le signalement peut être porté directement à la connaissance des autorités judiciaires ou administratives ou aux ordres professionnels, et rendu public.

Protection du lanceur d'alerte

En ce qui concerne la protection du lanceur d'alerte, la loi Sapin II prévoit plusieurs mesures :

- Toute personne qui fait obstacle à l'exercice du droit de lancer une alerte est punie d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende.
- Les éléments de nature à identifier le lanceur d'alerte ne peuvent être divulgués, sauf à l'autorité judiciaire, qu'avec le consentement de l'intéressé.
- La responsabilité pénale du lanceur d'alerte ne peut être engagée lorsque les informations qu'il divulgue portent atteinte à un secret protégé par la loi dès lors que cette divulgation est nécessaire et proportionnée à la sauvegarde des intérêts en cause et qu'elle intervient dans le respect des procédures de signalement définies par la loi.
- Enfin, le lanceur d'alerte est protégé contre d'éventuelles représailles de son employeur. Ainsi, il ne peut pas être écarté d'une procédure de recrutement, de l'accès à un stage ou à une formation, ni être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte.

En cas de litige, dès lors que le lanceur d'alerte présente des éléments permettant de présumer qu'il a agi de bonne foi, il revient à son employeur de prouver que la sanction prononcée à l'encontre du lanceur d'alerte est justifiée par des éléments objectifs étrangers à l'alerte.

Les entreprises concernées devront donc se conformer à ces obligations dans un délai court (juin 2017). La loi donne peu de précisions sur la gouvernance des programmes anti-corruption et en particulier sur la création éventuelle d'une fonction de *« compliance officer »*, comme il en existe déjà dans nombre de grandes entreprises. De même, son efficacité dépendra largement de la politique de l'AFA et des moyens dont elle sera dotée. Enfin, il reste à confirmer que la Convention Judiciaire d'Intérêt Public sera considérée par les entreprises comme un instrument utile pour « solder » certains cas de corruption passés, tant cet instrument est nouveau dans le paysage judiciaire français.
Il n'en reste pas moins que cette loi était nécessaire pour protéger les entreprises françaises contre les lourdes condamnations d'autorités étrangères (ie US DoJ) et « rapatrier » en France la lutte contre la corruption internationale mettant en cause les entreprises françaises.
Il est donc urgent que les entreprises s'organisent en conséquence car elles ne doivent pas attendre ni de l'AFA ni des procureurs quelque indulgence, l'enjeu étant précisément de démontrer que les autorités françaises seront aussi rigoureuses que leurs homologues étrangers s'agissant de sanctionner les actes de corruption et de trafic d'influence.

Sans nul doute, pour certaines, cette loi donnera lieu à un important travail d'introspection (à partir de la cartographie des risques) destiné à définir les mesures complémentaires requises pour prévenir les faits de corruption, notamment s'agissant du recours aux tierces parties dans des pays fortement exposés à la corruption. Ces mesures tendront à accentuer les validations de ces tierces parties et les conditions de rémunération de ces derniers. Elles conduiront également les entreprises à analyser leur gouvernance et les interactions entre les parties prenantes internes : Direction générale, Conseil d'administration et d'audit, contrôle interne, juridique, audit, ressources humaines, etc.
En effet, la loi Sapin II impose une démarche de transparence accrue visant à fournir l'assurance raisonnable au Conseil d'administration que les actes de l'entreprise (stratégiques, commerciaux, industriels) ne donnent pas lieu à des engagements non conformes. Cette démarche devra inclure une réflexion sur des problématiques proches de la corruption et du trafic d'influence, notamment la fraude, les conflits d'intérêts, le blanchiment ou encore la complicité de fraude fiscale. Sans oublier l'intégration des programmes anti-corruption dans des programmes de conformité plus larges, qu'il s'agisse de la conformité aux règles de concurrence et boursières, à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), aux règles sur les données personnelles ou encore aux normes contraignantes relatives au secteur de l'entreprise (i.e. pharmacie, automobile, grande consommation, etc.).

In fine, cette loi peut être l'occasion pour l'entreprise, au-delà de la lutte contre la corruption, de redéfinir sa politique de gestion des risques, de contrôle interne et de conformité, afin de renforcer l'efficacité de son organisation et la compétitivité de son modèle d'affaires « *business model* ». ■

© Richard Villalon - Fotolia.com

Le rôle de l'audit interne pour lutter contre la corruption

Jean-Marie Pivard, Vice-Président de l'**IFACI**, Directeur de l'Audit Interne et des Risques du **Groupe Publicis**

Pour les entreprises concernées par la loi Sapin II, l'audit interne peut avoir un rôle important tant au niveau de la conception et du déploiement du dispositif de conformité anti-corruption que de son contrôle. Dailleurs, ajoute l'auteur, la norme ISO 37001 publiée en octobre 2016 « Système de management anti-corruption », aux exigences proches de la loi Sapin II, prévoit une responsabilité renforcée de l'audit interne.

La loi Sapin II relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, a été promulguée le 9 décembre 2016. Cette loi, instaure l'obligation de prévention et de détection de la corruption à travers la mise en œuvre d'un dispositif de lutte contre la corruption, et s'applique désormais dans toutes les sociétés employant au moins 500 salariés, ou appartenant à un groupe de sociétés dont la société mère a son siège social en France et dont l'effectif comprend au moins 500 salariés, et dont le chiffre d'affaires (ou CA consolidé) est supérieur à 100 millions d'euros.

Aujourd'hui, essentiellement seuls les grands groupes, notamment ceux ayant des activités à l'exportation, ont mis en place tout ou partie de ce dispositif qui comprend, rappelons-le :

- un code de conduite,
- un dispositif d'alerte interne,
- une cartographie des risques de corruption par secteur d'activité et zone géographique,
- des procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de 1er rang et intermédiaires,
- des procédures de contrôle comptable, internes ou externes,
- un dispositif de formation,
- un régime disciplinaire,
- un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre.

Compte tenu des seuils prévus par la loi Sapin II, de très nombreuses entreprises vont donc devoir mettre en œuvre dans des délais assez brefs (le délai de mise en conformité prévu par la loi est de 6 mois !) tous ces éléments qui constituent le dispositif.

Par ailleurs, l'article 8 de la loi prévoit la mise en place par toutes les entreprises de plus de 50 salariés de procédures appropriées pour le recueil des signalements émis par les membres de leur personnel ou par des collaborateurs extérieurs et occasionnels.

L'audit interne va bien évidemment avoir un rôle important à jouer dans le cadre de la mise en œuvre de ce dispositif.

>> L'audit interne peut, en utilisant sa casquette « conseil » prévue par les normes internationales de l'Institute of Internal Auditors (IIA), aider l'entreprise dans la

conception et le déploiement de ce dispositif. En effet, l'audit interne dispose :

- d'une très bonne connaissance de l'entreprise, de ses processus et procédures,
- d'un positionnement au plus près des instances de gouvernance de l'entreprise,
- d'un périmètre d'action très large,
- d'un accès illimité aux informations nécessaires,
- d'un historique des cas concrets rencontrés lors de missions précédentes qui peuvent servir notamment à documenter des programmes de formation ou à renforcer certaines procédures.

Grâce à tout cela, l'audit interne peut contribuer à l'élaboration et au déploiement de tout ou partie des différents éléments du dispositif exigés par cette loi Sapin II dans les respect des règles déontologiques et de son indépendance (participation à la rédaction du code d'éthique, de procédure de contrôles internes, réalisation de la cartographie des risques fraude / corruption, participation à la conception et à l'animation d'actions de formation...).

>> A la demande des organes de gouvernance (Direction générale, Conseil d'administration, Comité d'audit…), la direction de l'audit interne peut être amenée à réaliser des missions d'assurance, c'est-à-dire auditer l'ensemble du dispositif mis en place par la société pour vérifier sa conformité avec la loi, son efficacité et le cas échéant faire les recommandations qui s'imposent.

>> Par ailleurs, lors des missions d'assurance de revue d'entités (usines, agences, filiales...), les tests de contrôle sur tous les sujets touchant à la corruption devront être renforcés, notamment :

- les notes de frais des dirigeants et employés en contact avec les clients ou fournisseurs pour détecter d'éventuelles anomalies dans les frais de réception ;
- les postes de frais généraux type cadeaux, invitations, pour s'assurer que les dépenses sont en ligne avec les règles définies par l'entreprise (par exemple : montant individuel des cadeaux/ invitations, montant total sur l'année par bénéficiaire, pas d'invitation en période d'appel d'offres, pas de cadeaux aux agents publics...) ;
- la qualité des prestations des fournisseurs et des sous-traitants (« *background check* », « *due diligences* » systématiques sur les fournisseurs...).

Dans le cadre de l'utilisation d'agents commerciaux, apporteurs d'affaires..., l'audit interne devra notamment vérifier soigneusement lors de la réalisation de ses procédures de contrôle :

- la réalité et la documentation des prestations effectuées,
- l'existence d'un contrat avec le prestataire,
- la conformité du montant de la commission / rémunération versée par rapport aux pratiques du marché,
- les modalités de réglement :paiement bien fait à l'intéressé dans le pays où a été rendue la prestation et sur le compte de l'entité signataire du contrat (pour éviter la complicité d'évasion fiscale).

Enfin, la mise en œuvre étendue des procédures de signalement (toutes les entreprises de plus de 50 salariés) va entrainer pour les entreprises concernées, la nécessité de mener des investigations sur chacun des cas identifiés puis d'en rendre compte aux instances de gouvernance. Selon les sujets, certaines de ces investigations (ayant trait à des défaillances de contrôle interne, concernant des suspicions de fraude, de malversation comptable...) pourront bien évidemment être conduites par l'audit interne en coordination étroite avec les autres directions de l'entreprise si besoin (direction juridique, direction des ressources humaines...). Cette démarche va donc dans le sens d'un renforcement de l'existence même de la fonction d'audit interne notamment dans les entreprises de taille moyenne qui n'en étaient jusqu'à présent pas toujours pourvues.

Néanmoins, que ce soit pour la phase de conception, de déploiement, de mise en œuvre ou de revue de ce dispositif, **l'audit interne devra nécessairement collaborer de manière étroite avec d'autres fonctions de l'entreprise.** En effet, ce dispositif nécessite des interactions entre les fonctions suivantes (bien évidemment si elles existent dans l'entreprise...) :

- la direction générale pour le « *Tone at the Top* »,
- la direction de l'éthique *(« Compliance Officer »)* qui doit être maître d'œuvre pour le déploiement de ce dispositif,
- la direction juridique,
- la direction des ressources humaines (notamment sur les axes rédaction et déploiement du code d'éthique, formation, sanctions en cas de non-respect des règles...),
- la direction financière (pour le déploiement des procédures de contrôle interne, les contrôles de premier niveau sur les frais généraux par exemple...),
- etc.

Selon les organisations, leur taille, l'existence ou non de ces fonctions, **l'audit interne pourra être soit un rouage soit la pierre angulaire de ce nouveau processus.**

L'audit interne a également un rôle prépondérant à jouer en cas de crise liée aux sujets de corruption. En effet, en cas d'alerte remontée par le dispositif ad hoc, de suspicion ou d'enquêtes diligentées par les autorités d'un pays, l'entreprise devra, en fonction de la gravité potentielle des faits et des risques tant en terme d'image que financier, se mettre en dispositif de crise afin de pouvoir faire face de façon coordonnée et efficace aux événements et coordonner à la fois les actions à mener et la communication. Au sein de ce dispositif, l'audit interne peut avoir un rôle à jouer, en fonction bien entendu des situations, pour contribuer à l'enquête et clarifier la situation.

La norme ISO 37001, sortie en octobre 2016, « Systèmes de management anti-corruption » peut donner lieu à certification par un organisme extérieur. Elle définit une série de mesures pour aider les organismes à prévenir, détecter et traiter les problèmes de corruption. Ces mesures incluent l'adoption d'une politique de lutte contre la corruption, la désignation d'une personne chargée de superviser la conformité aux mesures anti-corruption, la formation, l'évaluation des risques de corruption et l'exercice d'un devoir de vigilance quant aux projets et aux parties associées aux activités, la mise en place de contrôles financiers et commerciaux, et l'instauration de procédures de signalement et d'enquête.

La conformité à cette norme ISO sera peut être exigée demain dans des appels d'offre ou des contrats clients.

Cette norme prévoit dans son paragraphe 9.2 l'intervention de l'audit interne de l'entreprise pour vérifier à travers des audits la conformité du système mis en place par l'entreprise avec les exigences de la norme et son efficacité par des audits terrain. Là encore le rôle de l'audit interne sera donc renforcé.

Un des enjeux à venir sera de voir si l'Agence Française Anticorruption, instituée par la loi Sapin II, reconnaitra l'équivalence de la conformité à cette norme IS0 37001 avec la conformité à la loi Sapin II.

Si c'est le cas, et si la conformité à cette norme est demandée par les clients, cela devrait pousser les entreprises à la mettre en œuvre et à faire vérifier par un tiers extérieur la conformité à la norme ISO 37001 de leur dispositif interne.

L'audit interne a donc un ou plusieurs rôles clés à jouer dans la conception, la mise en œuvre ou la revue de ce dispositif.

Cette nouvelle loi devrait également contribuer à un essor de la profession d'audit interne car, bien que certaines de ces tâches puissent être externalisées, compte tenu des seuils prévus par la loi, de nombreuses entreprises notamment de taille moyenne, devraient se doter d'audit interne pour pouvoir répondre à toutes ces nouvelles exigences. ■

Calendrier 2017

ifaci

SESSIONS		Durée	Tarifs adhérents	Tarifs non adhérents	janv.	févr.	mars	avril	mai	juin	juillet	sept.	oct.	nov.	déc.
SE FORMER À LA MAÎTRISE DES RISQUES ET AU CONTRÔLE INTERNE															
S'initier à la maîtrise des risques et au contrôle interne		2 j	950 €	1 125 €	16-17	2-3	6-7	5-6	4-5	7-8	3-4	6-7	5-6	7-8	4-5
Réaliser une cartographie des risques		3 j	1 675 €	1 875 €	18-20	6-8	8-10	11-13	10-12	12-14	5-7	12-14	11-13	13-15	6-8
Elaborer le dispositif de contrôle interne		2 j	1 200 €	1 350 €	23-24	13-14	14-15	18-19	15-16	15-16	10-11	18-19	16-17	16-17	11-12
Piloter un dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne		2 j	1 200 €	1 350 €	25-26	15-16	16-17	20-21	22-23	20-21		21-22	18-19	20-21	13-14
ATELIER - Mise en œuvre du COSO		1 j	700 €	785 €		17		24			4	29		24	
Le contrôle interne des systèmes d'information		2 j	1 200 €	1 350 €			27-28			22-23			2-3		
Maîtrise des risques, contrôle interne et communication		2 j	1 200 €	1 350 €		20-21			29-30		12-13		23-24		19-20
Utiliser les outils du contrôle interne		2 j	1 200 €	1 350 €				25-26		26-27		25-26		22-23	
Organiser les interfaces Gestion des risques – Contrôle interne – Audit	NOUVEAU	1 j	700 €	785 €		9			18				10		
SE FORMER À L'AUDIT INTERNE															
Les compétences fondamentales															
S'initier à l'audit interne		2 j	950 €	1 125 €	9-10	2-3	2-3	3-4	3-4	1-2	3-4	4-5	2-3	8-9	30/11-1/12
Conduire une mission d'audit interne : la méthodologie		3 j	1 710 €	1 850 €	11-13	7-9	6-8	5-7	9-11	6-8	5-7	6-8	4-6	13-15	4-6
Maîtriser les outils et les techniques de l'audit		3 j	1 610 €	1 785 €	16-18	13-15	13-15	11-13	15-17	12-14	10-12	11-13	9-11	20-22	11-13
Maîtriser les situations de communication orale de l'auditeur		2 j	1 120 €	1 230 €	19-20	16-17	16-17	18-19	18-19	15-16	10-11	14-15	12-13	23-24	7-8
Réussir les écrits de la mission d'audit		2 j	1 120 €	1 230 €	23-24	20-21	20-21	20-21	22-23	22-23	12-13	18-19	16-17	16-17	14-15
Exploiter les états financiers pour préparer une mission d'audit		3 j	1 610 €	1 785 €	25-27		27-29		29-31			20-22		28-30	
Désacraliser les systèmes d'information		3 j	1 610 €	1 785 €			22-24			19-21		25-27			18-20
Détecter et prévenir les fraudes		2 j	1 120 €	1 230 €		23-24		25-26		26-27		28-29	18-19		21-22
Adopter un comportement déontologique lors de la mission	NOUVEAU	1 j	700 €	785 €					24					6	
Réussir les écrits de la mission en anglais		2 j	1 120 €	1 230 €				27-28						23-24	
Oral Skills in Internal Audits	NOUVEAU	2 j	1 120 €	1 230 €				24-25					19-20		
Les compétences avancées															
Utiliser la pensée critique pour innover	NOUVEAU	1 j	700 €	785 €				26				20			
Utiliser le Balanced Scorecard du service d'audit interne		1 j	700 €	785 €			15					11			
Utiliser les outils d'analyse causale pour l'auditeur	NOUVEAU	1 j	700 €	785 €		10								30	
ATELIER - Construire le référentiel de contrôle interne de la mission	NOUVEAU	1 j	700 €	785 €			28		12					7	
Intégrer le reporting intégré à l'audit interne	NOUVEAU	2 j	1 325 €	1 480 €					23-24					16-17	
Connaître et utiliser ISO 9001-2015		1 j	700 €	785 €							3			27	
Connaître et utiliser ISO 31000		1 j	700 €	785 €						6					8
Constituer un dossier de fraude au pénal, le rôle de l'auditeur	NOUVEAU	2 j	1 325 €	1 480 €					16-17				24-25		
Organisation et management															
Piloter un service d'audit interne		2 j	1 325 €	1 480 €		22-23				1-2			9-10		
Manager une équipe d'auditeurs au cours d'une mission		1 j	700 €	785 €			24				12			17	
Le suivi des recommandations		1 j	700 €	785 €				18			13		13		13
Préparer l'évaluation externe du service d'audit interne		2 j	1 325 €	1 480 €					16-17					21-22	
L'audit interne, acteur de la gouvernance		1 j	700 €	785 €				19					12		
Processus et fonctions															
Audit du Plan de Continuité d'Activité - PCA		2 j	1 325 €	1 480 €		23-24				28-29			5-6		
Audit de la fonction Ressources Humaines		2 j	1 325 €	1 480 €				4-5						22-23	
Audit de la fonction Achats		2 j	1 325 €	1 480 €					2-3						4-5
Audit des contrats		1 j	700 €	785 €			10					25			
Audit de la fonction Contrôle de Gestion		2 j	1 325 €	1 480 €				6-7					25-26		
Audit des projets et investissements		2 j	1 325 €	1 480 €					9-10					20-21	
Evaluer le reporting financier		2 j	1 325 €	1 480 €				24-25				26-27			
Audit du processus de gestion des risques	NOUVEAU	1 j	700 €	785 €			9					20			
Audit de la conformité de la paie	NOUVEAU	2 j	1 325 €	1 480 €						20-21				28-29	
Audit de l'optimisation et de sécurisation du BFR	NOUVEAU	2 j	1 325 €	1 480 €			7-8						4-5		
Audit de la trésorerie	NOUVEAU	2 j	1 325 €	1 480 €				20-21						9-10	
Audit de la prévention des risques psycho-sociaux	NOUVEAU	1 j	700 €	785 €			27						10		
Audit d'acquisition et Due diligence	NOUVEAU	2 j	1 325 €	1 480 €					30-31						14-15
Systèmes d'information															
Audit de la sécurité des systèmes d'information		2 j	1 325 €	1 480 €			29-30					28-29			
Audit des processus informatisés		2 j	1 325 €	1 480 €						26-27					21-22
Audit de la gouvernance du système d'information		1 j	700 €	785 €			1						4		
Audit de la cyber sécurité	NOUVEAU	1 j	700 €	785 €					19						21
Audit de la qualité des données	NOUVEAU	1 j	700 €	785 €		24		3				27			
Gestion et audit des libertés individuelles	NOUVEAU	1 j	700 €	785 €							7				15
Audit de la direction des systèmes d'information	NOUVEAU	2 j	1 325 €	1 480 €					22-23				26-27		
Intégrer les exigences de sécurité dans les projets	NOUVEAU	1 j	700 €	785 €					24					24	
SE FORMER DANS LE SECTEUR PUBLIC															
Audit et contrôle des marchés publics		2 j	1 325 €	1 480 €		14-15				12-13			18-19		
La gestion des risques dans le secteur public		2 j	1 325 €	1 480 €			20-21				4-5			15-16	
Audit et contrôle interne des aides publiques	NOUVEAU	2 j	1 325 €	1 480 €				25-26				27-28			30/11-1/12
SE FORMER DANS LE SECTEUR BANCAIRE ET FINANCIER															
S'approprier l'arrêté du 3/11/2014 relatif au contrôle interne bancaire		1 j	700 €	785 €			31						11		
Maîtriser la comptabilité et le contrôle de gestion bancaires pour auditer		2 j	1 325 €	1 480 €		27-28							16-17		
Auditer un dispositif LCB-FT		2 j	1 325 €	1 480 €		23-24				14-15				8-9	
Auditer la conformité en banque		2 j	1 325 €	1 480 €	30-31		13-14					26-27			
Auditer le reporting réglementaire Bâle III	NOUVEAU	2 j	1 325 €	1 480 €			21-22							14-15	
ATELIER - Maîtriser les risques des prestations externalisées	NOUVEAU	1 j	700 €	785 €						2					6
SE FORMER DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES															
Adapter le contrôle interne à Solvabilité II		2 j	1 325 €	1 480 €			22-23				6-7			13-14	
Auditer les délégations de gestion en assurances		2 j	1 325 €	1 480 €			28-29				10-11		17-18		
Audit des prestations liées aux contrats d'assurance		1 j	700 €	785 €				12							1
SE FORMER DANS LES SECTEURS INDUSTRIE ET COMMERCE															
Audit de la gestion des stocks et de la logistique		2 j	1 325 €	1 480 €		27-28						28-29			
Audit du processus de ventes		2 j	1 325 €	1 480 €				13-14					19-20		
ACQUÉRIR UNE CERTIFICATION															
Préparation au CIA - Partie 1		2 j	970 €	1 150 €			6-7			7-8		12-13			6-7
Préparation au CIA - Partie 2		2 j	970 €	1 150 €			13-14			13-14		19-20			11-12
Préparation au CIA - Partie 3-1		2 j	970 €	1 150 €			20-21			20-21		25-26			18-19
Préparation au CIA - Partie 3-2		2 j	970 €	1 150 €			22-23			22-23		27-28			20-21

- 20% pour un participant inscrit simultanément à 4 formations

Wolters Kluwer

When you have to be right

TeamMate+

Le futur de l'Audit et du Contrôle Interne

Un Language. Un Message. Une Vision.

Réduisez votre fatigue d'audit en mettant en place TeamMate+ pour l'audit et de contrôle interne.

Pour plus d'information ou pour une démonstration,
contactez Alexandre Letac, +33 6 72 39 20 42, alexandre.letac@wolterskluwer.com
ou visitez www.TeamMateSolutions.com/fr

Copyright © 2017 Wolters Kluwer Financial Services, Inc. 10136