audit interne

GOUVERNANCE - RISQUES - CONTRÔLE

L'AUDIT INTERNE DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Ou le règne de la diversité

>> Interview

Pour une meilleure articulation entre audit et contrôle internes

>> fraudes

Les sociétés écrans, paradigme éclatant des montages organisés

IFACI Institut de l'Audit Interne

n°190
Juin 2008

PILOTEZ ET VALORISEZ VOTRE AUDIT INTERNE

AVEC NOTRE INTERNAL AUDIT PORTAL

Flexible, facilement paramétrable et s'adaptant aux organisations de toute taille, le *Protiviti Internal Audit Portal* vous permet d'atteindre vos objectifs en matière d'audit interne.
Notre solution vous permet de piloter votre service d'audit interne à partir d'une base de données unique. Outil de travail collaboratif, le *Protiviti Internal Audit Portal* vous accompagne efficacement dans la structuration de votre approche pour garantir un audit interne de qualité et professionnel. Identifier et évaluer les risques, planifier et conduire des missions d'audit, assurer la traçabilité des travaux, rendre compte de l'avancement de votre plan d'audit, effectuer le suivi des recommandations, telles sont quelques-unes des fonctionnalités clés de notre outil.

www.protiviti.fr

protiviti®
Independent Risk Consulting

Know Risk. Know Reward.*

* Gagner à connaître ses risques.

audit interne
la revue française de l'audit interne
n°190 - juin 2008

EDITEUR
Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI)
Association Loi 1901
12 bis, place Henri Bergson
75008 Paris (France)
Tél. : 01 40 08 48 00
Mel : institut@ifaci.com
www.ifaci.com

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Claude Viet

RESPONSABLE DE LA RÉDACTION
Louis Vaurs

RÉDACTEUR EN CHEF
Marc Jouffroy

RÉDACTION - RÉVISION
Jean-Loup Rouff - Béatrice Ki-Zerbo

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL
PROMOTION
Eric Blanc - Tél. : 01 40 08 48 02
Mel : eblanc@ifaci.com

RÉALISATION / PUBLICITÉ
EBZONE Communication
32, avenue de Beauregard
94500 Champigny-sur-Marne
Port. : 06 15 04 56 32
Mel : eblanc@ebzone.fr

IMPRESSION
Imprimerie Compédit Beauregard S.A.
61600 La Ferté-Macé

ABONNEMENT
Martine Pague - Tél. : 01 40 08 48 04
Mel : mpague@ifaci.com

Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.

Revue bimestrielle (5 numéros par an)
ISSN : 1954-4995
CPPAP : 0508 G 83150
Dépôt légal : Juin 2008
Crédit photo couverture :
© OJO Images

Prix de vente au numéro : 22 € TTC

IFACI Institut de l'Audit Interne

L'audit interne dans le secteur de la distribution

Ou le règne de la diversité

« C'est toujours le même paysage que vous me montrez » disait un écrivain emblématique du siècle dernier lors de ses voyages. Ainsi, feignait-il de ne pas savoir distinguer entre les monts, les mers, les vallées et les plaines, préférant souligner l'unité de la Terre. Que dirait-il aujourd'hui de l'audit interne avec son histoire, sa culture, ses normes, ses échanges internationaux et, pour s'exprimer en un mot : sa régulation ?

Est-ce une discipline uniforme, comme il y a – dit-on – une pensée unique ?
Il faut y regarder de près.
Dans le secteur de la grande distribution à multi points de vente – thème du présent numéro – l'impression prévaut au contraire que la réflexion est au pouvoir en vue de répondre au mieux à la variété des situations :

- la vigueur de la prise en main par l'audit interne se traduit par la qualité et l'ampleur de l'analyse préalable à la réalisation des missions. L'approche des risques est nécessairement très concrète en vue de correspondre à chaque point de vente ;
- la culture du pays considéré et la connaissance de ses modes de communication, parmi lesquels la langue, ont un impact sur la dimension, la forme et le vecteur de transmission des constats et des recommandations ;
- au-delà de la définition stricte du métier et du périmètre classique d'intervention, la prise en considération des spécificités du domaine considéré s'impose : la sécurité, le vol, le secteur social dans tous ses états deviennent, ici ou là, des sujets majeurs.

Et voilà comment la mise en œuvre d'un corpus de règles désormais bien établies – et respectées – n'en requiert pas moins l'implication intellectuelle ardente des animateurs, à la recherche de la valeur ajoutée maximale, et s'appuyant sur des auditeurs habitués aux missions à l'étranger.

Et voilà pourquoi, par delà l'uniformité apparente des paysages, il faut toujours savoir scruter l'arrière pays pour en appréhender convenablement les particularités. ■

Marc Jouffroy
Rédacteur en chef

La Certification IFACI, un engagement pour plus de sécurité

L'audit interne apporte au Comité d'audit un regard impartial et professionnel sur les risques de l'entreprise bien avant leur traduction dans les états financiers.

Pour le Comité d'audit, la Certification est une assurance sur la qualité des travaux de l'audit interne effectués dans le respect des Normes professionnelles et la recherche de plus de sécurité pour l'entreprise.

Bruno Flichy, Président du Comité des Comptes d'EIFFAGE

" Le Comité des Comptes d'EIFFAGE a fortement poussé à la constitution, en 2003, du service d'audit interne du groupe. Depuis sa création, le Comité des Comptes a toujours examiné avec attention son activité et le suivi de ses recommandations.

Mais comment s'assurer que les méthodes utilisées et l'organisation retenue sont parfaitement adaptées ?

La Certification par l'IFACI a été choisie, d'un commun accord entre le service d'audit interne et le Comité des Comptes, pour répondre à cette question. Cette procédure a engendré pas mal de travail, mais nous a également beaucoup apporté. Enfin, si tant est que j'en avais besoin, la Certification m'a tranquilisé. "

IFACI Certification
13, rue de Laborde - 75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 40 08 48 10 - Fax : +33 (0)1 42 93 12 47
Mel : certification@ifaci.com - Internet : www.ifaci.com

Contactez-nous pour une présentation détaillée.

audit interne

>> sommaire

>> Interview

6 Pour une meilleure articulation entre audit et contrôle internes
Claude Viet

>> fraudes

31 Les sociétés écrans, paradigme éclatant des montages organisés
Noël Pons

>> mémoires de jeunes

35 La contribution à la gouvernance des systèmes d'information d'un service d'assistance aux utilisateurs
Virginie Costard

>> francophonie

37 ORCA : un projet de nouveau modèle de risk management
Sami Ben Jouda

42 >> lu pour vous

44 >> l'audit en mouvement

>> dossier

L'audit interne dans le secteur de la disribution

10 De la pratique de l'audit interne dans le secteur de la distribution : éléments d'enquêtes
Jean-Loup Rouff

12 « Garantir un système de contrôle interne efficace dans une structure décentralisée » tel est le challenge de l'audit chez France Boissons
Christelle Pointreau

17 Les risques dans le domaine de la distribution : un modèle d'approche par les processus
Christian Zerbi

22 La mise en œuvre du contrôle et de l'audit internes dans un groupe multi-points de vente
Beatriz Sanz Redrado

24 La vie Auchan, elle change la vie ... de l'audit interne !
Emmanuel Fondeville

27 L'audit interne dans la grande distribution textile
Eric Vansteenkiste

>> Fiche technique

Norme 2110.A1

L'auditeur interne est compétent, à plusieurs titres, pour intervenir dans un audit de fraude
Valérie Berche

sommaire

Pour une meilleure articulation entre audit et contrôle internes

Entretien avec

Claude Viet

président de l'IFACI
directeur de l'audit de groupe, La Poste

Jean-Loup Rouff

De votre point de vue, quelles sont les missions essentielles de l'IFACI ?

Claude Viet

Sa mission première est bien évidemment de représenter la profession et de fédérer les attentes de ses membres, aussi bien au niveau national qu'au plan international, notamment européen dans la mesure où, de plus en plus, les évolutions réglementaires se dessinent au travers des directives européennes.
Au-delà et pour asseoir cette mission générale, l'IFACI a développé au fil des ans un ensemble d'actions qui l'ont conforté dans son rôle de référence de la communauté des auditeurs internes.
De ce point de vue je me sens dépositaire de la continuité des démarches engagées par mes prédécesseurs, et en premier lieu, par Claude Cargou que j'ai remplacé et auquel je rends un hommage particulier pour son implication au service du renforcement de la notoriété de l'Institut.

En qualité de membre du conseil d'administration de l'IFACI, j'ai soutenu sans réserve le programme d'actions qu'il a proposé sur la base des recommandations de notre délégué général Louis Vaurs, et je m'attacherai à mener à bien ce programme qui caractérise au mieux les missions fondamentales que doit poursuivre notre Institut :

- **Conforter et développer sa notoriété** non seulement auprès des professionnels de l'audit et du contrôle interne, mais également des décideurs et de la communauté éducative. Nous avons pratiquement 3 500 adhérents, il convient d'accroître encore ce nombre en consolidant l'ensemble des actions de communication et d'information réalisées par l'IFACI et en proposant de nouveaux services favorisant la professionnalisation, l'échange et une participation plus élargie aux réflexions sur l'évolution du métier.

- **Renforcer la formation** sous ses différents aspects, car c'est une activité indispensable qui répond à la fois aux attentes des différentes catégories d'adhérents et aux exigences de développement de l'IFACI. Dans ce cadre, une attention particulière doit être apportée à la mise en œuvre du CIA qui répond aujourd'hui à une forte demande et au développement du DPAI.

- **Poursuivre en l'amplifiant la recherche**, en l'enrichissant au travers de partenariats avec d'autres instituts ainsi qu'avec

les grandes écoles et l'université et par une relation renouvelée avec les instituts internationaux (IIA, ECIIA, UFAI). De ce point de vue, 2008 est une année importante puisque nous organisons les 13 et 14 octobre prochains une grande conférence internationale francophone à Paris pour commémorer les 20 ans de l'UFAI, créé en 1988 par Louis Vaurs. Cette Union Francophone de l'audit interne regroupe 20 instituts, dont une majorité provenant d'Afrique francophone et du Maghreb et l'IFACI doit jouer un rôle important en matière de coopération.

• **Relancer activement la certification des services d'audit** doit être une priorité en 2008, car dans ce domaine également il existe une très forte attente des entreprises.

En complément de ce programme déjà ambitieux, j'aimerais, avec l'appui du conseil d'administration, poursuivre deux orientations qui me paraissent importantes :

• **Mieux répondre aux attentes de nos adhérents**, notamment en matière de benchmark, de connaissance des bonnes pratiques, d'échanges professionnels, d'information sur l'évolution de la profession, en adaptant les outils de communication existants ou en proposant de nouveaux services.

• **Mieux faire connaître l'IFACI**, au-delà de la communauté des auditeurs et des contrôleurs internes, en particulier au niveau des décideurs économiques et des relais d'opinion.

Jean-Loup Rouff

Sachant que l'audit interne évolue en permanence en raison de la transformation de l'environnement, des exigences législatives et réglementaires, de l'émergence de nouveaux risques, etc., pour quels autres chantiers prioritaires souhaitez-vous que l'audit interne se mobilise ?

Claude Viet

D'ores et déjà plusieurs chantiers ont été ouverts au sein de l'IFACI.

Un me semble particulièrement important, je dirais même essentiel, il s'agit de **« l'urbanisme du contrôle interne »**. L'objectif de ce chantier est de clarifier le positionnement et les fonctions des différents acteurs dans le domaine du contrôle interne en proposant des pistes d'évolution qui permettent de renforcer l'efficacité et la performance du contrôle interne qui doit contribuer à favoriser la création de valeur au niveau de l'entreprise.

Un autre chantier concerne **le rôle de l'audit interne en matière de gouvernance corporate ;** cette réflexion est d'actualité en raison de l'évolution des missions et des responsabilités des instances de gouvernance et en particulier du comité d'audit. Une réflexion commune est actuellement engagée avec l'IFA (l'Institut Français des Administrateurs).

L'audit et le contrôle des systèmes d'information représentent un enjeu essentiel aujourd'hui compte tenu du caractère déterminant de ces systèmes dans le fonctionnement des entreprises et des risques qui pourraient les affecter.

Enfin, il conviendra sans doute de réfléchir au **rôle de l'audit en matière de développement durable.**

Jean-Loup Rouff

Par définition, l'audit interne s'intéresse à l'ensemble des processus de l'entreprise y compris donc les processus de gouvernement d'entreprise. Est-il bien armé pour y répondre ?

Claude Viet

Comme je viens de le rappeler, une réflexion a été engagée sur ce thème avec l'IFA. Nous devons finaliser cette réflexion avant l'été. Sans préjuger des conclusions de ces travaux, je pense que l'audit interne doit être en mesure d'apporter une valeur ajoutée essentielle dans le renforcement du gouvernement d'entreprise et cela pour plusieurs raisons complémentaires :

- son positionnement au sein de l'entreprise auprès du responsable en charge de la direction générale est au confluent des problématiques liées à la gestion des risques, du contrôle interne, du management et de la gouvernance ;
- les relations privilégiées existant entre lui et le comité d'audit, notamment son président ;
- le large spectre de ses missions qui lui permet d'intervenir aussi bien sur des questions relevant de la gouvernance d'entreprise, que du management ou de la gestion opérationnelle ;
- le caractère normé de ses interventions, qui représente une garantie d'indépendance et d'objectivité.

Il importe de définir clairement les conditions de fonctionnement de l'audit au regard de la gouvernance d'entreprise en tirant pleinement parti de ces caractéristiques.

Jean-Loup Rouff

Dans les normes professionnelles on met sur le même plan le conseil et l'assurance. Pensez-vous qu'il faille en privilégier l'un par rapport à l'autre ?

Claude Viet

Je ne pense pas que la question se pose ainsi. L'audit interne doit répondre aux attentes de la direction générale et le plus souvent celle-ci recherche d'abord une assurance raisonnable au niveau de la gestion des processus et de leur conformité aux réglementations, de la conduite des grands projets ou de la maîtrise des risques. Si je prends l'exemple de La Poste, 95 % de nos missions sont des missions d'assurance. Ceci étant dit, parmi les recommandations formulées dans chacun des audits, il existe en général un partage entre celles qui visent à s'assurer du bon fonctionnement des services audités et celles que l'on peut assimiler à de véritables suggestions d'amélioration, donc à du conseil.
J'ajouterai, qu'au regard des consultants externes, l'audit interne bénéficie d'une double compétence : la connaissance du métier et celle de l'entreprise.

Cette double compétence doit pouvoir être mise en concurrence par la direction générale lorsqu'elle envisage de lancer une mission de conseil, en intégrant bien sûr les problématiques de disponibilité et de coût.

Jean-Loup Rouff

Certains se plaignent de ce que l'on entend parler beaucoup plus d'audit interne que de contrôle interne, et rappellent que l'IFACI est l'Institut de l'audit et du contrôle internes. Que leur répondez-vous ?

Claude Viet

C'est effectivement une question centrale. Je souhaite que nos travaux actuels de réflexion permettent une meilleure articulation entre audit et contrôle interne. Si les deux démarches sont différentes, elles doivent se rejoindre sur un objectif commun qui est l'amélioration de l'efficacité du management et le développement de la valeur ajoutée de l'entreprise. Par ailleurs au niveau des méthodes et de la définition des objectifs de contrôle il existe une véritable synergie.

Jean-Loup Rouff

Comment voyez-vous le rôle de l'audit interne dans le dispositif général de contrôle d'une organisation : contrôle de gestion, risk management, qualité, conformité, etc. ?

Claude Viet

J'attends beaucoup de la finalisation des travaux engagés par l'IFACI sur l'urbanisme du contrôle interne que j'ai évoqués précédemment. Comme vous le savez, le dispositif de contrôle des banques est fixé par le règlement CRBF 97-02, mais je ne pense pas qu'un tel dispositif très lourd, qui répond à des exigences prudentielles, puisse être appliqué dans des entreprises industrielles et commerciales.

C'est la raison pour laquelle nous devons proposer des pistes de clarification entre les différents acteurs du contrôle interne suffisamment souples pour répondre à la diversité des situations dans les entreprises. A partir de mon expérience, je dirais simplement que le lien entre cartographie des risques et plan d'audit interne est indispensable. Avec l'évolution du contrôle interne qui embrasse désormais tous les secteurs de l'entreprise, l'audit interne doit impérativement utiliser la cartographie des risques comme le fondement de son activité. ■

L'AUDIT INTERNE-DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Ou le règne de la diversité

10 De la pratique de l'audit interne dans le secteur de la distribution : éléments d'enquêtes
Jean-Loup Rouff

12 Garantir un système de contrôle interne efficace dans une structure décentralisée
Christelle Pointreau

17 Les risques dans le domaine de la distribution : un modèle d'approche par les processus
Christian Zerbi

22 La mise en œuvre du contrôle et de l'audit internes dans un groupe multi-points de vente
Beatriz Sanz Redrado

24 La vie Auchan, elle change la vie ... de l'audit interne !
Emmanuel Fondeville

27 L'audit interne dans la grande distribution textile
Eric Vansteenkiste

De la pratique de l'audit interne dans le secteur de la distribution : éléments d'enquêtes

Jean-Loup Rouff

Cet article a été rédigé à partir des résultats de deux enquêtes. La première, réalisée par l'IFACI en juin 2005, sur la pratique de l'audit interne en France. La seconde, réalisée par KPMG en février 2008, sur le pilotage du contrôle interne dans les entreprises multi points de vente. C'est surtout à cette dernière étude que nous faisons de larges emprunts.

Depuis 2002, législateurs et régulateurs (français et étrangers) promulguent lois et règlements, visant à améliorer la gouvernance et à renforcer le contrôle interne, pour mettre un coup d'arrêt aux dérives de tout genre : affaires, scandales financiers… Dans la prise en compte des nouvelles réglementations, l'audit interne a un rôle particulièrement important à jouer.

Le dispositif de contrôle interne dans la distribution

A chaque point de vente correspondent un ou plusieurs risques. A chaque risque potentiel identifié, un ou plusieurs contrôles sont mis en place pour couvrir ou tout au moins réduire le risque.

Bien que le contrôle interne soit reconnu comme un élément clé dans la conduite et le pilotage des activités de l'entreprise, la mise en place d'un service dédié au contrôle interne est peu répandue (moins de 10 %).

Une grande diversité de services sont impliqués en tant qu'acteurs du contrôle interne. Le rôle et l'implication des intervenants (y compris l'audit) varient en fonction du nombre de points de vente : plus il est élevé (supérieur à 500), plus l'audit intervient.

Comment fiabiliser le contrôle interne ? Le manuel de procédures-clés spécifiques aux points de vente et la formation régulière des employés, sont les moyens les plus reconnus. A noter que les audits ne viennent qu'en cinquième position.

Pour s'assurer de l'efficacité du dispositif de contrôle interne, il existe différents moyens parmi lesquels l'autoé-

valuation. Cet outil, qui responsabilise les opérationnels et sensibilise aux bonnes pratiques, n'est pas beaucoup utilisé (40 %).

L'audit interne, acteur majeur dans le dispositif de contrôle interne

Les entreprises disposent à 85 % d'un service d'audit interne. Il y a corrélation entre la taille de l'entreprise et l'existence d'un service d'audit interne. Les entreprises ne disposant pas d'un service d'audit interne (environ 15 %) ont recours à des ressources externes. Le recours à des ressources externes est également lié à la recherche d'une expertise dans certains domaines de compétences tels que les systèmes d'information, la logistique, le développement durable, etc.

Comme on le sait, quel que soit le secteur d'activité – à l'exception du secteur bancaire toutefois, les services d'audit interne sont relativement récents : dans la distribution, la majorité des entreprises a un service d'audit interne de moins de dix ans. La jeunesse de la fonction explique sans doute certaines insuffisances dans le cadre de la mission de sécurisation du contrôle interne : l'appui de la direction générale, la sensibilisation des opérationnels, l'adéquation des effectifs (dans les points de vente, le ratio du nombre d'auditeurs pour 1 000 salariés s'établit à 0,8). L'audit a encore à faire, pour s'imposer comme il se doit.

L'indépendance de l'audit interne est dans l'ensemble assurée : dans la plupart des cas, le service d'audit est rattaché fonctionnellement à la direction générale et hiérarchiquement à la direction financière et au contrôle de gestion. Les missions d'audit sont planifiées en fonction de la cartographie des risques et des demandes émises par les instances de l'entreprise (direction générale, comité d'audit…). Des audits ponctuels non programmés peuvent être demandés par la direction.

Dans la mesure de la performance du service d'audit interne, entrent en ligne de compte la réalisation des objectifs fixés dans le plan d'audit prévisionnel, la satisfaction des opérationnels des entités auditées et le taux de mise en application des recommandations. La satisfaction des opérationnels est importante puisqu'elle exprime la capacité du service d'audit interne à concilier l'amélioration du contrôle interne sans obérer la performance ni la réactivité des points de vente. La direction générale perçoit l'audit interne comme un acteur de la performance dans 86 % des cas, bien davantage que les responsables des points de vente.

Il apparaît que, dans le secteur de la distribution, l'audit interne doit continuer son développement, se renforcer quantitativement et qualitativement, afin d'accroître son indépendance, en étant moins tributaire d'intervenants externes, et d'assumer sa responsabilité première qui est de garantir l'efficacité du système de contrôle interne. ■

Rendez-vous sur le site Internet de l'IFACI

le site Internet de l'IFACI vous permet de vous tenir informé des dernières nouveautés de la profession, de vous inscrire aux séminaires de formation, aux événements de l'Institut, de commander des ouvrages, de consulter la bourse de l'emploi …

Garantir un système de contrôle interne efficace dans une structure décentralisée

Christelle Pointreau

directeur de l'audit interne, Heineken France

Christelle Pointreau a intégré France Boissons en septembre 2004 où elle a exercé la fonction de directeur de l'audit Interne. Suite au regroupement des deux services d'audit de Heineken Entreprise et de France Boissons, elle occupe désormais le poste de directeur de l'audit Interne de Heineken France. Précédemment elle était responsable du service d'audit Interne de Coca Cola Entreprise.

Quels sont les processus spécifiques à la distribution et plus précisément à France Boissons ?

Laissez-moi vous présenter le groupe : France Boissons, filiale de Heineken France, c'est 3 200 personnes, 2 millions de livraisons auprès de 70 000 cafés, hôtels, restaurants, 20 000 références produits comprenant toutes les boissons : bières, eaux, soft-drinks,vins, spiritueux, café. 90 centres de distributions, gérées par

45 filiales organisées en 10 régions, assurent la livraison des boissons dans les cafés hôtels et restaurants. C'est une organisation décentralisée pilotée par de véritables entrepreneurs, les directeurs de filiales, responsables de leur centre de profit.
La cartographie présentée dans le schéma 1 expose les risques liés aux processus d'une filiale.

Les processus logistiques ont une place prépondérante, et sont composés de deux parties :

- un processus amont « réceptionner et stocker » ;
- un processus aval « traiter, livrer et facturer ».

Les processus vente « construire et développer la relation client » ainsi que « déployer les outils d'aide à la vente » sont quant à eux spécifiques à France Boissons. Des investissements sont réalisés avec la participation éventuelle du brasseur (exemple Heineken), afin de mettre à disposition du client, différents équipements (tirages pression, machines à café, terrasses (tables et chaises), enseignes …).
Deux autres sous processus de management restent primordiaux à l'activité de distribution :

- la sécurité des personnes et de l'entrepôt ;
- le respect de la politique groupe (image, développement durable, responsabilisation de la consommation de boissons alcoolisées).

D'autres processus sont regroupés au sein des régions, permettant ainsi un meilleur contrôle interne (cf. schéma 2).

Les processus « approvisionner », « manager les finances » et « gérer les ressources humaines » sont regroupés dans les régions.
Même si le processus financier demeure en région, le reporting, le contrôle de gestion et la consolidation sont effectués et gérés par le siège. De même les processus informatiques, juridiques, ressources humaines sont centralisés au siège et permettent d'assister et de conseiller les filiales.

Les risques liés à l'activité de distribution France Boissons peuvent-ils être similaires à ceux d'un groupe industriel comme Heineken ?

Certains processus tels que « finance », « ressources humaines », « achat », « vente » sont semblables à ceux de l'industrie. Cependant la distribution a des risques qui lui sont propres.

En effet, une des principales différences est liée à la taille des organisations : la séparation des taches étant difficile dans des petites structures, le risque d'erreurs et de fraudes est d'autant plus élevé. L'auditeur devra alors adapter ses recommandations en fonction de la taille des filiales.

Cartographie des processus d'une filiale

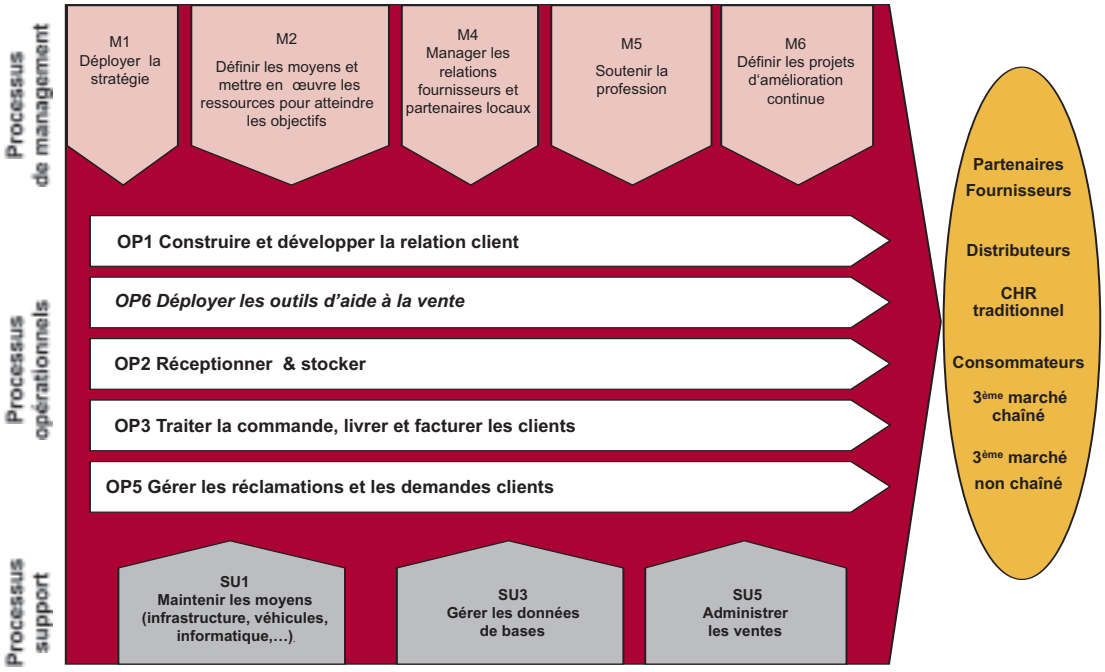


Schéma 1

Une autre différence est liée à la décentralisation des activités. Dans ce type de structure où l'entrepreneur est la clef de réussite, l'auditeur doit, tout en le contrôlant, rester à son écoute et à son service. N'oublions pas que même si l'audit est au service de l'actionnaire, le directeur de la filiale en est le principal client.

Cartographie des processus d'une région

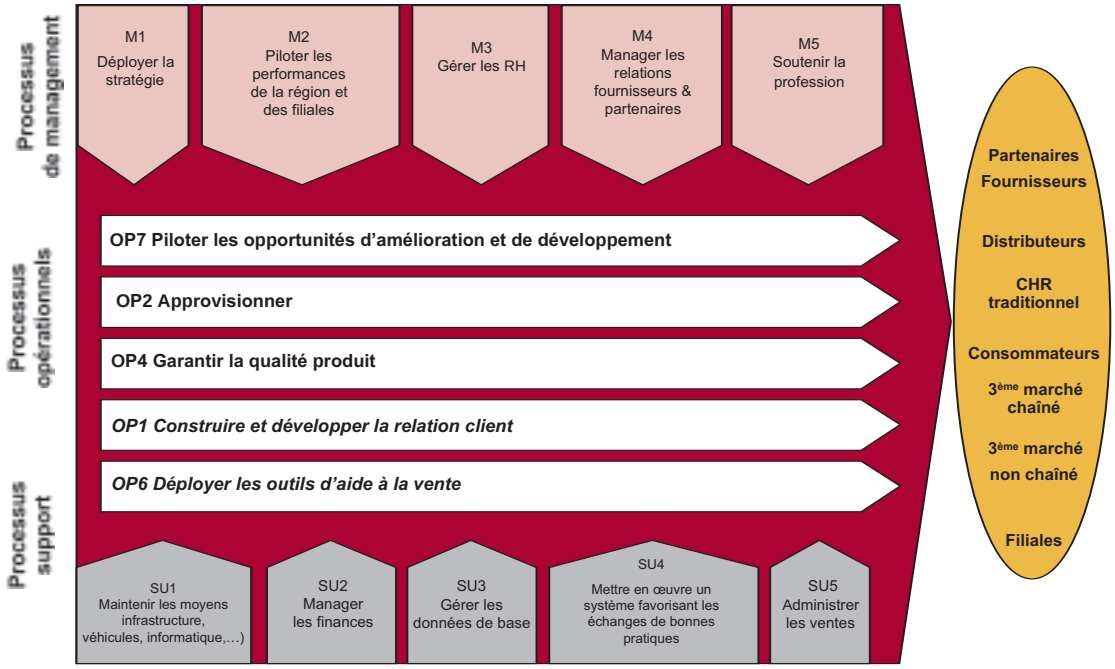


Schéma 2

Bien que les processus soient globalement semblables entre l'industrie et la distribution, ils possèdent néanmoins des spécificités, par exemple :

- la gestion du cash dans le processus trésorerie, qui sera de tout évidence plus complexe dans la distribution (face aux différents moyens et différentes conditions de paiement) ;
- la gestion des tournées dans le processus logistique est spécifique à la distribution ;
- la gestion des moyens commerciaux dans le processus de vente est propre à chaque activité.

Les métiers et les organisations étant différents, les risques inhérents sont spécifiques à chaque activité.
L'audit France Boissons est un audit opérationnel, qui intervient au cœur du métier et sur l'ensemble de l'activité et qui fait partie de la culture d'entreprise.

Les audits sont-ils similaires d'une filiale à une autre ?

La difficulté ne sera plus technique au bout de quelques filiales auditées. En effet l'auditeur pourra, dès une dizaine de filiales auditées, maîtriser les processus et améliorer ses compétences concernant les méthodes d'audit. La maîtrise de ces méthodologies est aussi importante que les qualités relationnelles et humaines de l'auditeur avec ses différents interlocuteurs. De plus, la disparité culturelle entre chaque région est un élément à prendre en compte lors de l'audit, tel que les habitudes de paiement qui varient entre les régions.

Les programmes d'audit sont-ils identiques à toutes les filiales ?

Etant donné la similitude des risques en fonction des filiales, les contrôles seront les mêmes.

L'auditeur qui sera le plus souvent « junior » avec une année d'expérience sera muni d'un programme de travail pour chacun des processus. Ce programme de travail contient les risques, les contrôles et les tests qu'il devra effectuer. Comme toutes les filiales utilisent un ERP commun, SAP, les tests sont semblables d'une filiale à une autre.

A quelle fréquence sont auditées les filiales ?

100 % des filiales ainsi que 100 % des régions sont auditées une fois dans l'année.
Face à cette décentralisation, il est donc primordial d'avoir un audit chaque année. L'audit France Boissons existe depuis plus d'une vingtaine d'années et fait partie intégrante du métier.

Quel format de rapport pour la distribution ?

(Cf. schéma 3)

L'audit France Boissons est un audit opérationnel, qui intervient au cœur du métier et sur l'ensemble de l'activité et qui fait partie de la culture d'entreprise.

Les clients souhaitent l'essentiel des faits avec des phrases synthétiques. Au delà de simples recommandations nous formalisons conjointement avec les opérationnels des plans d'actions. La date d'échéance du plan d'action est également indiquée, permettant de vérifier le délai de mise en place. De plus, la fonction du responsable en charge de cette mise en place est mentionnée, ainsi que le nom de la filiale auquel se réfère le point d'audit. Dans les trois mois suivant l'audit, la filiale devra indiquer si la mise en place du plan d'action est effective et devra en rendre compte à la direction générale.

Pour chacun des faits, les risques sont évalués en fonction de leur importance et de leur probabilité d'apparition. Grâce à cette évaluation du risque, une cartographie des filiales et des processus est alors établie.

Approvisionner et stocker		
AS 7	Stock dormant et défectueux	
Importance **moyenne** Probabilité **moyenne**	Faits	Plan d'actions
	- Le stock dormant (articles sans mouvement au cours des 3 derniers mois)...	- Elaboration de plans d'action visant à diminuer le stock dormant ...
	Risques	
	- Pertes financières - Dépréciation du produit due à une mauvaise qualité	
Echéance	Filiales concernées	Responsable
Avril 2008	Nantes	Directeur Logistique
Commentaires avec date de mise en place : mis en place le 20 mai 2008 ...		

Schéma 3

Quels sont les outils nécessaires à la réalisation d'un audit de distribution ?

Des indicateurs ont été mis en place permettant d'évaluer le niveau de contrôle interne de chaque processus et de chaque filiale. Aussi l'utilisation de ces indicateurs permet de déclencher un audit, ou d'approfondir certains contrôles en cas de dérives de l'un d'entre eux. Certains indicateurs sont pertinents pour mesurer le contrôle interne dans la distribution de boissons tels que, les écarts d'inventaires, le nombre de jours de crédit

Matrice des risques par filiale

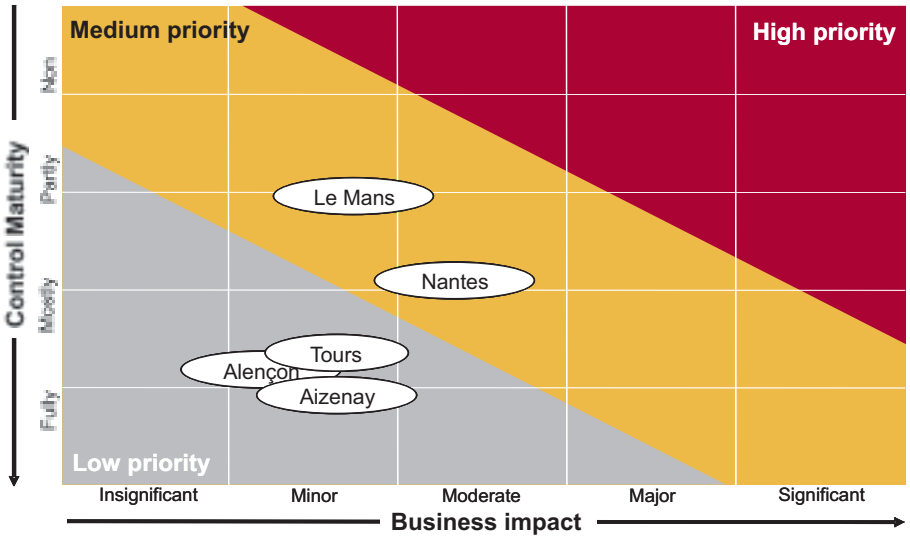


Schéma 4

client, l'écart consigne et déconsigne, le montant des créances clients…

Certains processus sont audités via des évaluations (questions fermées avec une pondération en fonction du risque). Celles-ci nous permettent de noter les filiales, de les situer les unes par rapport aux autres, et de créer une saine émulation afin d'améliorer le contrôle interne.
Les résultats de ces évaluations permettent également de livrer des trophées tel que le trophée sécurité.

Existe-t-il un partenariat avec les commissaires aux comptes ?

Les commissaires aux comptes s'appuient sur les travaux de l'audit interne. Cette coopération demande un accord préalable sur les points de contrôles à vérifier en filiales. Les travaux d'audit interne leur sont alors remis afin qu'ils puissent les vérifier et émettre leur propre opinion. L'objectif de cette coopération est d'éviter la redondance dans les travaux des équipes. En plus des travaux de l'audit interne, l'audit externe vérifie le suivi des rapports et la mise en place des recommandations élaborées par les filiales. Cette vérification renforce l'importance du suivi d'audit auprès des filiales. ■

KROLL

Prévention de la fraude
Investigations financières

Depuis plus de 35 ans, Kroll aide les entreprises à prévenir, détecter et enquêter la fraude sous toutes ses formes. Nous sommes des spécialistes de l'investigation interne, du forensic accounting et de la recherche de preuves électroniques. Que le problème soit global, transnational ou local, notre solution sera une prestation calibrée sur mesure pour y répondre.

- Enquête interne indépendante
- Enquête FCPA et réglementations assimilées sur la gouvernance d'entreprise
- Audit de fraude / forensic accounting
- Évaluation des processus et des contrôles internes
- Formation spécialisée sur la fraude
- Investigations informatiques / computer forensic et electronic discovery
- Recherche d'actifs
- Protection de la propriété intellectuelle
- Soutien à l'action contentieuse
- Due diligence d'acquisition et validation de partenaires
- Contrats publics et passation de marchés
- Programmes anti-blanchiment
- Expertises judiciaires

Nos autres services

- Conseil en sûreté
- Vérification de CV de candidats
- Recherche et analyse d'informations stratégiques
- Défense des intérêts des actionnaires lors d'une OPA hostile
- Services et logiciels de récupération de données informatiques
- Conseil en retournement d'entreprises en difficultés et restructuration

Pour en savoir plus sur nos services de prévention de la fraude :

Hervé Zany
hzany@kroll.com

Stéphane Rousseau
srousseau@kroll.com

Kroll Associates SA
29, rue de Berri
75008 Paris
33 (0)1 42 67 35 00
www.kroll.com

4800 consultants
65 bureaux
33 pays

Les risques dans le domaine de la distribution : un modèle d'approche par les processus

Christian Zerbi

directeur de l'audit interne, METRO Cash & Carry France

Docteur ès Sciences de Gestion et diplômé d'HEC, Christian Zerbi est membre du groupe professionnel « Industrie & Commerce » de l'IFACI. Il travaille sur la problématique du contrôle interne des organisations au sein du laboratoire de recherches de l'IAE de Caen (CIME). Les activités « audit interne » et le processus « évaluation de la maîtrise des risques » de la direction audit interne sont certifiés ISO 9001 : 2000.

L'audit interne au sein du groupe METRO Cash & Carry France…

Le métier de distributeur comporte des risques spécifiques liés aux caractéristiques de son activité et à son organisation multi-sites. Filiale du groupe allemand METRO AG, le groupe METRO Cash & Carry France organise son activité autour de 89 sites qui regroupent 10 000 collaborateurs. Le chiffre d'affaires de l'année 2007 s'élève à 3,9 Md d'euros ; il comprend les ventes réalisées dans deux univers : l'alimentaire et le non-alimentaire.

Si la fonction audit interne est ancienne dans le groupe, elle a subi une évolu-

tion majeure au cours des dernières années en s'orientant vers un rôle de conseil en gestion des risques et d'aide au pilotage. La direction audit interne, rattachée à la direction générale, intervient lors de missions récurrentes sur l'ensemble des sites, sur des thématiques transversales au groupe ou lors de missions d'assistance au management (études & conseils). Elle joue également un rôle actif dans la diffusion des meilleures pratiques et l'analyse des risques liés aux nouveaux projets.

Cet article a pour objectif de présenter les principaux risques pouvant altérer le fonctionnement des opérations et d'exposer la méthode d'élaboration du programme d'évaluation du contrôle interne.

Une identification des risques…

Le domaine du risque dans la distribution est relativement vaste et l'aborder de façon exhaustive est une tâche complexe. Les quelques exemples qui vont suivre n'incluront pas, volontairement, les risques financiers pour lesquels une abondante littérature existe déjà. Notre approche vise à présenter les risques majeurs, qu'ils soient de dimension stratégique ou opérationnelle :

• Le risque de perte d'image :

- empoisonnement par la vente de produits alimentaires impropres à la consommation ;
- défaut de conception d'un produit menant à un accident lors de son utilisation ;
- atteinte à l'environnement.

• le risque de rupture des approvisionnements :

- dysfonctionnement de la chaîne d'approvisionnement *(supply-chain)* entraînant des retards de livraison de marchandise et des ruptures en rayon.

• les risques liés au système d'information :

- dysfonctionnement majeur du système d'information (panne) ;
- perte de fiabilité du système d'information (non-exhaustivité, perte d'intégrité des données…) ;
- inexistence ou défaillance de plans de reprise d'activité pour les applications informatiques vitales.

• le risque de positionnement :

- usure sur le long terme liée à un positionnement (offre produit, politique de prix…) incohérent, peu différenciant ou lisible par le client ;
- portefeuille de produits répondant imparfaitement ou pas à la demande du client.

• le risque d'expansion :

- ouverture de surfaces de vente dans des zones à potentiel insuffisant ou dans des pays à risque.

• le risque légal :

- risque fiscal et interventions de la DGCCRF (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes) ;
- évolution de la législation et des règles régissant le domaine de la distribution.

• le risque social :

- perte de la culture d'entreprise et/ou de l'expérience en raison d'un taux de *turn-over* élevé ;
- conflits sociaux entraînant des perturbations durables de l'activité ;
- personnel insuffisamment formé ;
- difficultés de recrutement.

Chaîne de la valeur d'un site de distribution

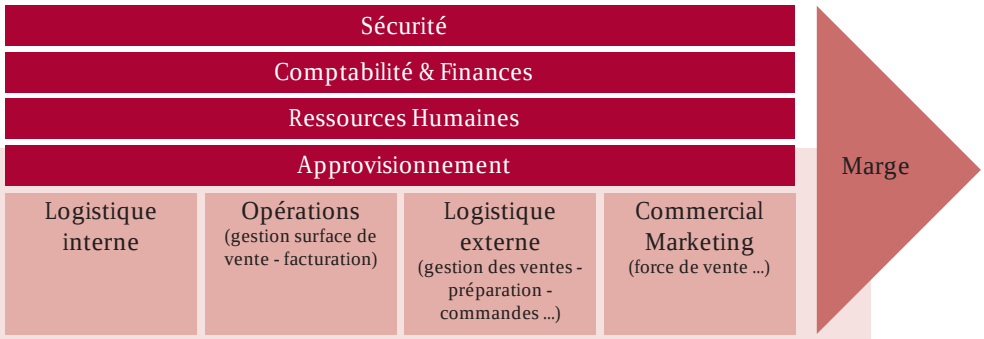


Schéma 1 - Principaux processus structurant l'activité d'un site

- **le risque sécuritaire :**
  - accident grave (incendie, destruction du site…) sur la surface de vente lors de la présence de clients ;
  - prise en compte insuffisante de mesures de protection de la santé ou de la sécurité des collaborateurs.

- **le risque de fraude :**
  - organisation par des collaborateurs de pratiques liées à la corruption, collusion, organisation du vol de marchandises…

La liste ci-dessus n'est bien entendu pas exhaustive, mais permet d'avoir une vision globale des risques de différentes natures susceptibles, par leur réalisation, de détruire de la valeur.
Des facteurs de risques peuvent être présents à l'échelon des services centraux (fonctions supports) dont il sera nécessaire d'évaluer régulièrement la qualité du contrôle interne. Tout particulièrement concernant des fonctions sensibles comme les achats ou les systèmes d'information. Les risques vont également se manifester dans le fonctionnement des entités qui font la particularité de la distribution : les surfaces de ventes (sans distinction de taille, que l'on parle d'hypermarché, de supermarché ou de tout autre dimensionnement de module).

Nous allons donc orienter notre présentation vers les risques opérationnels, dont les catégories génériques ont été abordées ci-dessus, afin de présenter un modèle d'analyse du contrôle interne.

…associée à une approche par les processus…

Afin d'être en mesure d'évaluer les dispositifs de contrôle interne associés aux risques opérationnels il est nécessaire d'avoir une vision précise des processus majeurs de fonctionnement structurant l'activité d'un site. Nous les avons regroupés en 6 domaines d'activités (cf. schéma 1) :

L'approvisionnement et la réception de marchandises

Ce domaine d'activités comprend l'ensemble des processus liés à la réception des marchandises et à leur intégration dans les stocks du magasin. Cela inclut notamment les relations avec les plateformes logistiques, le contrôle de la qualité des marchandises livrées, les retards de livraison…

La gestion des stocks

Ce domaine d'activités essentiel va reprendre l'ensemble des processus contribuant à une gestion efficace et à une correcte valorisation des stocks. Cela regroupe notamment les opérations d'inventaire, d'enregistrement de la démarque, le contrôle des stocks sans rotation...

La gestion de la surface de vente

Ce domaine d'activités intègre l'ensemble des processus liés à la présence, la qualité (DLV, DLUO…) des produits et l'affichage de la signalétique de vente appropriée en fonction des évènements ou des particularités du produit (premiers prix, promotions…). Il s'agit d'un domaine d'activités essentiel car de nombreuses opérations revêtent un intérêt primordial, non seulement afin d'être en conformité avec la loi, mais aussi dans le déclenchement même de l'acte d'achat par le client (l'information « prix » par exemple).

Le domaine d'activités « comptabilité et finances »

Il regroupe l'ensemble des opérations telles que la correcte imputation des

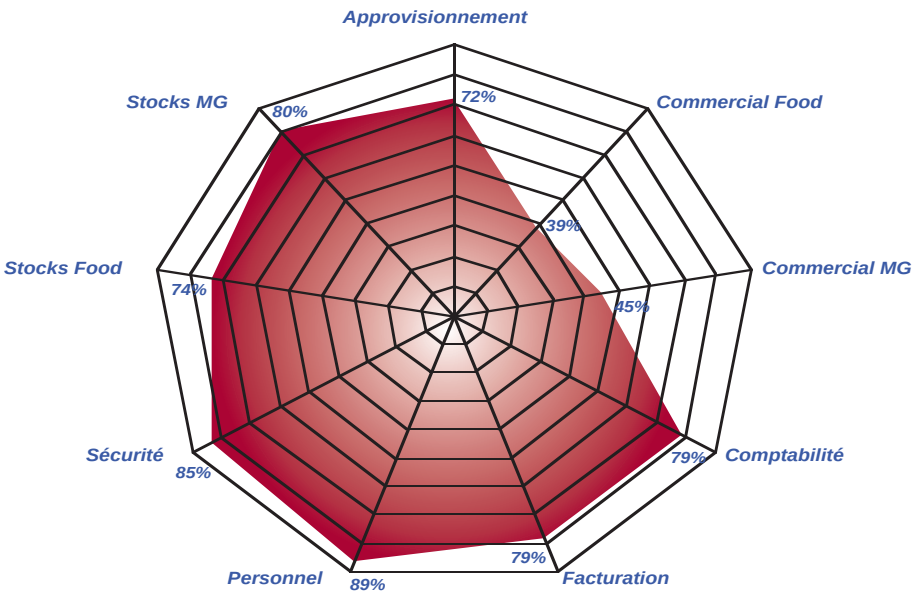


Schéma 2 - Degré de maîtrise des activités (contrôle interne) - Région Centre

charges, le suivi des différents comptes (banque, frais généraux, fournisseurs…) ou encore la comptabilisation et la gestion de diverses opérations (avance sur salaire, remboursement des notes de frais collaborateurs…).

La gestion des ressources humaines du site

Il s'agit de tous les aspects liés à la gestion des collaborateurs du site. Le contrôle interne relatif à l'ensemble des opérations (gestion des éléments variables de la paie, formation des collaborateurs, évaluations annuelles des collaborateurs par la hiérarchie…) doit être soigneusement évalué.

La sécurité des biens et des personnes

Regroupe les processus liés au respect des règles et des obligations légales : respects des consignes de sécurité, des règles en matière de protection des collaborateurs ou des clients (vêtements de travail, habilitations diverses, organisation d'exercices d'évacuation des sites…).

L'identification des domaines d'activités, des processus puis des tâches élémentaires est une étape déterminante dans la création d'un programme d'évaluation du contrôle interne efficace. Nous allons aborder dans la dernière partie les principales étapes d'élaboration et les outils d'analyse associés.

…permettent la création d'un programme d'évaluation du contrôle interne

En préambule, il est intéressant de préciser que l'ensemble des étapes ayant conduit à l'élaboration du programme de travail a été réalisé en collaboration avec des experts métiers afin de renforcer la légitimité et l'appropriation de l'outil par les opérationnels.

Les processus identifiés ont été pondérés selon une échelle qualitative : 1 (faible contribution) à 4 (forte contribution) en fonction de leur importance dans le fonctionnement du domaine d'activités concerné et donc, in fine, du site. Cela permet, suite à une mission d'audit, de hiérarchiser et de prioriser les actions à mettre en œuvre afin de couvrir les risques identifiés.

Le programme d'évaluation du contrôle interne comprend ainsi 85 fiches pour environ 200 points de contrôle. Il permet d'évaluer la qualité du contrôle interne au travers du prisme de la maîtrise des risques. Un

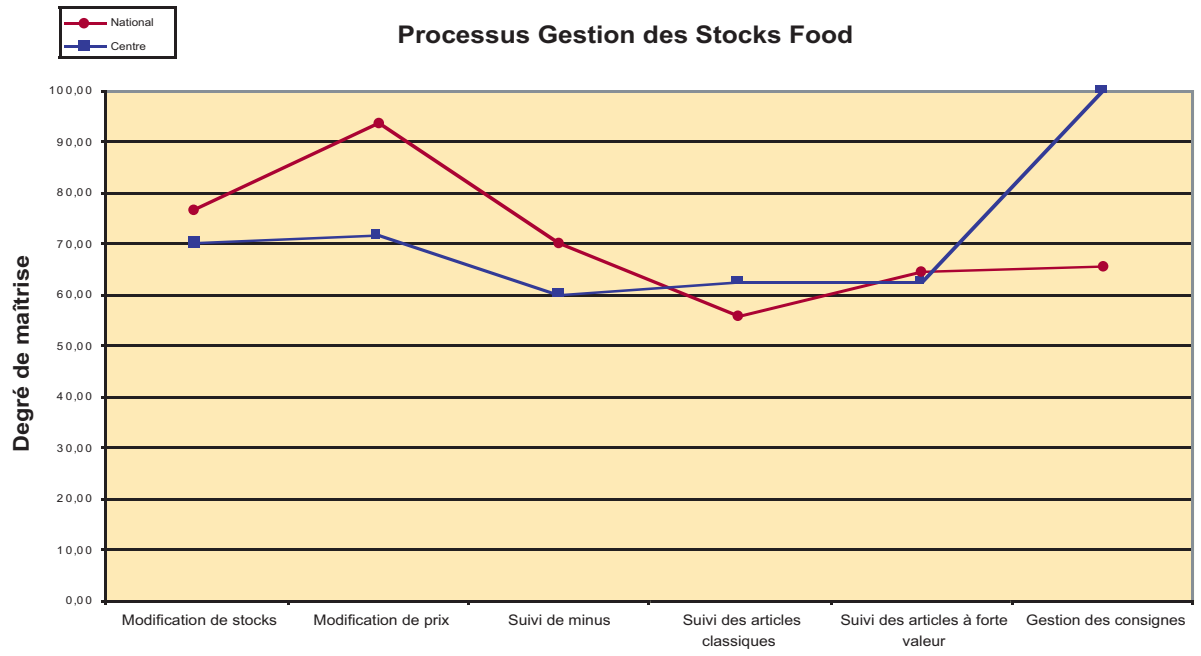


Schéma 3 - Comparaison du degré de maîtrise processus « gestion des stocks » - Région / National

système de statistiques (cf. schémas 2 et 3) permet de « matérialiser » par le biais d'un indicateur chiffré la qualité du contrôle interne de chaque processus. Le suivi des variations de cet indicateur déclenchera – en cas de dysfonctionnement récurrent sur un processus – des missions thématiques sur les services centraux. En effet, un défaut de contrôle interne présent sur de nombreux sites peut trouver son origine dans un dysfonctionnement des services centraux (achats, marketing…).

En parallèle, afin de renforcer l'évaluation du contrôle interne, des objectifs « qualité » sont intégrés au plan d'audit et au fonctionnement de la direction audit interne. Ils définissent notamment un cycle d'audit à 24 mois pour l'ensemble des magasins, un suivi des recommandations pour 30 % des sites audités. Ils fixent également le délai d'émission des rapports (réduit au maximum) qui contribue à la diffusion d'une information pertinente pour le management des sites et les services centraux. L'objectif étant d'engager rapidement les actions correctives appropriées.

Au final, l'ensemble du dispositif d'évaluation du contrôle interne présenté permet de donner au management une assurance raisonnable quant au degré de maîtrise des opérations sur les différents sites du groupe. Le tout étant renforcé par la démarche d'amélioration continue mise en œuvre par le Système de Management de la Qualité (SMQ) de la direction audit interne. ■

IFACI Formation

Le DPAI - Diplôme Professionnel de l'Audit Interne

diplôme professionnel d'audit interne DPAI

L'obtention du DPAI démontre que vous possédez les connaissances fondamentales nécessaires à la pratique de l'audit interne et votre capacité à conduire une mission d'audit interne, en mettant en œuvre la démarche et les techniques d'audit appropriées, en conformité avec les normes internationales de la profession.

Les + du diplôme professionnel

- Un engagement dans un cursus de formation vous permettant de conduire une mission d'audit en autonomie
- La valorisation des formations suivies par un diplôme professionnel
- Une remise de 20 % sur les tarifs des séminaires :
  - S'initier à l'audit interne
  - Conduire une mission d'audit interne : la méthodologie(*)
  - Maîtriser les outils et les techniques de l'audit
  - Maîtriser les situations de communication orale de l'auditeur
  - Réussir les écrits de la mission d'audit
  - De la lecture à la compréhension des états comptables et financiers
  - Désacraliser les systèmes d'information

(*) *séminaire obligatoire*

Le programme de l'examen et les annales sont disponibles sur le site Internet www.ifaci.com

DATE : 1 session / an

Pour les personnes ayant suivi les séminaires associés au DPAI en 2008, l'examen se déroulera le 27 janvier 2009.

DROITS D'INSCRIPTION

50 € HT

Institut de l'Audit Interne

IFACI Formation - 12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris
Tél. : 01 40 08 48 08 - Mel : mpague@ifaci.com - Internet : www.ifaci.com

La mise en œuvre du contrôle et de l'audit internes dans un groupe multi-points de vente

Beatriz Sanz Redrado, **CIA**

directeur audit,

groupe Galeries Lafayette

Diplômée d'ICADE, de l'université de Humberside et CIA, Beatriz Sanz Redrado est en charge de la direction de l'audit interne du groupe Galeries Lafayette (Galeries Lafayette, BHV, Monoprix, Laser, Europaquartz). Son expérience en audit interne, en milieu commercial et industriel, dans un environnement international, lui ont permis de créer et de structurer des directions d'audit performantes, répondant aux meilleurs standards de la profession.

Les acteurs du contrôle interne et le rôle de l'audit au sein du groupe Galeries Lafayette

Le contrôle interne dans le groupe Galeries Lafayette est, comme il se doit, l'affaire de tous. A l'instar de nombreuses entreprises, le groupe a adopté le modèle COSO pour évaluer son niveau de contrôle interne.

Le groupe met en place, de manière progressive, un environnement de contrôle interne performant en termes de gouvernance (avec le déploiement d'un code éthique commun pour l'ensemble du personnel des sociétés du groupe) ; il fixe des objectifs précis et des responsabilités claires ; il établit des procédures écrites (les niveaux de maturité diffèrent selon les sociétés). La direction organise régulièrement des réunions qui traitent des opportunités à saisir et des risques auxquels les sociétés sont exposées ; on recherche la meilleure façon de tirer profit de ces risques ou d'en limiter l'impact : couverture par une assurance, mise en place de contrôles préventifs, augmentation d'effectifs a posteriori, etc.

Les sociétés sur lesquelles le groupe exerce un pouvoir de contrôle sont auditées par la direction de l'audit groupe. Elles disposent néanmoins de structures dédiées à des activités de contrôle telles que le contrôle de gestion, le contrôle de ventes visant à réduire la démarque inconnue, le contrôle du respect de la législation en matière d'hygiène, de sécurité, de conditions de travail (HSCT)…

Les sociétés détenues à 50 % par le groupe disposent de leur propre service d'audit rattaché à leur direction générale. Cependant, des réunions sont organisées afin de développer la communication entre les services d'audit, ainsi que le partage des risques, des bonnes pratiques, de la documentation, entre autres.
La direction de l'audit groupe couvre également le périmètre de ces sociétés, mais prend naturellement en compte leur plan d'audit afin d'éviter tout double emploi dans les missions, et de bien répartir la couverture des zones auditées.

Quels sont les principaux moyens mis en œuvre pour limiter l'impact des risques en points de vente ?

Le risque majeur, aux yeux des opérationnels, est la démarque inconnue, due en majorité au vol, des clients essentiellement, mais aussi des employés. De lourds investissements ont été engagés afin de limiter ces pertes : circuits de vidéosurveillance, sensibilisation et formation à la fraude et au vol, suivi des indicateurs clés, uniformisation des systèmes d'information utilisés … Mais il ne faut pas se focaliser uniquement sur le vol, la démarque inconnue pouvant avoir pour cause un non respect des procédures, par exemple quand la démarque n'est pas enregistrée ou mal enregistrée. La rigueur dans les opérations de réception et autres opérations administratives doit être renforcée afin d'identifier avec certitude la démarque inconnue.

Comment adapter « les bonnes pratiques » de contrôle interne pour tenir compte des contraintes budgétaires ?

Les auditeurs ont la responsabilité implicite de contribuer à faire connaître les bonnes pratiques et à les développer. Une grande partie de la valeur ajoutée apportée à l'organisation est de lui faire connaître celles qui sont déjà appliquées, et celles qui devraient l'être pour parvenir aux meilleurs standards demain.
Il est vrai que, compte tenu de la faiblesse des effectifs dans certains points de ventes, des bonnes pratiques (ou des contrôles clés fondamentaux), comme la séparation des fonctions, ne sont pas toujours réalisables. Néanmoins, il est de la responsabilité de l'audit de sensibiliser le management au fait qu'il s'agit là d'un outil de contrôle très efficace, à la fois contre les erreurs et contre la fraude. Et il est également de la responsabilité de l'audit de signaler que, dans le cas où l'organisation actuelle ne permet pas la mise en place de tel ou tel contrôle, d'autres contrôles compensatoires doivent être mis en œuvre (abaissement du niveau de délégation d'engagement, signature a posteriori de certaines opérations, contrôle à distance de certains types d'opérations, rotation de postes, etc.).
En outre, il est important que les opérationnels comprennent les raisons pour lesquelles l'audit préconise certaines actions, car cela leur permet de se les approprier, de les mettre en place et ce, de façon volontaire et durable.

Comment l'audit interne intègre-t-il les contrôles réalisés par d'autres acteurs afin d'étayer ses conclusions ?

Comme indiqué dans la Norme 2050 (traitant de la coordination), toutes les structures d'assurance et/ou d'aide à la maîtrise des risques doivent se coordonner afin de maximiser la valeur ajoutée fournie à l'entreprise. Cette recommandation vaut également, bien entendu, pour tous les travaux de conseil réalisés dans une société. Il ne s'agit pas de se confronter, mais de se faire confiance, en admettant que chacun réalise ses activités avec un référentiel différent, avec des objectifs parfois distincts, mais toujours dans le but d'aider l'organisation à mieux maîtriser ses risques.

C'est parce que les analyses sont différentes qu'elles se complètent, et si toutes les parties prenantes communiquent sur les résultats ainsi que sur les plans d'actions, l'organisation n'en sera que plus performante. ■

La vie Auchan, elle change la vie ... de l'audit interne !

Emmanuel Fondeville

directeur audit groupe, Auchan

Diplômé d'HEC, Emmanuel Fondeville est directeur audit groupe chez Auchan depuis janvier 2001 où il supervise l'activité de 85 auditeurs. Il a exercé auparavant des fonctions informatiques au Canada pour le groupe Essilor, puis est devenu directeur financier de Novartis Santé Familiale (France), avant de prendre les responsabilités de l'audit France au sein du groupe Novartis.

Le premier défi de l'audit interne d'Auchan est de **savoir gérer la volumétrie** du groupe :

- un chiffre d'affaires 2007 de 36,7 milliards d'euros HT (soit un CA TTC sous enseigne de 44,2 milliards d'euros) dans 12 pays au travers de quatre activités principales : hypermarchés, supermarchés, immobilier commercial et banque ;
- un vaste univers auditable : à fin avril 2008, 417 hypermarchés, 713 supermarchés intégrés, 268 centres commerciaux gérés, sans compter les 1 400 supermarchés franchisés, les entrepôts, les sites de services d'appui régionaux et nationaux… ;
- plus d'1,4 milliard de tickets de caisse émis chaque année ;
- et 186 000 collaborateurs.

Le second défi est celui de **la décentralisation** : la majorité des filiales dispose de ses propres services d'appui, sa logistique et d'une large autonomie dans la gestion de ses multiples points de vente. L'esprit entrepreneurial fait partie, à juste titre, des gènes d'Auchan depuis sa création par Gérard Mulliez

en 1961. Le contrôle interne est omniprésent, notamment pour lutter contre la fameuse « démarque inconnue » (écart entre stock théorique et stock physique), mais doit perpétuellement être dynamisé : c'est le rôle de chaque manager, sous la houlette du département contrôle de gestion.

Le troisième défi est **la variété des outils informatiques** installés dans les différents pays et les différentes branches d'activité. Autant les filiales utilisent des logiciels du marché pour la comptabilité et la gestion des caisses, autant elles disposent souvent d'outils développés en interne pour les activités cœur de métier : gestion du catalogue articles, des fournisseurs, des marchandises, des ventes, des promotions, etc.

Enfin, le dernier défi, et non le moindre, est celui de **la diversité linguistique et culturelle**. La langue de Molière ne suffit pas toujours pour communiquer efficacement les constats d'audit, les risques associés et les recommandations : il faut savoir communiquer en anglais, chinois, espagnol, hongrois, italien, polonais, portugais, roumain, russe, ukrainien… et une réunion de présentation de résultats d'audit ne se pilote pas de la même façon en Asie et en Europe.

Tous ces points nécessitent une réponse appropriée si l'on veut assurer de manière pérenne une bonne couverture d'audit, une réelle valeur ajoutée et une véritable efficacité de nos travaux : en conséquence, l'audit interne d'Auchan est décentralisé,

multilingue et proche des métiers de l'entreprise. Nous avons des équipes d'audit dans presque tous les pays d'activité avec des auditeurs dédiés par branche d'activité. Une équipe « audit groupe » assure la cohérence de l'ensemble. Au total, 85 auditeurs de 9 nationalités différentes réalisent chaque jour des missions dans des domaines aussi variés que l'opérationnel magasin, la logistique, la finance, les systèmes d'information, les achats, les ressources humaines, les métiers bancaires, la gestion du parc immobilier commercial, etc. Ces missions ont pour objet essentiellement le contrôle de conformité avec, ces dernières années, de plus en plus de missions de conseil. **La durée de chaque mission se mesure en jours, parfois en semaines, très rarement en mois.**

Des outils adaptés à nos besoins et à notre culture

Pour augmenter son impact, l'audit interne d'Auchan s'est équipé progressivement d'outils adaptés à ses besoins tout en tenant compte de la culture de l'entreprise :

• Tout d'abord, **un format de rapport d'audit clair, concis, et orienté métier :** la première page contient un *« executive summary »* de quelques lignes, puis les opinions de l'équipe d'audit sur le contrôle interne (excellent, bon, insuffisant ou très insuffisant), et enfin un graphique positionnant les risques résiduels sur les axes probabilité et impact. La seconde page contient, le cas échéant, des photos de bonnes et moins bonnes pratiques pour illustrer le propos. La suite du rapport décrit en quelques pages dans un style

sobre et direct les points essentiels, qu'ils soient positifs ou négatifs. **En 5 ou 6 pages, tout est dit.** Un rapport d'audit détaillé, édité séparément, contient sous forme tabulaire les constats d'audit, les risques associés, les recommandations des auditeurs et le plan d'action de la filiale. Ces deux formats de document ont été traduits dans chaque langue du groupe.

• **Le recours fréquent à l'analyse de données :** un logiciel (ACL), choisi dans sa version monoposte, permet de traiter aisément des volumes importants de données sur l'ordinateur portable de chaque auditeur. Les données désirées sont extraites des serveurs par les équipes informatiques des filiales pour éviter toute interférence avec la production. Ainsi, chaque auditeur est autonome pour mener les analyses qu'il/elle souhaite avant sa mission afin d'identifier les premières pistes d'audit. Le champ d'application de l'analyse de données est très large : activité des caisses, régularisations d'inventaire, écritures comptables, tests d'intégrité des données, analyse des logs de connexion, séparation des tâches...

Avec cet outil, l'auditeur peut contrôler l'exhaustivité des transactions sur une période donnée et avoir une assurance parfaite sur ses constats : nous avons préféré cette approche à celle, plus traditionnelle, de l'échantillonnage tout en continuant à mener des *walk-through* de validation des documents. Aujourd'hui, il n'est pas rare d'analyser des millions d'enregistrements représentant des giga-octets de données : les auditeurs sont plus à même de détecter d'éventuelles anomalies.

• Le groupe Auchan utilise, **depuis de nombreuses années, une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne** pour mesurer la mise en œuvre et la pertinence des points de contrôle par rapport aux risques à couvrir. En 2006, sous l'impulsion de l'audit groupe, un logiciel du marché a été sélectionné pour regrouper dans une base de données unique l'ensemble des points de contrôle et avoir une vision globale de la situation, filiale par filiale, site par site : *Internal Control* (éditeur : Enablon). Les atouts de l'outil choisi sont sa facilité d'emploi, son architecture *« full web »* (rien à installer sur chaque poste), sa gestion décentralisée et son multilinguisme : tous les alphabets Auchan sont disponibles, y compris les pictogrammes chinois. Ce dernier point était crucial : les utilisateurs ciblés en priorité sont des opérationnels qui, souvent, ne parlent que leur langue maternelle. Pour promouvoir l'outil en interne, il a été baptisé B@SICS : *Best practices and ASsessment of Internal ControlS.*

• L'audit interne s'est aussi doté d'un autre outil multilingue chez le même éditeur pour piloter ses missions d'audit, suivre la mise en place de ses recommandations, créer une véritable base de connaissances et assurer la cohérence avec le module précédent : ainsi, les référentiels sont partagés (arborescence des filiales et sites, des processus et des risques) et le vocabulaire est commun. Ceci permet d'enrichir la cartographie des risques de manière permanente avec les auto-évaluations sur le contrôle interne, les opinions des auditeurs internes et la remontée des incidents.

• Enfin, **des enquêtes de satisfaction sont menées régulièrement auprès des sites audités** pour nous assurer que notre prestation répond à leurs attentes.

Et demain ?

L'audit interne d'Auchan doit **perpétuellement adapter son périmètre d'intervention** pour accompagner l'entreprise dans son expansion et répondre à l'évolution de son environnement : e-business, téléphonie mobile, nouveaux pays, nouveaux partenariats, nouveaux standards comptables, centres de services partagés, évolution des logiciels de gestion, législations pays, directives européennes, politique de développement durable, nouveaux canaux de distribution…

Pour répondre à ces enjeux, il faut savoir attirer des collaborateurs mobiles, à fort potentiel, ayant une bonne connaissance métier alliée à des compétences linguistiques. Il faut ensuite les former en permanence et les conserver suffisamment longtemps pour piloter de manière proactive le turnover de nos équipes d'audit. Enfin, il est de notre responsabilité de les préparer à leurs futures fonctions. Oui, l'audit est un vivier ! Oui, il y a une vie après l'audit ! ■

L'audit interne dans la grande distribution textile

Eric Vansteenkiste, **CIA**
directeur de l'audit interne, Kiabi Europe SAS

Actuellement directeur de l'audit interne de Kiabi Europe SAS, Éric Vansteenkiste travaille dans l'audit depuis plus de 15 ans. Il a exercé différentes fonctions en audit externe au sein de grands cabinets et a pratiqué l'audit interne dans de grandes entreprises (banque et grande distribution).

La grande distribution, qu'elle soit spécialisée ou généraliste, présente de très nombreuses caractéristiques communes, liées à la nature même du métier.
D'autres caractéristiques sont plus spécifiques au métier d'audit dans une grande surface spécialisée (GSS).
Voici quelques-unes de ces spécificités et leurs conséquences sur l'exercice de l'audit interne.

Caractéristiques communes à tout le secteur de la distribution

Démarque inconnue

L'un des problèmes les plus répandus de la grande distribution, la démarque inconnue, rassemble toutes les sources de « disparition » de marchandises.
Le vol, interne ou externe, en est l'une des principales.
La lutte contre la démarque inconnue constitue un axe majeur pour tous les acteurs opérationnels de la grande distribution ainsi que pour les auditeurs.

Dispersion géographique et effectif

Par rapport à d'autres secteurs, la grande distribution a besoin, pour s'assurer d'une correcte couverture de ses risques d'exploitation, de recourir à des auditeurs opérationnels, présents en magasin et sur les sites logistiques.

La nécessaire dispersion géographique d'un réseau de grande distribution entraîne pour ces auditeurs opérationnels l'obligation de se déplacer fréquemment, pour des durées pouvant aller d'un jour à plusieurs semaines.
Concernant les effectifs, on peut calculer un ratio du type « nombre de magasins / nombre d'auditeurs ». D'autre part, l'effectif du service d'audit interne est naturellement limité par son budget.
Ce ratio ramené au temps nécessaire pour effectuer l'audit complet d'un magasin donne une évaluation de la charge de travail d'un auditeur opérationnel, qu'il faudra associer à la dispersion géographique (temps de trajet, donc) pour évaluer la quantité de missions pouvant être effectuée sur une période de temps.
Si le nombre de magasins couvert n'est pas suffisant, une autre approche de l'audit opérationnel doit être trouvée.

Caractéristiques propres à la distribution textile

Audit chez les fournisseurs

Le marché mondial de la production textile est aujourd'hui principalement concentré sur des marchés émergents. Une très grande part de l'approvisionnement, toutes enseignes confondues, à lieu en Asie et ce sans véritable différenciation par le niveau de prix de vente au consommateur.

Les standards appliqués dans ces pays émergents appellent souvent à se poser des questions dans les domaines relatifs aux conditions de travail.
Les thèmes abordés par la plupart des démarches d'audit social chez les fournisseurs se rapprochent tous plus ou moins des sujets suivants :

- travail des enfants,
- travail forcé,
- santé et sécurité,
- horaires de travail,
- rémunérations,
- pratiques disciplinaires,
- discrimination,
- liberté d'association,
- environnement.

La plupart des enseignes de la grande distribution textile ont aujourd'hui initié une démarche d'audit auprès de leurs fournisseurs.
La démarche vise à identifier les bonnes et mauvaises pratiques, afin de favoriser les premières et faire disparaître les secondes.
L'approche est donc, autant que possible, de proposer au fournisseur un plan d'amélioration et de s'assurer de la correcte mise en œuvre des améliorations.

L'approche consistant à arrêter immédiatement toute coopération avec les fournisseurs non conformes, qui paraît de prime abord plus radicale, est aussi souvent vue comme étant contre productive dans le cadre d'un véritable progrès social : imaginons un fabricant dont la vente des produits est concentrée sur un ensemble de clients qui se regroupent pour effectuer des audits sociaux.
Si lors d'un audit les résultats sont insatisfaisants et que la décision du groupe de clients est d'arrêter toute relation commerciale, le fabricant risque de voir son carnet de commande se vider et son activité mise en péril. Il ne pourra pas maintenir le niveau d'emploi et ses ouvriers risquent de voir leur situation se dégrader, ce qui est exactement l'effet inverse de celui initialement recherché.

Cette recherche d'amélioration ne doit cependant pas amener à jeter un voile pudique sur des situations qui peuvent être graves et ainsi tolérer la persistance de situations contraires à l'esprit même de la démarche de l'audit social.
La pratique de l'audit social requiert la recherche d'un difficile équilibre entre différences culturelles, relations entre pays de richesse différente, relations sociales à l'intérieur même de la société humaine des pays producteurs, etc.

> ***« L'un des problèmes les plus répandus de la grande distribution, la démarque inconnue, rassemble toutes les sources de "disparition" de marchandises »***

Sensibilité au risque de feu

La composition des textiles les rend particulièrement sensibles à un départ de feu.
Ce risque doit donc être présent à l'esprit des équipes d'audit.
Les programmes de travail insistent sur la prévention et dans le cas ou un

sinistre surviendrait, sur une correcte préparation des équipes et une parfaite tenue des équipements de lutte contre le feu.
Les vérifications portent notamment sur le respect de la réglementation concernant les établissements recevant du public (réglementation ERP)[1].
On peut citer, entre autres :

- Vérification des extincteurs et robinets d'incendie armés : sont-ils présents et en bon état de fonctionnement ? Sont-ils accessibles sans obstacle ?
- Issues de secours et portes coupe-feu : sont-elles dégagées en permanence et en correct état de fonctionnement ?
- Contrairement à de plus grandes unités, les GSS sont plus rarement équipées de sprinkler, réseau de dispersion d'eau visant à l'extinction automatique d'un départ de feu. Lorsque cet équipement est présent, il est indispensable de s'assurer qu'il est lui aussi parfaitement entretenu et opérationnel : s'assurer qu'aucun stockage n'est réalisé à proximité et sous les têtes de sprinkler, procéder à un test de l'installation pour s'assurer de son fonctionnement, passer en revue les documents qui attestent de leur contrôle conforme à la réglementation.

Bien d'autres points de contrôle relatifs à cette réglementation existent.

Merchandising

L'achat de textile répond à un besoin basique de l'être humain, se vêtir.
Mais cet achat obéi aussi à des facteurs moins basiques et rationnels, tels que le plaisir, la mode et l'attractivité du produit.
Afin de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par la direction, l'audit interne peut s'assurer lors de son passage en magasin que les normes de présentation du produit sont respectées, ceci afin d'optimiser le résultat des efforts déployés par les équipes du marketing pour rendre le produit attractif.

Petites unités et polyvalence

Comparées aux hypermarchés, les unités de distribution de textile sont de taille modeste.
L'équipe d'encadrement est elle aussi plus petite.

Une des conséquences en terme d'audit interne est que l'interlocuteur privilégié en magasin est bien souvent le directeur lui-même, spécialiste du management et du commerce, sans qu'il puisse être secondé par un responsable de la sécurité, par exemple, spécialité existante en hypermarché mais très souvent absente des GSS.
Ceci exige de l'auditeur interne qu'il s'efforce encore plus de refuser le jargon professionnel lié à son propre métier pour aborder les choses d'une manière très « orientée client », client qu'il sait probablement plus tourné vers des préoccupations de chiffre d'affaires et de respect budgétaire que d'évaluation des risques et de leur niveau de maîtrise.
D'autant plus que le directeur de magasin, loin d'être sollicité uniquement sur les thèmes cités ci-dessus, l'est encore sur bien d'autres.

Risque d'agression

Autre spécificité, par rapport aux hypermarchés, elle aussi liée à l'absence d'équipe de sécurité : c'est souvent l'équipe commerciale qui doit gérer sa propre sécurité physique face au risque d'agression, que ce soit dans un but de braquage ou bien même dans le cadre d'un comportement agressif de voleur à l'étalage pris sur le fait.

La présence d'un agent de sécurité, qui n'existe pas dans toutes les enseignes, peut-être de nature à décourager l'un ou l'autre de ces types de voleurs.
Les enjeux concernant la sécurité des fonds sont bien moindres que dans le monde des hypermarchés, car les montants présents à tout moment en coffre dans une GSS sont modestes.
Le vol à l'étalage, lui, se différencie moins.
Même si les sommes en liquide sont modestes, on ne peut toutefois exclure le risque de braquage, des cas se produisant régulièrement, toutes enseignes confondues.

En cas de braquage, le risque existe de voir le braqueur « déraper » dans la violence face à une équipe magasin dont personne n'est – en principe – jamais composé de professionnels de la sécurité.

Lors des missions d'audit, l'auditeur s'assure que les consignes données par la hiérarchie sont respectées afin de maximiser les chances de la victime d'agression de s'en sortir indemne. ■

[1] Cette réglementation n'est toutefois pas spécifique à la grande distribution textile.

Participez au rayonnement de l'audit interne francophone

20 ans

Conférence Francophone Paris - 2008

13 - 14 octobre 2008 - Palais Brongniart (Paris)

Retenez dès maintenant la date de l'évènement francophone de l'audit interne de l'année. Vous pourrez y échanger avec les acteurs clés internationaux et francophones de l'audit interne sur le thème :

« La contribution de l'audit interne à la performance des organisations : défis d'aujourd'hui, enjeux de demain »

- 4 conférences plénières
- 6 tables rondes
- 2 déjeuners conférences
- 12 ateliers
- un espace Rencontre

Cette conférence vous apportera les derniers développements, points de vue et tendances en matière d'audit interne, de contrôle interne, de management des risques, de gouvernance, de lutte contre la fraude ... et sera pour vous l'occasion de partager les meilleures pratiques avec vos confrères francophones.

Le 13 octobre 2008, l'UFAI a le plaisir de convier l'ensemble des participants à une soirée de gala qui se tiendra dans le lieu de prestige du Palais de Chaillot.

Inscriptions en ligne uniquement sur
www.conferenceufai2008.com
ou par courriel à alebour@ifaci.com

L'UFAI est affilié à
The Institute of Internal Auditors

Les sociétés écrans, paradigme éclatant des montages organisés

Noël Pons, **CIA**

conseiller au Service Central de Prévention de la Corruption

Au cours de la préparation de l'examen CIA, l'une des questions les plus classiques portant sur les fraudes est la suivante : Est-il plus facile de découvrir un fraudeur isolé ou un groupe organisé ? La réponse est évidente : le fraudeur isolé est plus facilement identifiable au moyen d'une analyse relativement simple car il ne dispose généralement pas d'un accès général à l'ensemble du système, pas plus qu'aux moyens qui pourraient camoufler son forfait. Il laisse des traces ; il suffit donc, cela est parfois difficile, de suivre comme le petit Poucet les indices de la présence de fraude. Par contre, les délinquants agissant en groupe mettent en place un concours de protections. Cette assistance à la fraude approche de la perfection si on utilise des sociétés « écrans ». Chacune des sociétés apporte sa caution « commerciale » et présente une fiction comptable qui permet de ne pas se poser de questions. En effet, nous disposons d'une pièce justificative externe, d'un fournisseur dûment répertorié et d'un virement corrélatif. La « trilogie » du comptable est respectée ! Comme dans Candide, tout va, alors, pour le mieux dans le meilleur des mondes, il ne reste plus à Pangloss qu'à nous fermer la porte au nez…

En matière de fraude organisée, il est nécessaire de disposer d'un certain nombre de structures qui permettent, à la fois de garantir l'anonymat et de ralentir du mieux possible la remontée d'information en cas d'investigations. Le but poursuivi est de rendre crédibles des sorties de fonds illégitimes depuis une société donnée.

Une société écran est une société qui, en s'interposant entre deux structures complices, camoufle les liens qui existent entre deux entités. C'est un montage juridique de dissimulation.

Une fois constituée, la personne morale (écran ou pas) existe, elle est légalement conforme. Son intervention permet d'obtenir un résultat que les règles juridiques n'autorisent pas : elle devient le support de montages artificiels de nature délictuelle.

Existe-t-il une typologie des montages ?

Les montages élaborés avec des sociétés écrans sont classés en trois catégories :

• Le premier, ou **« montage direct »** : il met en présence la société ou la personne qui organise l'opération et un faux facturier. L'intervention de ce dernier (une facture), en ligne descendante directe, justifie la réalité de la charge et valide le paiement. Ce montage est destiné à contourner les méthodes de contrôle classiques se limitant à s'assurer de la qualité formelle d'une opération. Ce montage atteint un degré de performance maximum lorsque les diverses sociétés écrans sont installées dans des pays aux contrôles « allégés ».

• Le second ou **« montage en étoile »** : il utilise la structure en holding des sociétés pour fractionner le montant des sommes devant « sortir » frauduleusement de la société. Bien que légèrement plus onéreux, ce dernier se situe à un niveau supérieur dans l'échelle des fraudes. Ce montage est basé sur un principe bien connu des blanchisseurs et des corrompus : le fractionnement des opérations illégales. Ces flux, dont la valeur unitaire est plus faible peuvent être dirigés dans une multitude de directions. Ce montage, très efficace pour financer des corruptions en cascade, l'est un peu moins lorsque la somme détournée est conséquente, car il faut ensuite regrouper les flux éclatés.

• Le troisième montage, dit **« enjambeur »** : il est aussi appelé le montage du conflit d'intérêt. Il consiste à intercaler une société ad hoc (elle devient alors le passage obligé de toute opération commerciale) entre le client et les fournisseurs ; la prestation étant surévaluée.

Ces trois montages peuvent être déclinés à l'infini. Chaque fraudeur s'ingénie à y apporter sa touche personnelle.

Les sociétés écrans disposent-elles d'un pouvoir de nuisance?

Le pouvoir de nuisances de ces « coquilles » est réel et incommensurable. Il peut être synthétisé de la manière suivante :

L'utilisation à des fins frauduleuses

Ce phénomène, le plus ancien, le plus utilisé, couplé avec l'utilisation des paradis fiscaux permet de camoufler une partie des produits ou de remplir la caisse noire[1].

Dès sa création une société écran émet des factures, encaisse des paiements et s'intègre dans le circuit des relations client/fournisseur. Son intervention donne à ces opérations un vernis d'authenticité. Celles-ci apparaissent comme régulières alors que leur légitimité n'est qu'apparente. Ce fait est susceptible de camoufler à un contrôleur affecté de myopie passagère ou peu au fait de la réalité, des montages grossiers.

Les sociétés écrans sont en mesure d'émettre une quantité impressionnante de faux documents, qu'elles utilisent comme autant de supports de camouflage. La création de chapelets de sociétés génère un flux de facturations croisées qui rend tout contrôle difficile. La fraude en est grandement facilitée.
Elles servent d'intermédiaire efficace aux fraudeurs en apportant une documentation justificative acceptable et en étant utilisables rapidement lorsqu'une sortie urgente de trésorerie illégitime est attendue. En matière de fraude interne, un responsable d'achats ou de ventes peut les utiliser avec succès pour organiser des opérations de corruption, de surfacturation, ou augmenter ses bonus.

Elles disparaissent lorsqu'il est utile de faire perdre les traces ou preuves des délits ou de ralentir les structures de contrôle.

Enfin, elles peuvent être utilisées comme des « sociétés sur étagère », c'est-à-dire qu'elles peuvent être « louées » à toute personne qui en a besoin, contre rémunération, pour intervenir dans une chaîne d'opérations douteuses.

L'utilisation au regard du blanchiment

Le blanchiment est une opération qui est l'exact inverse des fraudes : les sociétés écrans permettent de donner une réalité comptable à des produits illégitimes qui ne pourraient, sans leur intervention, être facilement intégrés dans les résultats de sociétés et de transiter sans risques par les banques. Le fait de coupler dans une même opération plusieurs sociétés écrans et des localisations offshores permet, s'il en est besoin, de réduire à néant tout risque de poursuite.

L'utilisation à des fins de corruption

La corruption exige de disposer d'espèces pour rémunérer les corrompus, de structures pour percevoir les fonds et pour blanchir ou camoufler les sommes illégitimes.

Les sociétés écrans constituent un outil particulièrement adapté de camouflage :

- comme support d'une fausse facturation, le virement sera transformé en espèces remises au corrompu. Une variante consiste, pour le corrompu à créer une société de ce type, gérée par un prête-nom et domiciliée dans un paradis fiscal. Ce dernier reçoit un virement à l'appui d'une facture opportunément émise ;
- comme support de montages relatifs à la petite corruption privée. Il s'agit de donneurs d'ordres qui, dans le cadre de leur autorisation d'engagements souvent de faible montant, utilisent des sociétés de ce genre ou des prestataires en recherche d'activité pour leur proposer un marché : la prestation contre un retour personnel. Ce phénomène semble prendre de l'ampleur ;
- comme justificatif de la provenance de fonds acquis par la corruption en transformant cette opération délictueuse en royalties ou en rémunération de brevets inexistants, c'est alors tout le processus comptable qui est falsifié.

L'utilisation par la criminalité

La criminalité est, on le sait, entrée dans l'économie. Son entrisme s'est fait par les sociétés écrans dans quatre domaines :

- celui de la sous-traitance en cascade, favorisant ainsi les montages relatifs au travail clandestin et de la contrefaçon ;
- celui des carrousels TVA qui mêlent avec un grand succès les entreprises criminelles et celles qui ne le sont pas ;
- celui des « kit » montages vendus clés en mains pour obtenir des droits divers, qui n'existerait pas sans la présence de sociétés écrans ;
- enfin dans les montages de cavalerie qui constituent pour les banques l'un des quatre « cavaliers de l'apocalypse ». Le terme n'est pas exagéré, il suffit de se référer au dernier montage célèbre, en attendant le suivant, dont le code était « planter les banques ».

Il est assez paradoxal que les gens de bonne foi persistent à faire semblant de croire à cette fiction juridique. Le bon sens est ici dépassé par le juridisme abstrait. Le même problème est posé avec les paradis fiscaux.

L'allégement des formalités de création de sociétés a eu incontestablement pour effet direct, non pas tant de faciliter le développement du commerce que de permettre la création d'une multitude d'outils au service de la délinquance.

« Les sociétés écrans constituent un outil particulièrement adapté au camouflage »

Existe-t-il une méthode pour les identifier ?

L'utilisation de ce type de sociétés laisse dans les fichiers des indicateurs susceptibles d'être identifiés. L'expérience personnelle et le caractère répétitif de ce type de manipulation permet d'élaborer un chemin de recherche (un audit trail) qui se présente comme suit :

1- L'approche par les dates et les valeurs, identification des points suivants :

- les factures de valeur moyenne qui arrivent chaque mois les 28, 29, 30 trois dates correspondant à la pression du passage des écritures ;
- les sommes rondes et les valeurs constamment non significatives ;

• les paiements rapides qui ne correspondant pas à la cadence moyenne constatée dans l'entreprise ;
• les charges comptabilisées dans d'autres comptes que ceux qui devraient être normalement affectés.

2- L'approche par les contrats, susceptibles d'être commissionnés :

• un nombre important de marchés passés avec le même fournisseur par secteur, par entité, par type d'achats ;
• une augmentation significative du chiffre d'affaires réalisé avec un fournisseur jusqu'alors peu actif, à rapprocher d'une baisse corrélative du niveau d'affaires avec d'autres fournisseurs pourtant techniquement incontournables, qui deviennent alors sous-traitants ;
• la présence de liens évidents ou à rechercher entre un fournisseur et un acheteur ;
• l'existence d'un chiffre d'affaires captif et en solide expansion réalisé par un fournisseur isolé ;
• l'octroi d'opérations à forte marge dévolu à un fournisseur spécifique, les autres se partageant les marchés moins rentables ;
• la détection d'un fournisseur « dormant » ou utilisé uniquement dans des périodes clés comme les derniers jours du mois ou les périodes proches des prises de décision.

3- L'approche par l'analyse de la société elle-même :

• la date de création, récente avec un gros chiffre d'affaires ;
• les gérants : qui sont-ils, âge, profession antérieure, etc. ? Soupçonne-t-on des hommes de paille ? Ce soupçon est fondé sur des données matérielles : âge, sexe, nombre de sociétés gérées, type d'activité réalisée, rapidité du transit des fonds, etc. ;
• les lieux d'exercice de l'activité ;
• le rapport du chiffre d'affaires réalisé avec le CA total.

4- La documentation du compte fournisseur ou client :

• le fichier maître non documenté pour ce fournisseur ou client ;
• les prestations peu claires ou absentes ;
• le RIB modifié ;
• l'entrée par forçage de la société dans la liste des fournisseurs agréés ;
• l'utilisation systématique de ce fournisseur sous une procédure d'urgence ;
• les montants récurrents au-dessous du niveau de signification ou au-dessous du niveau d'engagement des personnes qui disposent de ce pouvoir ;
• l'analyse informatique (tri) des sommes de même nature, de même montant et facturées aux mêmes périodes peuvent faire remonter le même type de facturation.

Les fausses inscriptions engendrent, dans ce type de fraude ce que les faux papiers procurent aux délinquants. Elles leur accordent à la fois une situation juridique à laquelle elles ne pourraient prétendre normalement, ainsi qu'un camouflage efficace. C'est en cela que ces structures constituent d'excellents supports de fraudes, car elles se présentent avec toutes les caractéristiques de l'honnêteté. Pour s'inscrire au registre du commerce, il suffit de donner un nom, une adresse, en général une domiciliation, avec, jusqu'à une période récente une copie de la carte d'identité du gérant. Les sociétés écran acquièrent, du fait de cette seule inscription au registre du commerce, la possibilité de réaliser une activité commerciale, donc de facturer, d'embaucher des salariés, de leur faire acquérir des droits. En contrepartie, ces dernières sont soumises à certaines réglementations. Mais, dans les faits, elles y échappent complètement, le recours à la dissolution leur permet de faire disparaître les preuves des délits et de paralyser les poursuites. ■

Paradigme : du grec « paradeïgma » : exemple.

[1] En ce qui touche aux méthodes utilisables pour emplir une caisse noire se référer à « Cols blancs et mains sales-Economie criminelle mode d'emploi » Noël Pons, éditions Odile Jacob, Paris 2006 - petite histoire de la caisse noire. Lorsqu'on n'est pas en mesure d'identifier un bénéficiaire de fraudes avérées, c'est que le système fonctionne avec une caisse noire.

La contribution à la gouvernance des systèmes d'information d'un service d'assistance aux utilisateurs

Virginie Costard
étudiante, ESC Toulouse

Malgré la volonté commune de simplification des directions informatiques, opérationnelles et financières, les systèmes d'information présentent souvent un grand niveau de complexité. Ces démarches de simplification et d'optimisation combinent des techniques d'urbanisation des systèmes informatiques et des principes de gouvernance des organisations. La gouvernance des systèmes d'information décortique et recompose le paysage des DSI en recherchant toujours plus de cohérence et de convergence entre stratégies, objectifs et moyens.

Comment s'assurer de la contribution d'une entité de la DSI à la gouvernance de l'ensemble ? Pour répondre à cette problématique, le choix d'un service d'assistance aux utilisateurs est d'autant plus intéressant que ce type d'entité est symptomatique de la recherche d'équilibre nécessaire entre une plus grande implication des utilisateurs et le besoin de contrôler le bon usage du SI.

L'investissement que représente l'exploitation des services d'assistance génère toujours beaucoup de questionnements. L'objectif d'un tel service est-il cohérent avec les objectifs de l'entreprise ? Son fonctionnement est-il aligné sur les meilleures pratiques de l'industrie ? Quels systèmes de mesure peuvent être mis en place pour que les DSI puissent évaluer et rendre compte de la performance et du degré de maîtrise de leurs activités ?

Les référentiels de gouvernance des systèmes d'information se multiplient et préconisent une approche par les processus qui permet d'apprécier l'efficacité et l'efficience des activités informatiques. L'observation des liens entre les processus informatiques et les objectifs métiers interroge la structure organisationnelle et la performance dans toutes ses dimensions.

Les interfaces entre certains processus peuvent être inexistantes ou encore dysfonctionnelles. Pointer du doigt ces problèmes permet aux différents propriétaires de processus

de prendre conscience des gains de productivité potentiels présents dans les interfaces et de penser l'organisation dans son ensemble. La démarche analytique de découpage de la production informatique en processus ne dispense donc pas, bien au contraire, de la remise en perspective de l'ensemble des processus.

Prix « Olivier Lemant » du meilleur mémoire étudiant

Le prix Olivier Lemant récompense les meilleurs mémoires de 3ème cycle en audit interne délivrés par les universités et les grandes écoles partenaires de l'IFACI.

Cette année, le 1er prix a été décerné à Virginie Costard. Ce mémoire a été réalisé dans le cadre du mastère spécialisé en « audit interne et contrôle de gestion » du groupe ESC Toulouse et avec le soutien du CNRS et de Capgemini.

L'étude se situe dans un contexte de changement de système d'information au CNRS. Le service d'assistance y est soumis à de multiples perturbations. Le changement a le mérite de montrer le niveau de qualité des pratiques et des procédures mais aussi de cristalliser les dysfonctionnements. En ce sens, l'implantation de l'application telle que SAP, destinée aux nouvelles exigences de suivi budgétaire des organismes publics, est une bonne opportunité de montrer quels sont les liens entre gouvernance et service d'assistance aux utilisateurs des systèmes d'information. Le fait que le CNRS soit un établissement public accentue le caractère impératif d'un plus grand contrôle. Néanmoins, le contexte particulier ne bouleverse pas la portée de l'analyse effectuée.

Après avoir défini la gouvernance et exposé ses rapports avec la fonction d'assistance, cette thèse professionnelle se concentre sur la stratégie et les processus en place au CNRS. Elle se fonde sur l'analyse quantitative et qualitative de l'activité d'assistance ainsi que sur l'observation du fonctionnement des services durant les sept premiers mois d'utilisation du nouveau progiciel intégré de gestion. Des entretiens conduits auprès des différents responsables de projet et de service tant au sein de la maîtrise d'œuvre que de la maîtrise d'ouvrage complètent l'exposé.

Il n'existe malheureusement pas de recette miracle, et il ne s'agit pas de calquer un schéma idéal à une organisation humaine et technique réelle et par définition imparfaite. La conclusion de l'analyse relève d'une certaine façon d'une lapalissade : plus l'on s'assure de la convergence entre la stratégie métier de l'entreprise et les objectifs de ses services, et plus on améliore la contribution des dit-services à la performance, au sens large, de l'entreprise. De même, plus on rentre dans le détail des activités et processus et plus on s'organise pour que leurs objectifs et moyens concourent à l'atteinte de ceux de la fonction qu'ils composent, mieux on garantit la satisfaction des niveaux de performance définis par la mission de l'organisation.

La non-spécialisation de l'auditeur interne en science des systèmes d'information peut gêner de prime abord la pleine compréhension des tenants et aboutissants de la production informatique. **Cependant quand l'auditeur s'appuie sur l'expertise des dispositifs de contrôle interne et fait preuve de curiosité en utilisant les référentiels de gouvernance des systèmes d'information, il réussit à enrichir l'approche purement technique des managers pour une meilleure maitrise des activités.** La modélisation d'un cas concret comme celui du CNRS montre à quel point cet exercice est faisable et utile pour faire progresser leurs organisations. ■

ORCA : un projet de nouveau modèle de Risk Management

Sami Ben Jouda, **CIA**

responsable de la formation, ATAI (Association Tunisienne des Auditeurs Internes)

La notion de risk management est au cœur de l'actualité du monde du management. En effet, à la suite des scandales financiers ayant conduit à la chute d'entreprises d'envergure internationale (Enron, Worldcom…), et à des grandes mutations juridiques, culturelles, économiques et financières, la question qui a interpellé les grandes institutions de management, de contrôle et de réglementation dans le monde est la suivante : Comment faire face à cette situation qui a généré un sentiment de prudence allant jusqu'à l'angoisse des investisseurs devenus de plus en plus méfiants ?
Ce sentiment de méfiance et d'insécurité a conduit les législations de plusieurs pays à promulguer des lois de sécurité financière en vue de regagner la confiance des investisseurs.

Cependant, ces lois ne peuvent être scrupuleusement appliquées et atteindre par conséquent les objectifs qui leur sont assignés sans l'existence de systèmes de contrôle interne constituant un référentiel pour les entreprises concernées par ces nouvelles dispositions juridiques.
A ce sujet, le dispositif de contrôle interne élaboré en 1992 par le « *committee of sponsoring organisation* » COSO émanant de la « *Treadway commission* », du nom de son président le sénateur Treadway, a été retenu comme un système de référence pour l'application de la section 404 du Sarbanes Oxley Act de 2002 (la loi de sécurité financière américaine).

D'autres pays, comme la France (loi de sécurité financière LSF 2003), ont élaboré leur propre référentiel de contrôle interne tout en étant en cohérence avec le COSO I qui grâce à la mondialisation tend à devenir un système international.

Le référentiel de contrôle interne COSO I s'est caractérisé par une nouvelle définition qui a introduit l'approche processus et par 5 éléments constitutifs à savoir : environnement de contrôle, évaluation des risques, activité de contrôle, information et communication, pilotage.

Toutefois à la suite des récentes évolutions économiques et financières, les organisations professionnelles composant le COSO et notamment l'Institut des Auditeurs Internes ont décidé de lancer en 2001 une nouvelle étude ayant pour objectif principal de renforcer le COSO I en insistant sur l'aspect gestion des risques et création de valeurs.

Cette étude a abouti en septembre 2004 à l'élaboration d'un nouveau cadre de référence de management des risques *« Entreprise Risk Management »* prévoyant une nouvelle définition du management des risques qui met en relief la gestion des risques et notamment les concepts d'appétence pour le risque et de tolérance au risque.

L'*Entreprise Risk Management* ou COSO II a prévu un dispositif de huit éléments dont cinq appartenant au COSO I. Il s'agit des éléments suivants : environnement interne, fixation des objectifs, identification des événements, évaluation des risques, traitement des risques, activités de contrôle, information et communication, et pilotage.

Ce dernier rapport du COSO constitue une réponse à un besoin pressant de la part des managers qui cherchent à se conformer aux exigences réglementaires et aux conventions internationales (les lois de sécurité financière, les accords de Bâle…) ainsi qu'à la satisfaction des parties prenantes *(stakeholders)* par le biais d'un système performant leur permettant de gérer, suivre et maîtriser les activités en vue d'atteindre les objectifs de leurs organisations.

Cependant, la mise en place d'un tel dispositif n'est pas aisée pour toutes les catégories d'entreprises. En effet, les petites et moyennes entreprises ou celles dont la culture de risques est pratiquement inexistante ou encore celles dont les conditions élémentaires d'une bonne organisation ne sont pas encore réunies (absence d'organigramme actualisé, inexistence d'un manuel de procédures, absence de fiches de fonction, absence d'objectifs clairs bien définis et communiqués à tous les concernés) ne sont pas en mesure de mettre en place, du moins à court terme, un dispositif de *risk management*, et ce en dépit des textes règlementaires incitant certaines organisations, telles que les institutions financières, à mettre en place un tel processus (circulaire 2006-19 de la Banque Centrale de Tunisie).

C'est la raison pour laquelle une enquête a été lancée dans le cadre des travaux de recherche de l'institut des hautes études commerciales de Carthage auprès des entreprises tunisiennes et notamment les institutions financières, en vue d'analyser les opportunités et les difficultés de mise en place d'un ERM basé sur le référentiel COSO II.

Les premiers constats de cette étude ont révélé l'existence de plusieurs obstacles à la mise en œuvre d'un ERM. On cite à titre indicatif : le manque de ressources humaines et financières, l'absence de culture de risque, le manque de conviction du top management, l'absence d'organisation actualisée et documentée, etc.

Par ailleurs, les résultats de cette étude nous ont permis de déceler les prémisses d'un projet de modèle de risk management qui soit mieux adapté aux entreprises tunisiennes voire même étrangères présentant des caractéristiques similaires.

Le projet de modèle se veut être plus simple, moins coûteux, plus adapté aux réalités économiques sociales et culturelles de ces entreprises.

Le projet de modèle, qui fera l'objet d'une étude scientifique plus élaborée, puise ses origines dans le COSO II. Il préconise 4 éléments seulement ou chacun d'entre eux constitue un processus s'insérant dans un processus global de gestion de risque, sans pour autant exiger qu'ils soient réalisés d'une manière séquentielle mais ils constituent plutôt un ensemble d'actions continues et répétées.

Les quatre éléments retenus dans ce projet de modèle sont les suivants :

Objectifs – **R**isques – **C**ontrôles – **A**udits

Ces éléments présentés aussi sous l'abréviation **ORCA** reflètent un certain mode de gestion intégré dans le processus de management de l'organisation.

Chaque processus de ce projet de modèle se présente sous 3 dimensions : stratégiques, opérationnelles et financières.

Objectifs

Il s'agit de mettre en place un processus de fixation d'objectifs à tous les niveaux de l'organisation.

• **les objectifs stratégiques :** ce sont ceux qui marquent la mission et les orientations de l'organisation. Ils font partie des attributions du top management ;

• **les objectifs opérationnels :** ils découlent des objectifs stratégiques et doivent être cohérents avec ces derniers. Ils concernent les différentes unités opérationnelles de l'entreprise ;

• **les objectifs financiers :** ils englobent aussi bien les informations et les résultats financiers y compris ceux intermédiaires, que les besoins en reporting financier interne et externe.

Risques

C'est un processus qui englobe les actions suivantes : Identification des événements générateurs de risques - détection et évaluation des risques - classement de ces risques par ordre d'importance (selon leur probabilité d'occurrence et leur impact sur l'atteinte des objectifs) - maîtrise des risques par des procédures de contrôles (c'est l'objet du troisième élément du processus du projet de modèle). Les risques sont aussi classés selon 3 catégories :

• **les risques stratégiques** qui se rattachent aux objectifs stratégiques et à la stratégie de l'entreprise ;

• **les risques opérationnels** qui concernent les événements qui affectent l'atteinte des objectifs opérationnels à tous les niveaux hiérarchiques. Ces types de risques sont les plus fréquents et les plus nombreux, ils sont présents partout dans l'organisation. Ils sont d'ailleurs tellement importants que le comité de BALE II les a intégrés dans le nouveau ratio de solvabilité Mc Donough ;

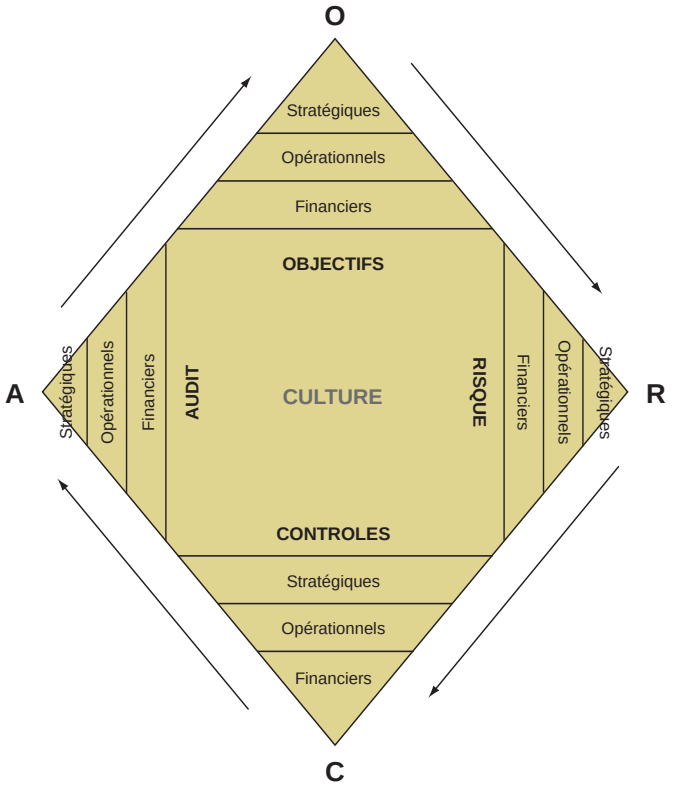
• **les risques financiers** qui concernent principalement la situation financière de l'entreprise eu égard à son environnement interne et externe ainsi que le processus de production des informations financières.

Contrôles

Ils comprennent les politiques, activités et procédures à mettre en œuvre pour maîtriser les risques détectés. Dans ce cas, l'intervention des managers, voire le top management, s'impose en vue de prendre les décisions adéquates quant aux solutions les mieux adaptées pour la maîtrise de ces risques. En effet, il s'agit de décider s'il faudrait éliminer les risques, réduire leur portée, les partager ou les accepter.

Les contrôles sont aussi présentés sous trois dimensions :

• **les contrôles stratégiques** qui concernent les politiques et les stratégies à mettre en œuvre pour la maîtrise des risques ;



• **les contrôles opérationnels** qui comprennent les procédures et activités, mis en place pour la maîtrise des risques opérationnels ;

• **les contrôles financiers** visent à améliorer la fiabilité des informations financières et notamment celles publiées par l'entreprise. Ces contrôles englobent aussi la vérification de la conformité des informations financières aux lois, réglementations ainsi qu'aux normes et principes comptables en vigueur.

Remarque : *ces contrôles peuvent être exercés sous deux formes : la première permanente réalisée par les différents managers opérationnels et la deuxième périodique réalisée par des personnes intervenant par mission.*

Audits

Le processus audit englobe en fait les activités de contrôle et de veille quant à la bonne marche du processus global de management des risques.
Il est présenté sous trois dimensions : stratégiques, opérationnelles et financières.

• **Audit stratégique :** il s'agit de vérifier l'efficacité des processus d'élaboration de la politique générale et des stratégies de l'entreprise, ainsi que leur cohérence avec celles prévues par les différentes unités. Cet audit est réalisé par les auditeurs internes ;

• **Audit opérationnel :** il concerne toutes les fonctions de l'entreprise. C'est un audit ayant pour objectif principal l'évaluation des processus de gestion des risques et notamment de contrôle interne. Ce type d'audit fait partie des prérogatives de l'audit interne tel que mentionné dans la dernière définition de l'IIA. Il est aussi réalisé par les auditeurs externes au niveau des processus ayant un impact sur leur jugement professionnel en matière de certification des états financiers de l'entreprise ;

• **Audit financier :** c'est surtout la mission principale des auditeurs externes et des commissaires aux comptes qui ont une obligation de certification des comptes de l'entreprise. L'audit financier traite l'aspect comptable et financier des opérations réalisées par l'entreprise. Il est aussi réalisé par les auditeurs internes dans la mesure où la vérification des comptes contribue à l'amélioration des informations financières et par conséquent à l'atteinte des objectifs de tout système de gestion des risques.

La culture d'entreprise

La culture est de plus en plus utilisée dans le domaine du management pour résoudre les problèmes de l'entreprise et notamment ceux afférents à la gestion des risques. En ce sens, la culture augmente les chances du management pour qu'il soit efficace. Définie comme étant un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de principes partagés par la majorité des membres du personnel, la culture d'entreprise peut jouer un rôle de premier plan pour l'ancrage d'une forte culture de risques basée sur la détermination et la volonté de surmonter les difficultés, de saisir les opportunités et de maîtriser les menaces.

C'est la raison pour laquelle une bonne culture d'entreprise serait une condition nécessaire mais non suffisante pour réussir un modèle de *risk management*. Elle doit être placée au cœur du modèle et joue le rôle d'interface entre les quatre éléments du projet de modèle ORCA.

En conclusion, il est essentiel de savoir que ce projet de modèle **ORCA** proposé, dont les différentes variables seront développées et finalisées dans le cadre d'un travail de recherche plus élaboré, est conditionné par la vérification de certains préalables de base devant être vérifiés dans l'entreprise. En effet l'absence de volonté de changer les cultures et les habitudes, le manque d'organisation, de motivation et de compétence seraient des entraves majeures à la mise en place d'un tel processus. ■

ESCP-EAP
LONDON PARIS BERLIN MADRID TORINO
European School of Management

IFACI Institut de l'Audit Interne

EXECUTIVE MASTÈRE SPÉCIALISÉ EN TEMPS PARTAGÉ ESCP-EAP : DEVENIR UN EXPERT DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA MAÎTRISE DES RISQUES

Une réponse originale et ciblée pour renforcer votre expertise

Au cours des dernières années, les lois et réglementations (LSF, Sarbanes-Oxley,…) sont venues renforcer les exigences en matière de contrôle interne et de conformité, et accroître la responsabilité des dirigeants en ces domaines. Les managers souhaitent donc développer une culture et des dispositifs appropriés pour assurer la maîtrise de leurs activités et l'amélioration des performances.
Cet objectif repose sur une conception du contrôle large et transversale qui fait intervenir différents acteurs devant travailler en synergie. C'est à eux que s'adresse cette formation, qu'il s'agisse de cadres des entreprises privées ou publiques, ou des consultants qui souhaitent mieux les accompagner dans leurs missions.
L'Executive Mastère Spécialisé « Contrôle Interne et Maîtrise des Risques » en temps partagé a vocation à donner une expertise à tous ceux qui occupent ou sont appelés à occuper une fonction liée au contrôle, à la gestion des risques et à la maîtrise de la performance dans leur entreprise.

Un mastère qui s'appuie sur l'implication conjointe de l'IFACI et de l'ESCP-EAP

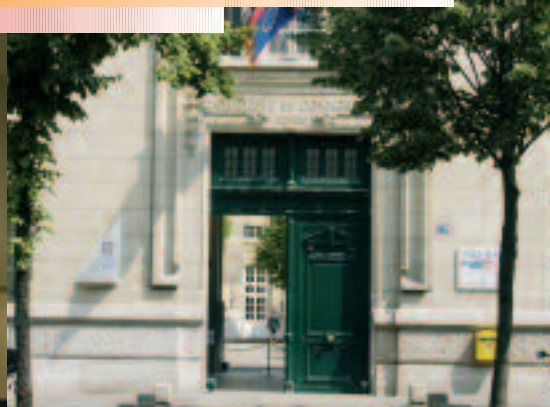
Le Mastère Spécialisé « Contrôle Interne et Maîtrise des Risques » s'appuie sur la Chaire de Contrôle interne créée conjointement par l'Institut de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI) et l'ESCP-EAP.
Ainsi, il bénéficie de la variété d'expertise et d'expérience de professionnels issus d'entreprises de tailles et de secteurs variés.
L'alternance de cours théoriques, de conférences, d'études terrains et de cas, permet d'acquérir simultanément connaissances théoriques et compétences professionnelles.

Une pédagogie adaptée au maintien d'une carrière professionnelle

Le Mastère Spécialisé « Contrôle Interne et Maîtrise des Risques » est programmé sur 375 heures réparties sur 15 mois à partir du mois de septembre de chaque année.
Il y a une session par an.
Les cours ont lieu le vendredi toute la journée et le samedi matin tous les 15 jours.

Pour toute information détaillée sur les conditions d'admission ou le programme, consultez le site internet www.escp-eap.net ou contactez Fabienne Laurette (Tél. : 01 49 23 27 92 – mel : flaurette@escp-eap.net).

Avec le soutien de : AXA PROTECTION FINANCIÈRE, BNP PARIBAS, france telecom, LA POSTE, Nexans



Audit

Gestion des risques d'entreprise et contrôle internes

Les normes d'audit internationales (ISA), émises par l'IFAC, seront obligatoires dans l'Union européenne à compter de juin 2008. Elles imposent aux auditeurs de nouvelles contraintes et de nouvelles obligations notamment en matière d'organisation, d'information et d'échanges au sein de l'équipe d'audit.

Un nouveau modèle d'approche par les risques s'appuie sur les normes ISA 200, 315, 330 et 500. Pour accomplir sa mission, l'auditeur doit avoir une compréhension approfondie de l'entité, de son environnement, de son contrôle interne, et se concentrer davantage sur les facteurs de risques.

L'ouvrage présenté ici, recense l'essentiel des obligations des auditeurs légaux (commissaires aux comptes) dans la conduite d'une mission d'audit. Il propose une approche pédagogique de la conduite d'une telle mission. Il présente, à travers des exemples, les outils qui facilitent la démarche.

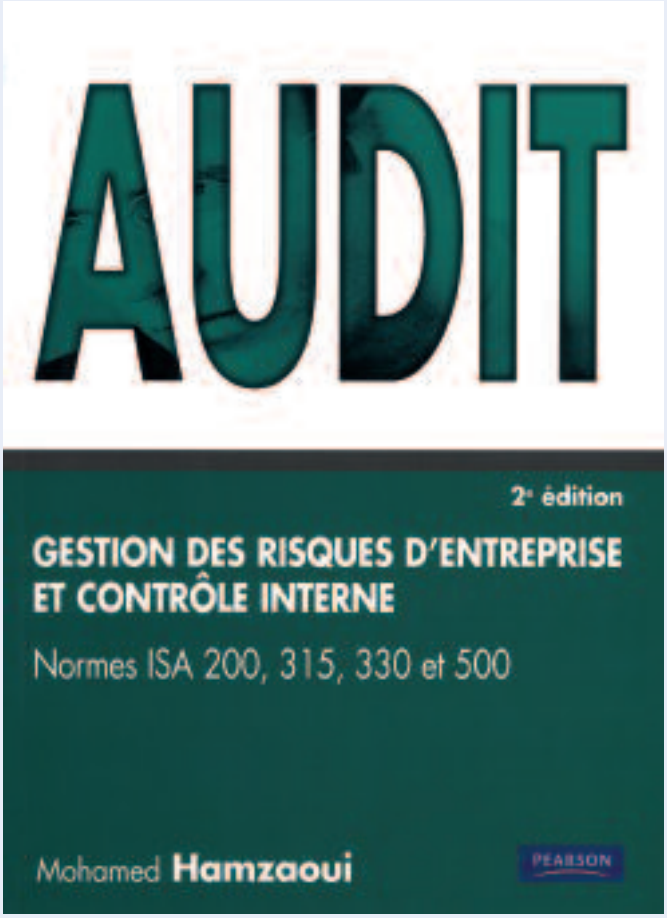
L'ouvrage est divisé en sept chapitres.

Le chapitre 1 effectue un rappel du contexte légal et réglementaire : exercice et surveillance de la profession de commissaires aux comptes ; les rôles respectifs de la gouvernance et de l'auditeur en matière de contrôle interne ; la réforme de la 8ème directive européenne relative au contrôle légal ; les concepts sous-jacents aux normes ISA de l'IFAC rendues obligatoires par l'Union européenne.

Le chapitre 2 détaille le modèle d'approche de l'audit par les risques, qui repose sur quatre normes : deux normes nouvelles, la norme ISA 315 « compréhension de l'entité et de son environnement et évaluation des risques d'anomalies significatives » ; la norme ISA 330 « procédures mises en œuvre par l'auditeur en réponse aux risques évalués ». Deux normes révisées, la norme ISA 200 « objectif et principes généraux en matière d'audit d'états financiers » ; la norme ISA 500 « éléments probants ».

Le chapitre 3 traite en profondeur du mode de gestion des risques par l'entité et des bonnes pratiques en matière de contrôle interne. La gestion des risques d'entreprise est à la base de tout contrôle interne, et l'auditeur doit comprendre le processus existant dans l'entité pour s'assurer que celle-ci a pris en compte les risques potentiels d'anomalies dans les comptes.

Le chapitre 4 traite de l'environnement de contrôle et de la lutte contre la fraude. La norme ISA 240 demande que l'auditeur fasse preuve d'esprit critique afin d'identifier les fraudes potentielles pouvant être commises par les dirigeants, les salariés ou d'autres tiers. La norme ISA 200 impose que l'auditeur exerce un « scepticisme professionnel ».



Dans le chapitre 5, il est question des contrôles pertinents pour l'audit. Il existe un lien direct entre objectifs de l'entité et contrôle des objectifs. L'auditeur doit acquérir une compréhension de la conception des contrôles particuliers mis en place pour prévenir ou détecter et corriger les anomalies qui peuvent contrarier certains objectifs.

Le chapitre 6 indique comment l'auditeur exécute des procédures d'audit pour déterminer en quoi un risque pertinent pour l'audit peut affecter directement des catégories d'opérations, des soldes de comptes ou une information donnée. L'auditeur doit déterminer quels sont, parmi les risques qu'il a identifiés, ceux qui exigent une prise en considération spéciale d'audit ; ces risques, dits « risques significatifs », peuvent entraîner des anomalies significatives.

L'objet du chapitre 7 est la collecte des éléments probants et l'appréciation de l'évaluation par l'entité du contrôle interne. Dès le début de l'intervention, l'auditeur devra déterminer un seuil de signification pour les états financiers, et le mettre à jour, le cas échéant, en cours d'audit. Il devra aussi déterminer une stratégie globale et un plan d'audit, examiner et comprendre l'environnement de contrôle, s'intéresser aux caractéristiques organisationnelles et opérationnelles de l'entité, aux risques particuliers (fraude), apprécier l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre des contrôles.

Cet ouvrage (dont c'est la deuxième édition) se veut avant tout concret et pratique. Riche en tableaux et en exemples, il s'adresse aussi bien aux praticiens de l'audit qu'aux étudiants et aux apprentis commissaires aux comptes. ■

Société en fort développement recherche,
pour renforcer son service d'audit interne,

un auditeur interne senior

Au sein du service d'audit interne, directement rattaché à son directeur, vous serez amené à conduire des missions d'audit dans les différentes sociétés du groupe en France et à l'étranger.

Les missions que vous aurez à réaliser requièrent une excellente connaissance comptable, financière et opérationnelle dans le domaine industriel.

Autonome et rigoureux, vous bénéficiez d'une expérience minimum de 4 ans en audit interne, d'une formation de type Ecole de commerce option finance ou DECF, vous êtes certifié CIA, vous maîtrisez parfaitement l'anglais et vous avez une connaissance approfondie des Normes sur la pratique professionnelle diffusées par l'IFACI.

Poste basé à Paris nécessitant de nombreux déplacements.

Candidature s/réf IFA458 - Audit
IFACI - 12 bis [illegible] Henri Bergson - 75008 Paris
institu[illegible].com - www.ifaci.com

Annonce factice

OFFRE D'EMPLOI

Vous aussi, vous recherchez un collaborateur ...
l'IFACI vous donne la possibilité de publier une offre d'emploi dans la revue Audit Interne,
et toucher ainsi une cible de près de 5 000 lecteurs.

Pour connaître les tarifs d'insertion et passer commande, contactez :
Société EBZONE Communication - Tél.: 06 15 04 56 32 - E-mail : ebzone@ebzone.fr

La performance sous contrôle dans les entreprises multi points de vente

Colloque du 3 avril 2008

Les sociétés qui évoluent dans le domaine de la distribution constituent un modèle économique complexe. Elles sont soumises à des risques stratégiques, ont à gérer une grande variété de risques opérationnels, doivent déjouer des fraudes, sont exposées à des enjeux fiscaux significatifs, et ont à faire face à de véritables problématiques d'organisation. Dans ces entités l'audit interne a un rôle primordial à jouer.

Parmi les défis à relever, la maîtrise de la masse salariale est essentielle, et doit être obtenue sans obérer la performance et la sécurité. Les acteurs de la réussite, outre les responsables et les équipes, sont les fonctions supports, et notamment l'audit interne. La recherche de l'excellence passe par la formation, la motivation et la sensibilisation des personnes, mais aussi par l'exercice de contrôles préventifs (« la peur du gendarme »).

Dans le secteur de la distribution, parmi les éléments clés de contrôle interne on peut citer : le contrôle des opérations et de l'organisation ; le contrôle des stocks ; le contrôle des points de vente ; le contrôle des factures, des budgets, des comptes sensibles, etc.

Dans le secteur de la distribution, comme dans toute autre organisation, le contrôle interne concerne l'ensemble du personnel, et l'audit interne doit s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne. La cartographie des risques est un outil précieux. Un des objectifs de l'audit interne est de faire partager les bonnes pratiques, de les adapter ; les procédures ne sont pas figées : elles doivent vivre et évoluer.

Contrôle interne et qualité

Réunion mensuelle du 27 mai 2008

Un objectif : ne pas multiplier les systèmes de management. C'est cher et inutile.

Comment faire ? Si l'organisation dispose d'un système de management de la qualité (SMQ), ne pas construire un nouveau référentiel, mais élaborer un outil simple d'utilisation, qui soit en phase avec le cadre de référence du contrôle interne défini par le groupe de place de l'AMF.

Quatre questions se posent :

- Comment mettre en place un dispositif de contrôle interne à partir d'un SMQ existant ou inversement ?
- Comment pérenniser la démarche ?
- Comment procéder à l'autoévaluation ou à l'évaluation de ces démarches ?
- Comment dépasser la stricte conformité aux référentiels pour intégrer ces démarches dans l'organisation et dans la politique managériale ?

Les réponses à ces questions varient évidemment en fonction de la taille de l'organisation, de son activité, de sa structure, et de bien d'autres critères. Il ne faut pas perdre de vue que contrôle interne et qualité participent tous deux à la création de valeur, qu'il existe des convergences et des complémentarités entre les deux démarches, qui doivent venir chacune en soutien de l'autre. Il faut trouver un équilibre pour satisfaire les intérêts de toutes les parties concernées.

Comme dans toute entreprise collective, l'implication des personnes, leur solidarité, sont des éléments essentiels de réussite. ■

Contrôle Interne ou Qualité ?

oui,

vous voulez tout...

Choisir entre un Contrôle Interne performant et une démarche Qualité souvent indispensable : vous connaîssez ce dilemme ?

Pour SiNeQuA Risk & Management, ces deux démarches complémentaires sont traitées de manière globale pour le bénéfice de l'entreprise. Avec ses équipes dédiées pluridisciplinaires, SiNeQuA Risk & Management s'impose aujourd'hui comme une référence dans la maitrise du Risque pour les entreprises, à la fois par le Contrôle Interne et la démarche Qualité*. Traiter de manière globale les deux approches pour le meilleur de l'organisation permet des synergies donc des économies pour l'entreprise !

Plus de 200 interventions réussies dans les plus grands secteurs de l'économie vous garantissent une adaptation concrète et complète de nos interventions à votre organisation pour son développement et sa pérennité.

Entre Contrôle Interne et Qualité
vous ne voulez pas choisir ?
Vous avez raison ! Parlons en !

SiNeQuA
RISK & MANAGEMENT
Membre du Groupe Tuillet

17, rue Galilée - 75116 Paris - 33 (0)1 47 23 35 10
www.sinequa.fr - contact@sinequa.fr

**60 % d'exigences communes entre les deux référentiels selon une mesure interne SiNeQuA Risk & Management 2007*

Photo : PhotoAlto

Certified Internal Auditor®

Un diplôme reconnu au niveau mondial

Le CIA est la seule certification en audit interne de portée mondiale. Elle est délivrée par l'IIA *(The Institute of Internal Auditors)* depuis 1972.

Le CIA atteste les connaissances théoriques et pratiques indispensables en matière d'audit interne et permet d'être reconnu comme un expert en audit interne quelles que soient sa nationalité et sa formation.

+ souple
+ sûr
+ pratique

Un nouveau dispositif de passage de l'examen CIA

L'augmentation croissante du nombre de candidats a conduit l'IIA, au cours de l'année 2008, à proposer un nouveau dispositif de passage de l'examen sur ordinateur dans des centres agréés Pearson Vue : le CBT - Computer-Based Testing -.

Les candidats peuvent désormais passer l'examen à la date qui leur convient et choisir leur lieu de passage parmi plus de 250 sites.

L'IFACI est habilité à recevoir les inscriptions des candidats qui résident en France.

Des séminaires de préparation à l'examen sont organisés par l'Institut. Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site internet www.ifaci.com

Contact : Florence Bion, CIA, CISA
IFACI - 12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris
Tél. : 01 40 08 48 07 - Fax : 01 40 08 48 20
Mel : fbion@ifaci.com

www.ifaci.com

IFACI Formation

Calendrier 2008

DPAI

SESSIONS	Durée	juin	juillet	sept.	octobre	nov.	déc.
L'audit interne							
S'initier à l'audit interne	2 j	2-3	3-4	4-5	1-2	13-14	4-5
Conduire une mission d'audit interne : la méthodologie	4 j	9-12	1-4	8-11	6-9	17-20	8-11
Maîtriser les outils et les techniques de l'audit	3 j	16-18	7-9	15-17	15-17	24-26	17-19
Maîtriser les situations de communication orale de l'auditeur	2 j	5-6		18-19	20-21	27-28	15-16
Réussir les écrits de la mission d'audit	2 j	19-20		22-23	13-14	27-28	17-18
De la lecture à la compréhension des états financiers	3 j			24-26			8-10
Désacraliser les systèmes d'information	3 j			24-26			1-3
Détecter et prévenir les fraudes	2 j	12-13		15-16			8-9
La maîtrise des risques et le contrôle interne							
S'initier au contrôle interne	2 j	10-11		4-5		19-20	
Evaluer et optimiser le contrôle interne	2 j	18-19		17-18		26-27	
Etablir la cartographie des risques	3 j	23-25		10-12	8-10		3-5
Le management d'un service d'audit interne							
Piloter un service d'audit interne	2 j				2-3		
Manager une équipe d'auditeurs au cours d'une mission	1 j		3			13	
Préparer l'évaluation externe du service d'audit interne	2 j					17-18	
L'audit interne, acteur de la gouvernance : pratiques professionnelles, éthique et déontologie	1 j				2		
Audit interne, contrôle interne et qualité : les synergies	1 j				16		
Les audits spécifiques							
Audit du Plan de Continuité d'Activité - PCA	2 j	4-5				13-14	
Audit de la fonction Comptable	2 j				13-14		
Audit de la fonction Ressources Humaines	3 j					19-21	
Audit de la fonction Achats	2 j			24-25			
Audit des Contrats	1 j				20		
Audit de la fonction Contrôle de Gestion	2 j					13-14	
Audit de la Sécurité des Systèmes d'Information	2 j			17-18			
Audit des Processus Informatisés	2 j					24-25	
Audit de la Législation Sociale	2 j				23-24		
L'audit dans les secteurs banque et assurance							
Le contrôle interne dans les secteurs bancaire et financier	3 j	11-13			8-10		
Le contrôle interne dans le secteur de l'assurance	2 j			4-5			11-12
L'audit dans la banque	4 j			9-12			2-5
Audit du passage à Bâle 2	2 j				23-24		
L'audit de la conformité	2 j			4-5			
L'audit dans les secteurs industrie et commerce							
Audit des processus clés des activités industrielles et commerciales	4 j	24-27			6-9		8-11
Les diplômes professionnels							
Préparation au CIA - partie I	1,5 j	17 pm-18		23 pm-24			
Préparation au CIA - partie II	1,5 j	19 pm-20		25 pm-26			
Préparation au CIA - partie III	1,5 j	23 pm-24		29 pm-30			
Préparation au CIA - partie IV	1,5 j	25 pm-26			1 pm-2		

Depuis 1987, IDEA, est L'Outil d'Extraction et d'Analyse de données par excellence destiné aux professionnels de l'Audit, de la Comptabilité et de la Finance. Convivial, fiable, rapide et performant, ce Leader de Solutions Logicielles a attiré 100.000 nouveaux utilisateurs durant les trois dernières années.

IDEA vous permet d'économiser votre temps tout en rendant vos contrôles plus sûrs et plus efficaces. Optez pour IDEA afin d'isoler les anomalies, réduire les risques, raccourcir les cycles d'audit et déceler les indices de fraudes.

Nous vous offrons La Solution, vous profiterez des Résultats dans l'immédiat.

Envoyez nous un courrier électronique à Infobv@caseware.com et recevez gratuitement votre version de démonstration.

TESTÉ ET APPROUVÉ

IDEA
Logiciel d'analyse de données

www.caseware-idea.fr

Vous avez le **savoir**,
nous avons les **outils** !

IDEA est une marque déposée de CaseWare IDEA Inc.

>> Fiche technique

Norme 1210.A2

L'auditeur interne doit posséder des connaissances suffisantes pour identifier les indices d'une fraude, mais il n'est pas censé posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

L'auditeur interne a des responsabilités en matière de **prévention**, de **détection** et d'**évaluation** des risques de fraude (MPA 1210.A2_1).

La **prévention de la fraude** consiste à prendre des mesures dissuasives à l'égard des fraudeurs potentiels et à limiter les conséquences si la fraude se concrétise. Le contrôle interne est le dispositif essentiel de prévention de la fraude. La direction générale est responsable, au premier chef, de la mise en place et de la maintenance du système de contrôle interne.

Il appartient à l'audit interne de s'assurer de l'adéquation et de l'efficacité de ce système. Pour cela il doit : évaluer les caractéristiques de l'environnement de contrôle ; examiner l'évaluation du risque de fraude réalisée par la direction générale ; évaluer la pertinence et l'efficacité opérationnelle des contrôles relatifs à la fraude, l'adéquation des moyens mis en œuvre pour lutter contre la fraude, et l'impact sur les contrôles des nouvelles législations et réglementations ; évaluer l'efficacité opérationnelle des systèmes et procédures d'information et de communication, et soutenir les projets de formation concernant la fraude ; assister le comité d'audit dans son rôle de surveillance des contrôles et des problèmes de fraude, concourir à la mise au point d'indicateurs relatifs à la fraude.

La **détection de la fraude**. En la matière, l'auditeur interne doit remplir les obligations suivantes : évaluer la pertinence des contrôles en fonction des risques de fraude et détecter les déficiences des contrôles ; être à même de déceler les indices de fraudes ; faire preuve d'une vigilance accrue lorsque des contrôles déficients ont été identifiés ; informer les autorités compétentes lorsqu'une fraude est constatée.

L'**évaluation du risque de fraude**. L'auditeur interne doit recenser les types de fraude auxquels peut être confrontée l'organisation, et le degré de vulnérabilité à l'égard de ces risques. La démarche comporte cinq phases : l'identification des événements ; l'évaluation des risques (probabilités et conséquences) ; le traitement des risques (acceptation partielle ou totale, refus partiel ou total) ; la vérification de l'efficacité des contrôles ; le pilotage (programmes d'audit).

Il n'est pas possible de prévenir tous les cas de fraude. C'est pourquoi l'évaluation des contrôles destinés à prévenir ou à réduire les risques de fraude doit prendre en compte le rapport coûts/bénéfices.

L'auditeur interne a des responsabilités en matière d'**enquêtes**, de **présentation de rapports**, de **résolution de problèmes** et de **communication** relatives à la fraude (MPA 1210.A2-2).

Le rôle de l'audit interne en matière d'**enquêtes** doit être défini dans la charte d'audit interne, ainsi que dans les procédures relatives à la fraude. Ce rôle ne doit pas influer négativement sur l'indépendance de l'audit.

Les **rapports** relatifs aux fraudes, adressés aux plus hauts responsables de l'organisation, traitent de sujets particulièrement épineux. Ils doivent répondre aux besoins de ces responsables, tout en étant conformes aux règles et restrictions légales, et aux politiques et procédures de l'entreprise.

La **résolution des problèmes** (les dispositions prises) incombe à la direction générale. Il appartient à l'audit interne de conseiller la direction générale sur les solutions à apporter pour remédier aux faiblesses de contrôle interne qui ont conduit à la fraude.

De même, dans le domaine de la **communication**, l'auditeur interne peut conseiller la direction générale dans la définition d'une stratégie de communication et d'un plan tactique. Toutefois, dans le domaine délicat de la communication (qu'elle soit interne ou externe), il est vivement recommandé de faire appel à un conseiller juridique. ■

Jean-Loup Rouff

L'auditeur interne est compétent, à plusieurs titres, pour intervenir dans un audit de fraude

Valérie Berche

directrice audit Groupe, La Française des Jeux

Jean-Loup Rouff : *Comment expliquez-vous que l'audit interne soit rarement à l'origine de la découverte d'une fraude ?*

Valérie Berche : Voilà une question fréquente et naturelle, d'ailleurs, surtout par les temps qui courent, à laquelle j'apporte bien volontiers les éléments de réponse suivants.

Ne nous éloignons jamais des règles de base : **l'audit interne a pour fonction d'évaluer la robustesse des dispositifs de contrôle interne.** Comme tout auditeur patenté le sait, l'analyse du niveau de contrôle interne d'un processus consiste à identifier les points forts de contrôle, tester leur efficacité, puis à identifier les faiblesses de contrôle interne et à formuler les recommandations permettant aux entités concernées de renforcer le dispositif défaillant, et in fine à vérifier régulièrement la mise en œuvre des plans d'actions correctifs. Et la mission d'audit, sauf cas suspect identifié pendant les travaux d'analyse, s'arrête en règle générale à ce stade.

Seconde règle importante : **n'oublions jamais que la fraude**, notamment celle liée aux processus opérationnels, **n'est souvent ni plus ni moins que la « mise en exploitation »,** si j'ose dire, **d'une ou plusieurs faiblesses de contrôle interne,** qui passe certes par des mécanismes et montages parfois complexes, mais qui fonctionne toujours par le contournement des procédures de fonctionnement ou de contrôle défaillantes en vigueur. Or une mission d'audit interne « classique » n'a pas comme finalité première de vérifier si les faiblesses de contrôle interne détectées n'ont pas donné lieu à mise en place d'un montage frauduleux. Une telle démarche s'opère dans une mission spécifique qualifiée « d'audit de fraude », dont les modalités seront exposées plus avant dans le présent article. Soulignons néanmoins que l'audit interne de l'entreprise peut suspecter, voire détecter une situation frauduleuse à travers ses travaux d'audit, mais aussi au détour d'une analyse fortuite, ou bien encore être informé par des collaborateurs de l'entreprise de l'existence de dysfonctionnements ou d'anomalies ciblées. Dans tous ces cas, l'audit interne, après analyse préalable de rigueur quant au caractère plausible du montage suspecté, saisit la direction générale, de façon extrêmement confidentielle, de la suspicion de fraude détectée et arrête avec cette dernière les modalités de traitement du problème soulevé.

A ce stade, plusieurs cas sont envisageables :

- les premières analyses de recherche d'anomalies potentielles peuvent se faire dans le cadre de la mission d'audit en cours, ce qui conduit à un dépassement des délais initialement fixés à la mission, mais qui présente l'avantage, si le périmètre de recherche lié au montage frauduleux suspecté est relativement restreint, de compléter les investigations sur des points précis sans éveiller la curiosité générale ;
- soit la première mission est clôturée de façon classique avec émission des recommandations assorties des plans d'actions correctifs fournis par les opérationnels audités, et une mission spécifique de « recherche de fraude » ou « d'audit de fraude » est lancée.

Dans ce second cas, c'est-à-dire la mission de « recherche de fraude », rappelons les différences fondamentales entre une mission d'audit interne classique et un audit de fraude. La mission d'audit interne s'opère pour valider les points forts des dispositifs de fonctionnement d'une entreprise et en détecter les points faibles, avec l'objectif de les signaler et les corriger. L'audit de fraude, lui, a pour objectif de trouver des anomalies, démanteler une organisation frauduleuse, ce qui induit la mise en œuvre d'analyses poussées, détaillées, voire exhaustives, et aussi de se focaliser sur les exceptions, les atypismes, les traces suspectes, etc. Chaque entreprise et surtout chaque dirigeant a, quand l'existence potentielle d'un montage frauduleux se fait jour, une façon de réagir qui lui est propre ; il est néanmoins à mon avis de bon sens d'envisager, pour mener à bien cet audit de fraude, la constitution d'une équipe restreinte, sous pilotage de l'audit interne et d'une direction de la sécurité ou d'une inspection générale, constituée d'experts internes supports ou métiers selon les cas : comptable, juriste, informaticien, spécialiste sécurité informatique, etc. renforcée au besoin d'experts externes. Avant la mise en œuvre des investigations, il convient en priorité de prendre des mesures conservatoires permettant de préserver les traces, informatiques ou non, des anomalies ou des éléments constitutifs de preuves dans le dossier à construire pour l'interne, voire pour la police ou la justice.

Dans un audit de fraude, l'auditeur interne, sous l'angle de ses compétences métier, est donc compétent pour intervenir à plusieurs titres :

- tout d'abord du fait de sa connaissance d'ensemble de l'entreprise ainsi que de la méthodologie d'intervention. Il connaît d'une part les rouages fondamentaux du fonctionnement des métiers ou des processus de l'entreprise, et d'autre part appréhende couramment les risques liés aux défaillances de contrôle interne identifiées sur ces processus. L'auditeur interne apporte sous cet angle une assistance méthodologique dans la mise en œuvre de la mission, ainsi qu'une expertise métier

dans le domaine des risques et des bonnes pratiques de contrôle interne ;

- ensuite dans la mise en œuvre de tests de contrôle, informatisés ou non, d'investigations ciblées, dans la conduite d'entretiens sensibles visant à récupérer des informations ;

- enfin dans les modalités de mise en forme du dossier justificatif de la fraude, ainsi que dans le reporting régulier factuel à opérer auprès des instances de direction, voire la communication finale à opérer sur le sujet. L'équipe en charge de l'audit de fraude, avant même de démarrer ses investigations, doit obligatoirement envisager les circonstances dans lesquelles les soupçons ou les preuves de fraude devront, le cas échéant, être portés devant les autorités réglementaires, voire de police. L'implication de la direction juridique ou de la direction de la sécurité, au cas particulier de la FDJ en tout cas, est obligatoire.

On dit fréquemment que l'enquête sur la fraude est du ressort d'un spécialiste, mais comme je viens de le décrire précédemment, je garantis qu'un auditeur interne mandaté sur cet objectif précis de recherche peut mener une investigation sur la fraude, à la condition qu'il dispose de l'autorité adéquate, issue notamment de son rattachement hiérarchique au plus haut niveau de l'entreprise, et d'une expérience suffisante, qui se caractérise couramment par :

- la capacité à analyser et fonder sa démarche sur des éléments factuels et objectifs,
- l'aptitude à comprendre la nature des contrôles et mesurer leur efficacité,
- des droits d'accès et d'investigations très étendus de par son positionnement et son activité d'auditeur,
- une connaissance éprouvée de la traçabilité et de la « piste d'audit ».

Dans ce type de mission, l'auditeur sait qu'il n'utilisera pas les mêmes outils que dans une mission d'audit : le test par sondage est à remplacer par l'analyse de volumes conséquents d'informations et de données transitant notamment dans les systèmes d'information, mais aussi par l'examen minutieux des matérialisations de contrôles récurrents (recherche de faux visas et signatures par exemple), par la mise en œuvre de recoupements d'informations ou d'analyses de données atypiques (fréquence anormalement basse des congés, etc.) visant à mettre en évidence les aspérités mêmes infimes qui vont permettre de « dérouler la pelote du montage frauduleux ».

Enfin, le mode d'intervention en audit de fraude est fondamentalement différent d'une mission d'audit classique ; il est hors de question de cibler trop précisément ce qu'on cherche à identifier, mieux vaut « noyer » les investigations dans une démarche beaucoup plus large avec un objectif au besoin inventé. Il convient en effet par-dessus tout de ne pas alerter le « coupable ». Le ou les fraudeurs restent souvent, même si ce n'est pas systématique, des personnes extrêmement attentives à tout contrôle ou événement atypique ; elles ne reviendront en revanche jamais en arrière, c'est-à-dire qu'elles ne mettront pas d'elles-mêmes un terme à leurs malversations. C'est à l'auditeur d'intégrer cette psychologie du fraudeur de façon à mettre en œuvre ses contrôles d'investigations le plus efficacement possible.

En synthèse, voilà pourquoi l'audit interne n'a pas dans ses missions premières de détecter la fraude. Ce n'est pas une façon de se dédouaner de toute responsabilité, mais l'audit interne est dans l'entreprise d'abord pour donner une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise et de contrôle des activités, et non garantir l'absence de fraude Vous aurez par ailleurs compris qu'il est matériellement inenvisageable pour l'auditeur interne de se livrer à des investigations systématiques et poussées dès lors qu'une faiblesse de contrôle interne est détectée, les missions n'en finiraient plus. En revanche, nous avons tous dans nos entités d'audit interne des exemples vécus où l'on s'est dit un jour qu'on devait progresser car « on aurait dû le voir » . Donc il nous faut vraiment désormais adapter nos modes d'intervention

pour apporter au moins un début de réponse de l'audit interne face à la recrudescence des fraudes en entreprise, mise en exergue dans divers sondages.

L'idée est de garder intacte le fondement de notre démarche d'auditeur interne, qui est l'analyse évaluative du contrôle interne des processus sensibles et des zones à risques, mais en complétant notre approche classique d'intervention a posteriori des dysfonctionnements, par le recours récurrent à des outils de surveillance qu'on pourrait qualifier « d'outils de prévention de fraude », même si le terme peut sembler un peu ambitieux. Nous devons adapter notre démarche à l'air du temps, entrer dans une dynamique plus marquée car l'information circule vite, les incidents ou dysfonctionnements peuvent de plus en plus, compte tenu de l'exposition médiatique de nos entreprises, en dégrader durablement voire irrémédiablement l'image. Ceci est d'ailleurs à faire en collaboration avec des entités ciblées telles que, par exemple à la FDJ, la sécurité des systèmes d'information, la sécurité du réseau de distribution, le risk management central, etc. Je suis convaincue, et d'ailleurs je le mets actuellement en application, que l'audit interne doit intervenir désormais sous un angle à la fois **correctif et préventif**, de façon à se créer nos propres alertes sur des processus à risques, par exemple, à la mode des financiers qui établissent et suivent leurs indicateurs au fil des mois. N'oublions jamais que les fraudeurs sont des experts à leur manière des systèmes qu'ils contournent : seules la plus grande exhaustivité, la régularité et la récurrence peuvent payer dans la surveillance.

J.-L. R. : ***A la Française des Jeux, en matière de lutte contre la fraude, le rôle de l'audit interne est-il précisément défini ? L'intervention d'autres acteurs est-elle prévue ? Si oui, quels sont-ils et quel est leur rôle ? En trois mots, qui fait quoi ?***

V. B. : Pour répondre très directement à la question posée, le rôle de l'audit interne en matière de lutte contre la fraude n'est pas expressément défini, ni inscrit par exemple dans la charte de l'audit interne. Celle-ci est d'ailleurs actuellement en cours de refonte, consécutivement à la mise en œuvre récente, au sein de l'entreprise, d'une démarche globale de management des risques adaptée à ses nouveaux enjeux (concurrence plus âpre, secteur du jeu très convoité, etc.) qui intègre très clairement un volet « fraude ». Les périmètres des diverses entités de surveillance et de contrôle en la matière devront être clairement définis, sur des sujets qui dépassent d'ailleurs les seules problématiques de la fraude. Pour ce qui concerne justement la problématique spécifique de la lutte contre la fraude et le blanchiment, la FDJ est assujettie depuis octobre 2004 à la loi Perben, qui la soumet notamment à l'obligation de déclaration aux autorités de sommes ou d'opérations soupçonnées d'être d'origine illicite, et a chargé la direction de la sécurité, constituée pour deux de ses membres par des inspecteurs détachés des Douanes, de satisfaire aux obligations légales en la matière.

Plus généralement, compte tenu de l'activité de la FDJ, il est clair que le souci premier de l'ensemble des opérationnels, et a fortiori des entités de contrôle, est le respect de l'intégrité des systèmes de jeux et des modes de distribution de ces jeux, sur lequel repose en quelque sorte le « contrat de confiance » que l'entreprise a avec ses 30 millions de clients. La prévention de la fraude est donc une démarche permanente, profondément ancrée aussi bien dans les exigences de sécurité que nous imposons à nos systèmes d'information de production de jeux, que dans l'organisation et les procédures de surveillance et de contrôle des fournisseurs externes sensibles et des 40 000 points de vente du réseau de distribution physique.

En matière de répartition schématique des rôles, je dirai que les entités de contrôle, hors l'audit interne, assurent, comme il se doit, un rôle de « contrôle permanent » en matière de lutte contre la fraude : la sécurité des SI surveille les risques de fraude interne et externe sur les SI ; la direction de la sécurité organise la lutte contre la fraude et le blanchiment dans le réseau de points de vente ; la direction du contrôle des jeux, enfin,

est en charge de la sécurité sur les jeux. Parallèlement à ces entités, l'audit interne remplit sa tâche de « contrôle périodique » en analysant le niveau de contrôle interne des processus-clé de l'entreprise et en déroulant au besoin des missions ciblées de recherche de fraude sur ces mêmes processus, en lien ou non selon les cas d'ailleurs, avec les entités de contrôle précitées.

J.-L. R. : ***D'une manière générale, pensez-vous que le rôle de l'enquêteur doit être confié à l'audit ou à une autre entité ?***

V. B. : A la lumière de ce que j'ai répondu à votre première question, l'enquête à la FDJ sera vraisemblablement pilotée conjointement par l'audit interne et la direction de la sécurité, toutes deux rattachées directement à la direction générale. Ce qui importe avant tout est que l'équipe assignée sur l'enquête connaisse les rouages et les risques des activités sur lesquelles les suspicions portent, et soit expérimentée dans le domaine de la recherche de fraude : nécessité d'une très forte confidentialité, aptitude à naviguer dans les SI et à en connaître les contournements, extrême ténacité, etc. Selon la gravité, l'ampleur, la complexité du montage subodoré, voire le niveau des collaborateurs concernés, la mission pourra démarrer en interne dans la plus grande discrétion, mais pourra aussi être confiée à un expert externe car il est souvent plus probant, dans des affaires de fraude impliquant par exemple des collaborateurs internes, de fournir aux instances dirigeantes de l'entreprise, voire selon les cas aux autorités judiciaires, des conclusions formulées par un tiers expert indépendant de l'entreprise.

Par ailleurs, l'audit interne doit veiller à aider la direction, le management et les divers corps de contrôle à donner à l'entreprise les moyens en termes de connaissance, puis de méthodologie et enfin de formation pour comprendre la complexité de la gestion des risques, du contrôle interne et, plus ardu encore, du contournement des procédures de fonctionnement ou codes de conduite en place amenant à des montages frauduleux.

J.-L. R. : ***Avez-vous établi une cartographie des risques, ou des scénarios de fraude spécifiques à l'activité de votre entreprise, en interne comme en externe ? Pouvez-vous évaluer le risque de survenance ?***

V. B. : La cartographie des risques majeurs de l'entreprise existe, elle se décline progressivement en cartographie par processus d'activité identifiant des risques unitaires internes à l'entreprise et externes. Des scénarios de fraude sont également bâtis au fil des travaux de management des risques, permettant de cibler les actions de couverture prioritaires à mettre en œuvre sur le terrain. La partie la plus ardue est de fait l'évaluation du risque de survenance, sur laquelle la FDJ travaille régulièrement avec des statisticiens, des actuaires ou des assureurs. Pour une société extrêmement informatisée comme la nôtre, également, il est intéressant de regarder ce que proposent en la matière, des normes du type ISO 27001 sur la mise en place d'un système de management de la sécurité de l'information.

J.-L. R. : ***Sur quels critères vous basez-vous pour classer les différents types de fraudes ?***

V. B. : Tout dépend de la typologie de risques et des modalités de gestion de risques que chaque entreprise a mises en place. En ce qui concerne la FDJ comme d'autres entreprises, je dirai que l'on a déjà de bons atouts de connaissance dans sa manche quand différents scénarios de fraude ont été identifiés par grand secteur d'activité, en l'occurrence : par type de jeu (jeux de grattage, jeux de tirage, jeux de pronostics sportifs), par mode de distribution (point de vente, internet), par secteur-clé (marketing, publicité, achats, trésorerie, systèmes informatiques de production et de gestion, etc.).
Parallèlement aux processus opérationnels comportant des faiblesses à combler par des dispositifs de contrôle interne adaptés, ne perdons pas de vue que l'activité frauduleuse peut aussi se réaliser avec la complicité de cadres de très haut niveau, dont il faut brider les mauvaises pratiques par l'application effective et régulière-

ment contrôlée de codes de conduite et de comportements déontologiques.

J.-L. R. : ***« L'auditeur interne doit posséder des connaissances suffisantes pour identifier les indices d'une fraude, mais il n'est pas censé posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes », disent les Normes. Comment les auditeurs, au cours d'une mission, sont-ils à même de subodorer une fraude, s'ils ne détiennent pas des clés de détection des fraudes ?***

V. B. : Par transposition dans mon entreprise, je dirai que la « personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes » est sans doute notre directeur de la sécurité. Plus globalement, les scénarios de fraude sont bâtis, partagés et actualisés lors de travaux communs entre la direction de la sécurité et l'audit interne. Une recherche de fraude sera alors vraisemblablement conduite de concert, ou bien sous-traitée à un spécialiste externe au besoin (spécialiste de la sécurité des SI, juriste spécialisé, cabinet d'audit, etc.). Par ailleurs, ce que la question signale comme des clés de détection de fraudes sont les indicateurs d'alerte ou les chemins de rapprochement et de recoupement que doit progressivement se bâtir l'audit interne dans sa démarche de connaissance et d'analyse des processus, à surveiller de façon récurrente, ou que l'audit en mission de recherche de fraude doit activer pour détecter le montage frauduleux suspecté.

J.-L. R. : ***Dans quelle mesure les SI sont-ils une aide à la détection des fraudes ? Dans quelle mesure favorisent-ils certaines fraudes ? L'audit interne a-t-il une bonne connaissance des risques et contrôles liés à ces systèmes ?***

V. B. : En matière de fraude, les SI excellent en effet à aider à la détection par leur capacité à tout tracer, mais aussi à faciliter la fraude, notamment quand les entités de contrôle n'ont pas l'expertise suffisante pour en pénétrer les spécificités. En ce qui concerne la FDJ, l'audit interne recrute pour partie des profils d'auditeurs informatiques, et travaille également très étroitement avec la sécurité des SI afin d'identifier dans le détail les zones de risques, les fichiers sensibles, les personnels sensibles, les pratiques interdites par la charte de sécurité informatique, etc. Tout connaître et tout maîtriser est impossible ; il s'agit alors de savoir quels sont les « sachants » en la matière dans l'entreprise et d'instaurer un mode de fonctionnement récurrent avec l'audit interne qui permet le cas échéant de mobiliser des experts internes ou externes sur une problématique ponctuelle.

Sur le plan pratique, c'est notamment à travers ces SI qu'il convient pour l'audit interne de créer des points d'observation permanents sur des processus fournisseurs / clients / trésorerie / salaires et autres systèmes d'informations ou processus « cœurs de métier » sensibles… Comment ? En identifiant des zones de risques à suivre, par exemple dans la cartographie des risques par processus, puis en travaillant à définir des indicateurs et des requêtes probantes pour industrialiser la surveillance de l'audit interne, et enfin à travers l'analyse récurrente et régulière des fichiers ciblés et des indicateurs construits (analyse des modifications enregistrées dans le fichier des RIB, suivi des comptes fournisseurs réactivés, etc.). ■