

Sommaire

Editorial	p.1
5 questions à Tommaso Capurso	p.2
Hommage à Louis Vaurs	p.6
La parole à Thierry Colatrella	p.8
Le doublon	p.11
L'éthique	p.15
Echos des Instituts et Associations	p.21
ACIAM Mali	p.21
IIA Maroc	p.22
IIA Switzerland	p.22
Agenda	p.23

UNION FRANCOPHONE



DE L'AUDIT INTERNE

EDITORIAL

L'Auditeur francophone n°7 est à nouveau riche en articles de qualité.

« Servuction » et « services coproduits ». Sous ces noms quelque peu rébarbatifs se cachent l'ingéniosité des réflexions de Tommaso CAPURSO, actuel Vice-Président Europe de l'UFAI.

Dans la rubrique « 5 questions à ... », il nous suggère de réfléchir finalement sur la notion même de l'activité de l'audit interne. A découvrir absolument.

L'UFAI se joint à l'IFACI et son Président Claude VIET pour rendre hommage à Louis VAURS pour son engagement à l'IFACI.

Lors de la soirée de Nouvel-An de l'IFACI, Louis VAURS a été officiellement remercié et acclamé pour son incroyable et infatigable action en faveur de l'audit interne. L'âge de la retraite est arrivé pour Louis VAURS, mais pas la retraite. Il continue d'être actif pour l'IFACI en tant que Conseiller du Président et il nous reste acquis en tant que Secrétaire Général de l'UFAI.

Nous lui en sommes gré de continuer à mettre à notre disposition son énergie et son expérience.

« La parole à... » a été donnée à une personne de l'audit externe, mais qui connaît bien l'audit interne et les auditeurs internes et ce, tant en Europe qu'en Afrique.



En effet, Thierry COLATRELLA dispose d'une très large expérience sur tout ce qui touche à la gouvernance et a notamment co-écrit deux ouvrages. Il nous a fait l'amitié de répondre à nos nombreuses questions.

Nous avons la chance de pouvoir compter sur des auteurs réguliers que vous commencez à connaître et qui nous fournissent à nouveau d'excellents articles.

Tout d'abord, Yves BILODEAU, qui nous revient avec un article très complet sur l'éthique au sein de l'entreprise.

Ensuite Noël et Yoanna PONS nous proposent un article traitant de l'analyse du doublon dans la lutte contre la fraude.

Un grand merci à tous ces contributeurs.

Je vous souhaite une excellente lecture.

Bien à vous. ●

Denis NEUKOMM, *Président de l'UFAI*

5 QUESTIONS À ...

Tommaso CAPURSO, Vice-Président Europe de l'UFAl, Délégué Belgique - UFAl

Nouridine Khatal : *L'UFAl vous a décerné, en 2008, le Prix de Reconnaissance Professionnelle de l'Audit Interne, vous êtes donc une personnalité bien connue du monde de l'audit interne. Mais, vous connaissez le principe, je suis obligé de vous demander de vous présenter à nos lecteurs.*

Tommaso Capurso : Tout d'abord, je tiens à saluer et chaleureusement remercier les membres de la famille UFAl, qui m'ont accueilli en leur sein en 2004.

Et particulièrement notre Past President Yves CHANDELON, qui m'a fait entièrement confiance - comme notre actuel Président Denis NEUKOMM - dès notre première rencontre à Tunis. Sur sa proposition, l'IIA Belgique m'a désigné la même année comme son délégué officiel auprès de l'UFAl.

C'est ainsi que j'ai eu ensuite l'insigne honneur d'intervenir régulièrement comme orateur, en particulier dans les Conférences de l'UFAl, plusieurs fois ces dernières années en terre africaine. C'est vrai que le prix de reconnaissance reçu à Paris en 2008, dans le contexte chargé d'émotion des 20 ans de l'UFAl, m'a particulièrement touché tant professionnellement qu'humainement, alors que j'étais encore assez jeune ... du moins dans le métier de l'audit interne !

Je suis né en Belgique en 1953, d'une famille italienne, qui compte cinq enfants, suite à la vague d'immigration, résultant de l'accord en 1946 entre la Belgique et l'Italie, accord résumé par la formule devenue célèbre « Du charbon contre des hommes ».

J'ai fait toutes mes études en Belgique et obtenu un diplôme d'ingénieur civil mécanicien, ainsi qu'un certificat en pédagogie.

Professionnellement, j'ai travaillé de nombreuses années dans de grands groupes industriels notamment comme responsable de bureaux d'études (Groupe Schneider puis Alsthom-Jeumont) ; ensuite, j'ai œuvré dans le secteur automobile,

comme chef de projet (Valeo) puis responsable d'ingénierie au sein de Delphi Automotive Systems, filiale à l'époque de General Motors.

Fort de cette expérience technique, j'ai rejoint en 1999 l'audit ... technique, qui se mettait en place au sein de l'Audit Interne récemment créé à la SNCB, la Société Nationale des Chemins de fer Belges.



J'ai découvert alors une profession nouvelle et passionnante et pour paraphraser le chanteur Renaud, je n'ai pas pris l'audit, c'est l'audit qui m'a pris. Je me suis investi, par nécessité d'apprentissage d'abord et par conviction ensuite, dans plusieurs formations et certifications en audit interne, maintenant en risk

management, afin de comprendre les évolutions de notre métier, de les anticiper et d'adapter notre capacité d'accompagner l'entreprise dans un environnement en « changement constant ».

J'anime aussi plusieurs séminaires pour l'IIA Belgique et fais partie de l'Education Committee, s'occupant du programme de formation de l'Institut, et du Redaction Committee, en charge de sa revue « Internal Auditor Compass ».

Enfin, je suis honoré de faire partie depuis 2008 du bureau directeur de l'UFAl, à laquelle le Président Denis NEUKOMM a donné une impulsion nouvelle avec son plan stratégique.

N.K. : *Dans vos interventions remarquées, vous présentez souvent l'audit interne comme un service coproduit. Que signifie au juste ce concept ? A-t-il des implications pour la pratique de l'audit interne ?*

T.C. : C'est à la fois simple et ... complexe. L'activité d'audit interne est en effet d'abord un « service ». Sa spécificité – la fourniture d'une opinion, d'une évaluation, de propositions, de recommandations, ... – est qu'elle tire une large part de sa valeur de sa dimension immatérielle, intangible, difficile à mesurer a priori. C'est souvent quand la prestation est « consommée », voire achevée, que l'on peut juger de son efficacité, le plus souvent en interrogeant le client / l'audité.

De plus, le client / l'audité participent activement à la « fabrication » du service, via une interaction, une coopération qui rend les choses ... complexes ; toute activité d'audit interne est donc « coproduite ». La pratique d'audit montre d'ailleurs que cette interaction se situe notamment lors de la collecte des données pertinentes, de la coopération avec les audités lors du travail sur le terrain, du support actif du senior management, de la validation des résultats intermédiaires, ...

La participation du client ou de l'audité dans la réalisation du service est donc une notion un peu déroutante. Non seulement le client / l'audité « paient » pour le service mais ils doivent, en plus, donner de leur énergie, de leur temps, pour obtenir satisfaction dans un processus dont les résultats dépendent de manière significative de leur propre engagement dans la mission d'audit. On dépasse alors largement la vision traditionnelle de fourniture d'une « simple » opinion (diagnostic, état des lieux, évaluation, ...) établie – pour l'essentiel – par l'Audit Interne, sur base de son jugement professionnel.

Le service résulte ainsi d'un processus bien différent de ce que l'on connaît dans l'industrie, où le client acquiert un produit tangible existant. En matière de service, deux professeurs français, Pierre EGLIER et Eric LANGEARD, ont inventé le concept (et un modèle, je ne rentrerai pas dans les détails ici) de « servuction » (la fabrication d'un service), par opposition au terme de « production » (la fabrication d'un produit).

Le rapport d'audit n'est donc finalement qu'un support, essentiellement d'interaction avec les parties prenantes. Les normes d'audit l'ont d'ailleurs bien compris en évoquant de façon neutre la « communication des résultats ».

Une lecture attentive de ces normes montre qu'elles invitent au dialogue permanent et à une coopération intelligente avec les acteurs des entités et processus audités. La MPA 2440-1 en particulier, recommande que les auditeurs internes doivent débattre leurs conclusions et recommandations avec les responsables appropriés avant d'émettre leur rapport définitif. L'IFACI ajoute que « ceci sera facilité si le management audité a été considéré tout au long de la mission comme un partenaire ».

J'ai eu l'opportunité à plusieurs reprises, notamment lors de la dernière conférence IIA d'Atlanta, d'exposer l'approche de

servuction appliquée aux missions d'audit. Pour répondre à la question des implications pour la pratique de l'audit interne, le plus direct est de vous rapporter le commentaire que m'a fait parvenir l'Audit interne d'un grand Groupe français et international : « Ce concept nous apporte une approche novatrice du métier de l'audit interne et de la manière dont nous devons considérer notre fonction ; il met aussi en exergue les nombreux avantages à impliquer les audités en amont et lors de l'exécution des missions : nous y voyons par exemple le renforcement de notre crédibilité, l'adhésion accrue à nos recommandations d'audit et la plus grande qualité de nos travaux ».

In fine, l'activité d'audit interne, au-delà de la réalisation d'un rapport, n'est-elle pas un moyen de donner aux parties prenantes l'envie de s'améliorer ? Entre « servuction » et « séduction », il n'y a qu'un pas qu'il faut oser franchir ...

N.K. : *Vous attachez une grande importance à une démarche « qualité » au sein d'un département d'audit interne. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet et surtout nous restituer votre expérience en la matière ?*

T.C. : Nous venons effectivement de parler en détail de « création de valeur » voire de « co-crédation de valeur ». Celle-ci n'est au rendez-vous que si les besoins des parties prenantes sont bien identifiés et satisfaits.

L'Audit Interne de la SNCB, dès sa création, s'est naturellement trouvé dans un processus d'apprentissage. Rapidement, il s'agissait de gagner, mériter et préserver la crédibilité de l'activité d'audit interne. Il fallait donc créer les bases de la légitimité et de la confiance (organisation solide, capacité à tenir ses promesses, processus fiabilisés, ...) pour assurer la pérennité de notre activité. La nécessité s'imposait de formaliser nos processus, à peu de chose près à partir d'une « feuille blanche ». Inspirés à l'époque par l'expérience de La Poste française et d'Electrabel en Belgique (Groupe GDF SUEZ actuellement), nous nous sommes lancés dans une démarche qualité, projet stimulant et fédérateur de certification ISO9001, qui fut obtenue en 2002.

Quelle a été notre expérience principale en la matière ? Tout d'abord, un « piège » dans lequel nous ne voulions pas tomber est l'excès de formalisme : procédures, instructions de travail, formulaires ...

Ensuite, le choix d'une orientation résolument graphique de représentation des « processus », structurée sur la base des normes IIA, a été déterminant. Cela a été notre fil d'Ariane pour ne pas se perdre dans des méandres textuels.

Enfin, la réflexion probablement la plus stratégique a été de mener, sans complaisance, une analyse de risques qualitative mais chiffrée sur nos propres processus d'audit. Pour ce faire, nos processus ont été décomposés en activités élémentaires, dont les criticités ont été évaluées en petit groupe. Si Ariane nous avait déjà bien aidés, nous nous sommes aperçus que notre talon d'Achille était clairement la phase de planification et d'enquête préliminaire, à laquelle une attention particulière devait être accordée.

Durant la phase de démarrage et d'apprentissage initial du service d'audit interne, des plateformes de partage d'expérience ont été régulièrement organisées en interne quant aux outils et méthodes employés. Ce retour d'expérience a permis de les faire continûment évoluer, voire de les simplifier, de sorte que la machinerie soit, comme on dit souvent aujourd'hui, la plus « lean » et efficace possible.

Le système mis en place a aussi permis aux nouveaux auditeurs internes de se familiariser avec les pratiques d'audit, d'apprendre les normes IIA quasi sans s'en rendre compte et de devenir rapidement opérationnels.

Un facteur d'amélioration de notre qualité de prestation a aussi été une saine confrontation, appelons cela du *benchmarking*, avec les meilleures pratiques de la profession.

Par ailleurs, à ce jour, une auto-évaluation interne détaillée (avant revue éventuelle externe indépendante selon la norme N1312) a été effectuée.

Nous avons souligné que la valeur ajoutée résulte de l'interaction entre l'audit interne et les clients / audités. Elle repose donc sur leur perception. Et pourtant, rétrospectivement, accepter de mesurer la satisfaction des clients / audités n'a pas été une attitude qui allait de soi. Bien que mise en œuvre près de trois ans après la première certification, cela a constitué, après les premières appréhensions naturelles, un élément primordial pour l'amélioration continue de nos processus et de notre performance.

N.K. : *Face aux challenges actuels, comment, à votre avis, l'audit interne peut-il s'organiser pour « contribuer à créer de la valeur ajoutée » (au sens de la définition internationale) ?*

T.C. : La « valeur ajoutée », c'est manifestement le fil conducteur de notre entretien !

Les nombreuses mises à jour normatives ont laissé la définition de l'audit interne inchangée depuis sa création en 2000. Assez curieusement, tout en revisitant significativement le sens de « valeur ajoutée », soit la raison d'être de l'audit interne, dans le glossaire version 2011 par rapport à la version précédente 2010. Ce changement est passé, selon moi, assez inaperçu et mérite le détour d'une relecture attentive.

Je ne serai probablement pas très novateur sur la question des ripostes aux challenges actuels. J'ai surtout et d'abord envie de renvoyer nos lecteurs au superbe exposé de Louis VAURS, sur les « Enjeux et challenges de l'audit interne », donné à l'occasion de la Conférence UFAL d'Abidjan, que l'on peut retrouver sur le site de l'IIA CI.

Voici, pour ma part, quelques pistes de réflexion.

La première action me semble être de conforter la légitimité de l'Audit Interne, en tant qu'organisation reconnue. Sans cela, que de perte d'énergie, c'est-à-dire ... d'efficacité et d'efficience dans notre activité. La charte d'audit, fixant clairement les missions, la position et l'autorité de l'audit interne, ainsi que les dispositions en matière de communication avec les organes de gestion et de surveillance, ..., m'apparaît comme un instrument basique mais essentiel ; elle doit, plus largement, viser, à mon sens, à harmoniser les attentes mutuelles et droits et devoirs auditeurs / audités.

De même, le marketing de l'audit interne -et pourquoi pas de ses « success story » doit être permanent et aussi concrétisé dans l'exemplarité au quotidien.

Ensuite, développer le professionnalisme de nos ressources, par une amélioration continue des connaissances et expériences (audit et « business »). Cela concerne les compétences et les qualifications du personnel, la diversité des talents, la gestion des ressources et la conformité de nos activités aux

normes IIA, qui sont richissimes et sources permanentes d'inspiration en termes de bonnes pratiques.

L'excellence de nos processus d'audit mérite aussi une attention particulière. Cela implique des méthodologies de travail fiables et systématiques notamment en matière d'analyse de risques, une planification fondée sur les risques, sans oublier la coordination avec les autres prestataires d'assurance et de conseil.

Excellence des processus signifie également disposer d'une infrastructure de travail « industrialisée ». C'est-à-dire qu'après une phase de démarrage, de maturation, de fonctionnement ... artisanal, l'Audit Interne doit se doter des outils, techniques et technologies performantes de collecte et d'analyse approfondie des données, de couverture des risques, d'identification et d'utilisation d'indicateurs pertinents de performances, de rapportage, ... pour pouvoir concentrer son analyse sur l'essentiel et converger rapidement vers ses conclusions.

Enfin, tout cela ne sera efficace que si la confiance est établie avec les parties prenantes et la capacité de les accompagner, démontrée chaque jour. Quels leviers pour y arriver ? Peu importe la sémantique « client » ou « audité », mais il importe de veiller à la qualité du service - nous en avons déjà débattu, je dirais même à l'obsession de la satisfaction des besoins supérieurs de l'entreprise, c'est-à-dire de ses finalités, à la récolte de la perception des parties prenantes, et savoir parler le langage business des opérationnels.

En conclusion de votre question relative à la création de valeur, je voudrais citer une phrase de Christian Mayeur, spécialiste des services : « La valeur d'un service repose d'abord sur la confiance, mais ne s'arrête pas à la confiance. Une fois la confiance acquise, l'adaptation permanente aux demandes des clients et la capacité à anticiper leurs désirs, à les émerveiller sont les véritables voies de l'amplification de la création de valeur ».

N.K. : *L'audit interne se développe progressivement dans les services publics en Belgique ces dernières années. Pouvez-vous nous éclairer sur cette évolution ?*

T.C. : Effectivement, l'audit interne dans le secteur public, en Belgique est en phase de croissance rapide alors qu'il stag-

nait depuis longtemps, accusant un retard certain au regard des bonnes pratiques existantes dans d'autres secteurs.

Aujourd'hui, environ 37 % des membres de l'IIA Belgique appartiennent aux services publics (Services Publics Fédéraux, Communautés, Régions, Défense, Poste, Mutuelles, Commission Européenne, ...), qui occupent la « pole position », juste devant le secteur financier, qui représente 34%, ce qui est historiquement une première.

Pourquoi ce mouvement ?

D'une part, l'évolution de l'Union Européenne et l'ouverture à la concurrence ont mis en exergue la nécessité de compétitivité y compris dans les missions confiées au secteur public.

D'autre part, en Belgique, une refonte énorme de la fonction publique a été entreprise lors de la mise en place de la réforme dite « Copernic ».

Cette réforme, initiée en 1999, avait pour finalité, de transformer l'employeur public en un « meilleur employeur et un meilleur fournisseur de services », centré sur le citoyen. Comment ? En confiant plus d'autonomie aux managers de la fonction publique dans l'utilisation des moyens mis à leur disposition en vue de réaliser les objectifs de l'organisation. Un des axes de la réforme concernait aussi le passage d'un contrôle ex ante vers un contrôle ex post couplé à une analyse de risques.

Parallèlement à cette ambitieuse réforme de structure de l'Administration, l'instauration dans les faits du cadre légal de 2002 fut plutôt laborieuse, tant pour la mise sur pied d'un système de contrôle interne que celle de services d'audit interne.

Une avancée significative a été le cadre légal de 2003 concernant la réorganisation de la comptabilité publique. Cette loi a néanmoins été difficile à mettre en place de par la révolution qu'elle contenait.

Enfin, l'impulsion décisive a été le cadre légal de 2007 créant les services d'audit interne, précisant les notions de contrôle interne et organisant les comités d'audit. J'aimerais souligner la qualité de ces textes, qui sont de véritables « bijoux » péda-

gogiques, et qui incorporent de nombreuses bonnes pratiques encouragées par l'IIA. Citons par exemple : la reconnaissance des normes IIA, le système de contrôle interne selon COSO / INTOSAI, le COSO ERM comme fondement de la gestion dynamique des risques, le principe du « single audit », l'obligation d'un rapportage annuel par le Management sur le fonctionnement de son système de contrôle interne, ...

Et le résultat de tout ça en quelques chiffres? Dina Van Gils, doctorante et chercheuse à l'Université Catholique de Louvain a mené des enquêtes auprès de services publics au niveau des autorités fédérales, dans les Communautés et Régions et au niveau des pouvoirs locaux.

On pouvait dire, fin 2008, que l'on répertoriait 33 services d'audit interne sur un échantillon contenant une centaine d'administrations publiques. En terme de maturité, ces services

d'audit interne oscillaient entre 1 et 19 années d'existence ; 52% de ceux-ci avaient 5 ans ou moins. Ils disposaient de 1 à 20 auditeurs internes. La majorité (56%) disposait d'un à deux auditeurs internes. En 2010, une nouvelle enquête a démontré une croissance importante : plus de 80% des organismes ont un cadre réglementaire de mise en place du contrôle interne. Deux tiers des services d'audit disposent d'un comité d'audit.

La croissance de l'audit interne dans le secteur public n'est donc pas le fruit du hasard : elle est la conséquence d'un travail important de refonte de la gestion, traduite par le travail parlementaire.

Le succès de la première conférence « Secteur public », organisée « à guichets fermés » par l'IIA Belgique en septembre 2009, en a été un témoignage évident. ●

HOMMAGE À LOUIS VAURS

Claude VIET, *Président de l'IFACI*

J'ai eu l'honneur et le plaisir de prononcer cet hommage à l'occasion de la cérémonie des vœux 2011, qui s'est déroulée le 27 janvier dernier au Pavillon Kléber à PARIS.

J'ai extrait de ce discours les éléments qui me paraissent le mieux caractériser Louis VAURS et son action, notamment dans sa dimension de promotion de la francophonie et au-delà des liens qui unissent l'IFACI avec les instituts francophones.

« A l'occasion de cette soirée du nouvel an 2011, nous avons souhaité offrir à Louis VAURS, ainsi qu'à la communauté des auditeurs internes et à ses amis, un hommage particulier retraçant son parcours, sa destinée au service des professions du contrôle interne.

Il n'est pas facile de résumer en quelques minutes, près de 50 années d'une carrière, riche d'actions et de créations, qui a conduit Louis après de brillantes études de droit, d'abord à enseigner à la faculté de droit de Toulouse, avant d'entrer en 1968 au Comptoir des Entrepreneurs, Banque immobi-



lière et patrimoniale, pour en devenir l'Inspecteur Général à partir de 1982 et poursuivre un enrichissement professionnel au sein de cette institution en cumulant cette fonction avec celle de Déontologue et en devenant plus tard conseiller du Président, puis Médiateur de la Banque.

Cela est d'autant moins facile, que parallèlement à ses activités professionnelles, Louis a d'une certaine façon été saisi par la vocation du contrôle interne et s'est engagé dès 1976 comme militant de cette cause, en devenant adhérent de l'IFACI de l'époque.

Après une expérience de trois années passées directement à ses côtés, ce qui me frappe d'abord c'est la constance de son engagement, sa détermination, je dirais volontiers sa ténacité.

35 années au service de l'audit interne n'ont pas entamé sa foi en la profession d'auditeur interne et en son rôle éminent dans la direction et la gouvernance des entreprises.

Cette vision d'un audit interne, s'intéressant à l'ensemble des risques, positionné auprès de la Direction Générale mais indépendant dans ses analyses, il a su la faire partager aux différents interlocuteurs de l'IFACI, ce qui a permis à l'Institut de devenir l'organisme de référence en matière de contrôle interne et de jouer un rôle très important ces dernières années en France auprès de l'AMF (Autorité des Marchés financiers), dans l'élaboration d'abord d'un cadre de référence relatif au contrôle interne, puis d'un cadre de référence relatif à la gestion des risques, enfin d'un rapport sur le comité d'audit.



Au sein de cette communauté, dominée par les Etats-Unis et le modèle anglo-saxon, il a su avec l'IFACI porter haut les couleurs de la francophonie et au-delà faire évoluer le modèle dans le sens que je viens de rappeler – vision globale de l'audit interne et non audit limité aux comptes – et qui est reconnu aujourd'hui par l'Union Européenne et vers lequel semblent tendre l'ensemble des nations.

- Président de l'IFACI, il a créé en 1988 l'Union Francophone de l'Audit Interne, l'UFACI, qui regroupe aujourd'hui 26 pays membres et qui apporte un soutien apprécié au développement des instituts d'auditeurs internes des pays d'Afrique francophone. Je peux témoigner de l'importance des liens tissés au sein de l'UFACI et du dynamisme de cette structure qui a tenu son congrès il y a quelque mois à Abidjan.
- Plus récemment, en 2004, il a été à l'origine de la mise en place du DPAI, Diplôme Professionnel de l'Audit interne, qui vise à sanctionner la capacité des auditeurs à réaliser correctement leurs missions d'audit, donc leur métier.
Cet examen français s'est très bien exporté dans les pays francophones et intéresse aujourd'hui de nombreuses nations européennes. Après de nombreuses discussions

sur le positionnement du DPAI par rapport au CIA, l'IIA envisage aujourd'hui d'utiliser le modèle du DPAI comme le support de certification de 1^{er} niveau, reconnue au plan mondial, le CIA demeurant un label d'expertise, un troisième niveau de maîtrise professionnelle parachevant le tout. Une telle évolution serait à n'en pas douter une vraie reconnaissance dont le mérite reviendrait en grande partie à Louis VAURS.

De ses 10 années de Délégué Général, je retiendrai son action décisive dans les années 2000 pour redresser une institution dans une situation de crise puis ensuite son engagement continu et déterminé pour assurer le développement de l'IFACI.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes :

En 2000, lorsque Louis VAURS a pris les rênes de l'IFACI, le nombre de nos adhérents était de 1800 et notre CA de 2.6 millions d'euros, aujourd'hui nous comptons 4700 adhérents pour un CA qui s'est situé au cours des dernières années entre 5 et 6 millions d'euros !

Au-delà de ces données chiffrées, je veux rendre un hommage particulier à Louis et à l'ensemble de son équipe, pour une série d'actions et de réalisations qui font de l'IFACI un institut de référence, à la fois au plan national et au plan international :

- La création d'IFACI Certification, qui est aujourd'hui un outil indispensable à la professionnalisation des services d'audit interne des entreprises, outil qui nous est envié par beaucoup d'organismes professionnels,
- L'important travail de recherche et de publication réalisé au cours des dix dernières années, qui trouve son prolongement dans le rôle que joue l'institut en matière de formation initiale (partenariats avec le monde universitaire, chaire ESCP Europe) comme de formation continue,
- La qualité des événements et des colloques, le dernier en date étant la création des Trophées du Contrôle Interne, en partenariat avec Bearing Point, dont la première édition a été un véritable succès.
- La mise en œuvre réussie d'un plan stratégique décidé fin 2008, qui a donné à l'Institut un nouvel essor.

Comme vous le savez tous, une des qualités premières de Louis VAURS est son sens de la relation.

Je crois qu'au cours des dix dernières années nous avons accru la notoriété de l'IFACI auprès de ses différents interlocuteurs nationaux et internationaux.

Louis VAURS a apporté une attention particulière à l'UFAl qui avec plus de vingt années d'existence a su se développer et étendre son influence. S'il a quitté le poste de Délégué Général de l'IFACI, il a tenu à rester Secrétaire Général de l'UFAl, et en qualité désormais de Conseiller auprès du Président, il conti-

nuera à jouer un rôle important dans l'enrichissement des relations entre l'IFACI et l'ensemble des Instituts Francophones ».

Je profite de cet article pour saluer cordialement tous les lecteurs de « l'Auditeur Francophone » et les assurer de mes sentiments dévoués et de ma volonté de poursuivre avec détermination l'action initiée par Louis VAURS.

Bien à vous. ●

LA PAROLE À ...

Thierry COLATRELLA, Associé chez KPMG

L'Auditeur Francophone (Denis NEUKOMM et Nouridine KHATAL) : *Permettez-nous, tout d'abord, de vous demander de vous présenter à nos lecteurs.*

Thierry Colatrella : Je suis associé chez KPMG où j'exerce mon activité depuis plus de 25 ans. J'ai eu l'opportunité de travailler dans nos départements Audit, puis Advisory (conseil). Jusqu'en 2009, j'étais responsable des activités Audit Interne, Risk Management et Gouvernance pour KPMG en France.

Depuis deux ans je suis responsable des activités Advisory pour l'Afrique sub-saharienne et je sillonne cette grande région afin d'accompagner tant le secteur public que le secteur privé à se structurer et d'une manière générale améliorer sa performance. En outre, je suis co-auteur de deux ouvrages :

- « Pénalement Responsable, le contrôle interne qui dérange » aux éditions d'Organisation ;
- « La gouvernance de l'entreprise familiale, 77 conseils de gouvernance » également aux éditions d'Organisation.

L'A. F. : *Voilà donc deux années que vous exercez en Afrique sub-saharienne, quelle évaluation faites-vous de la pratique de l'audit interne sur ce continent ?*

Th.C. : La pratique de l'audit interne est assez variable en fonction des pays et des secteurs d'activité. Les pays plus matures économiquement sont bien sûr plus avancés. La présence de représentants des Auditeurs Internes témoigne de ce degré de maturité.

De plus, dans les secteurs réglementés comme la banque et l'assurance nous avons un bon niveau qui résulte notamment de règles et procédures élaborées par les sièges des entités

complété par des formations dédiées. Dans les secteurs « libres », la pratique de l'audit interne est globalement perfectible. Souvent il y a une confusion entre le rôle de l'auditeur interne, celui de responsable du contrôle interne voire du contrôle de gestion.

En outre, je constate souvent une méconnaissance de l'existence des normes de l'IIA par les dirigeants. En revanche, que ces derniers en sont informés et que par exemple, ils sont conscients de la nécessité de recourir à une évaluation externe de la fonction Audit Interne, ce sont les premiers à vouloir faire évoluer leur Audit Interne.

L'A. F. : *L'on parle beaucoup d'améliorer la gouvernance dans les pays africains. Quels sont à votre avis les priorités à mettre en avant ?*

Th.C. : Le terme « gouvernance », a en Afrique une forte connotation axée sur la lutte contre la fraude et la corruption.

En effet, les pratiques en vigueur dans certains pays rendent difficile le travail des auditeurs internes.

L'existence de richesses naturelles importantes, le faible taux de bancarisation, une culture orale plus développée que la culture écrite, l'appartenance ethnique, la complaisance ou la passivité de certains sont quelques exemples qui illustrent l'environnement dans lequel la profession doit exister, se faire entendre et être reconnue comme un acteur fort de la chaîne de contrôle. Bien que la mission de l'auditeur interne ne soit pas de changer l'environnement externe, il peut y contribuer au travers du professionnalisme qu'il incarne illustré notamment par sa personnalité et par la qualité des livrables qu'il produit.

L'A. F. : *Vous avez mentionné lors d'une de vos interventions dans une conférence de l'UFAI, la difficulté dans la question de conflits d'intérêts potentiels d'appliquer les mêmes règles que dans les pays occidentaux, notamment à cause de la notion de famille, qui est beaucoup plus large en Afrique. Pouvez-vous nous éclairer davantage sur ce sujet ?*

Th.C. : La notion d'ethnie, qui est une des causes de conflits, est très présente en Afrique sub-saharienne. Dès qu'une personne a une promotion dans une entreprise, c'est un honneur pour elle, une chance pour sa famille, un bienfait pour son village. Le devoir de ceux qui ont la chance de travailler est d'aider leurs proches et leur village. Cette aide peut être financière mais aussi reposer sur d'autres faveurs.

Par exemple, j'ai pu constater que le directeur des ressources humaines d'une entreprise ne recrutait quasiment que des collaborateurs de son ethnie. Le conflit d'intérêt est donc omniprésent dans ce type de situation. Dans ce cas précis, l'auditeur interne doit savoir identifier ce « type » de situation. Je ne pense pas que ce genre de points figure dans les programmes de travail des auditeurs internes américains, européens ou asiatiques.



L'A. F. : *Lors du colloque international tenu à Alger en mai 2010, vous avez évoqué la nécessité pour l'Afrique de « tropicaliser » les normes de l'audit interne. Pouvez-vous préciser votre pensée ?*

Th.C. : Mes propos n'avaient nullement l'intention de vouloir modifier l'objectif d'une mission d'audit qui doit rester l'émission d'une opinion indépendante et professionnelle sur les thématiques couvertes.

En revanche, les moyens pour y parvenir doivent être adaptés à la culture du pays. L'exemple de l'appartenance ethnique que j'ai cité précédemment en est une illustration. Je vais vous donner, au travers d'un autre cas vécu un autre éclairage de la nécessaire « tropicalisation ».

Dans un établissement bancaire, lorsque l'on révise les comptes de caisse, l'approche traditionnelle consiste à revoir les caisses où il y a eu des erreurs et comprendre pourquoi elles se sont produites et comment elles ont été régularisées. C'est indéniablement une approche utile mais totalement imparfaite. C'est justement en analysant les caisses où il n'y a jamais d'erreurs que vous allez trouver le plus d'ingéniosité à les cacher.

L'A. F. : *Ne pensez-vous pas que les filiales des grandes entreprises étrangères installées en Afrique ont un rôle à jouer dans la promotion de l'audit interne, notamment par le biais des interventions des auditeurs internes de leurs maisons mères ?*

Th.C. : Cela me semble, en effet, un devoir que les auditeurs des maisons mères viennent dans les filiales situées en Afrique. Les raisons sont multiples mais les principales sont :

- Comprendre l'environnement de travail.
- Montrer l'intérêt de la maison mère au contrôle interne.
- Disséminer une culture du contrôle.
- Prévenir certains risques.
- Proposer des améliorations.
- Rassurer la direction générale.
- Informer le comité d'audit.

Cela n'est toutefois pas suffisant pour obtenir un niveau d'assurance équivalent à celui obtenu dans le pays de la maison mère sur des missions similaires. Les différences culturelles et légales voire coutumières peuvent minimiser l'apparente assurance obtenue.

L'A. F. : *Que recommandez-vous à une organisation africaine qui met pour la première fois un audit interne en place ?*

Th.C. : Une bonne structuration de la fonction passe par un accompagnement qui doit permettre :

- De positionner la fonction de manière adéquate.
- De la doter de processus de fonctionnement appropriés.
- Avec des équipes formées, structurées et rémunérées convenablement.

Bien évidemment tout ceci s'inscrit dans le respect des normes de l'IIA qui gouvernent le métier. Afin d'atteindre ces objectifs, j'utilise une méthodologie qui a fait ses preuves et j'utilise des équipes formées à l'Audit Interne.

L'A. F. : *Vous avez observé la pratique de l'audit interne dans plusieurs pays d'Afrique, quels sont les enseignements que les Occidentaux pourraient tirer de la pratique africaine ?*

Th.C. : Si je devais limiter à deux ces enseignements je dirai :

- **la patience :**
La notion de temps est radicalement différente. Les Occidentaux veulent aller vite par référence, vraisem-

blablement à l'adage « le temps c'est de l'argent » alors qu'une partie des Africains voit dans la vitesse un rapprochement de la mort sachant que l'enrichissement n'est pas une fin en soi !

● **la curiosité et l'adaptabilité :**

Il est peu efficace et dangereux, nous l'avons vu, de dupliquer tels quels les principes occidentaux. Il convient de passer du temps à comprendre, à échanger avec les africains afin d'appréhender ces spécificités culturelles qui, si mal appréciées, peuvent vous faire passer à côté de la vérité.

L'A. F. : *Pour exercer sa mission, l'audit interne a besoin de s'appuyer sur des référentiels. Vous savez sans doute mieux que quiconque que dans certains environnements, ces référentiels font souvent défaut ? Comment, dans ces conditions, l'audit interne peut-il évoluer ?*

Th.C. : Si je comprends bien les questions dépassent le continent Africain et sont d'ordre général. Le corpus de normes existant couvre la mission d'audit, mais de façon générale sans tenir compte de spécificités propres au secteur d'activité. Il m'apparaît utile que des réflexions sectorielles soient menées afin d'aboutir à des normes professionnelles adaptées. On n'audit pas le secteur public de la même manière que le secteur privé. A l'intérieur du secteur privé, les particularités des banques, assurances doivent également donner lieu à des normes spécifiques.

L'A. F. : *En votre qualité d'expert comptable et commissaire aux comptes, pouvez-vous apporter votre témoignage sur la complémentarité entre l'audit interne et l'audit externe légal ?*

Th.C. : Le principal domaine de complémentarité est, sans nul doute, sur le contrôle interne. L'auditeur externe doit pouvoir s'appuyer sur les travaux de l'audit interne pour la partie relative à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Se pose toutefois la question de la responsabilité de l'auditeur externe. Ce dernier est responsable personnellement, qu'il ait ou pas collaboré avec l'audit interne. On assiste cependant à une collaboration croissante et réussie entre les deux corps. De plus, les comités d'audit sont très attentifs à cette collaboration.

L'A. F. : *En quoi, selon vous, l'auto-évaluation du contrôle interne sert-elle l'audit interne ?*

Th.C. : L'auto-évaluation du contrôle interne est une technique qui permet de renforcer l'implication des opérationnels au contrôle. Dès lors que les questionnaires à la base de l'auto-évaluation sont correctement élaborés, et je me permets d'insister sur ce point, il en découle un allègement de travail de test au profit d'un échange plus qualitatif entre opérationnels et auditeurs internes. En outre, cette technique conduit à renforcer la culture du contrôle au sein des départements ce qui facilite les échanges avec l'audit interne.

L'A. F. : *Vous êtes co-auteur d'un ouvrage intitulé « Pénalement responsable : le contrôle interne qui dérange », Editions d'Organisation paru en 2004. Pourquoi ce titre ? Pourquoi avoir choisi de présenter le contrôle interne sous le prisme réglementaire ?*

Th.C. : J'ai choisi de co-écrire cet ouvrage avec un avocat, un coach international et un spécialiste de l'organisation des entreprises. Je voulais mettre en avant, de manière simple, que le contrôle découle de la nécessité d'organiser pour faire face à des risques, sachant qu'en toute hypothèse le facteur humain était déterminant pour que le système de contrôle soit efficace et efficient.

La volonté d'écrire m'a aussi été dictée par l'arrivée de la loi de Sécurité Financière (1^{er} août 2003) qui venait d'être votée et qui faisait écho à la loi Sarbanes-Oxley, elle-même élaborée à la suite du scandale ENRON.

La question se posait donc de savoir si la responsabilité des dirigeants allait être accrue ou pas. Je vous rappelle que nous avons identifié plus de 900 chefs d'inculpations au pénal pour un dirigeant et que la jurisprudence n'en avait « utilisé » qu'un peu plus du tiers. La peur des magistrats fait-elle changer les mentalités ou bien d'autres acteurs peuvent ils avoir une influence ? C'est ce à quoi nous avons tenté de répondre.

L'A. F. : *Vous êtes co-auteur d'un autre ouvrage intitulé « La gouvernance de l'entreprise familiale, 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants », Editions d'Organisation paru en 2007. Cet ouvrage n'aborde pas la question de l'audit interne, cela signifie-t-il que ce dernier n'a pas sa place dans l'entreprise familiale ?*

Th.C. : Cet ouvrage est divisé en 10 chapitres dans chacun desquels nous avons retenu le principe de présenter 7 conseils. Voilà la raison de l'arithmétique !

Aucun des chapitres ne traite de l'audit interne et c'est sûrement un manque, car l'audit interne à bien évidemment sa place dans l'entreprise familiale. Toutefois, la combinaison des intérêts de famille, des actionnaires et de l'entreprise peut poser quelques difficultés au quotidien. Bien les connaître permet de régler les problématiques avant qu'elles ne se manifestent.

L'A. F. : *Comment voyez-vous l'évolution de l'audit interne sur le continent africain les prochaines années ?*

Th.C. : La profession va sans nul doute se développer et gagner en professionnalisme. Le maître mot qui domine notre époque est celui de la confiance. Qui mieux que l'audit interne peut aider, dans l'entreprise, à atteindre cet objectif. Les actionnaires, les bailleurs de fonds, les partenaires de

l'entreprise veulent des résultats et de la compétence dans la transparence.

Les dirigeants seront bientôt davantage jugés sur leur aptitude à anticiper les crises que sur leurs compétences « métiers ».

L'A. F. : *Le mot de la fin ?*

Th.C. : Je vous remercie d'avoir eu la gentillesse de recueillir mon avis sur des thèmes forts pour la profession de l'audit interne. La profession continuera sa progression grâce à ses instances dynamiques, un travail de formation de chacun qui doit être permanent et une amélioration de la communication entre auditeurs internes, directions générales, comités d'audit et auditeurs externes. ●

LA FRAUDE

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

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

Le doublon : un moyen facile pour de multiples (ou nombreuses) manipulations

Dans le précédent numéro de L'Auditeur Francophone (n°6 – Janv. / Fév. / Mars 2011), nous avons traité de la problématique du fractionnement, sorte de couteau suisse des montages.

Dans celui-ci nous analysons le doublon, autre instrument polyvalent utilisé par les fraudeurs et méritant un développement particulier.

La recherche de doublons appartient à ces recherches « passe partout » utilisables pratiquement dans tous les domaines, présentant à la fois un effet préventif et une utilité certaine dans l'analyse de la qualité du processus. L'intérêt de la recherche de doublons est une évidence lorsqu'un auditeur souhaite réaliser des rapprochements de fichiers. Cette étape est obligatoire à peine de perdre une partie des informations utiles. Son utilisation est utile dans le domaine des fraudes. Elle est également pertinente dans la plupart des contrôles concernant l'application du contrôle interne. La présence de

doublons peut alors être expliquée par une faille, un oubli, une erreur de conception dans l'un des processus installés ou encore par une erreur de comptabilisation.

Cette recherche est donc particulièrement intéressante pour les auditeurs dans leur activité de routine car elle leur permet de détecter rapidement des failles dans la gestion ou des problèmes mineurs en apparence (erreurs d'écritures, contrepassations etc.), mais qui pourraient bien dégénérer si elles ne sont pas colmatées.

Le cadre de la manipulation

Il est donc nécessaire, c'est la préoccupation principale, de bien connaître le système utilisé, la structure des fichiers, en fait, le cadre dans lequel les opérations se déroulent. Une compréhension suffisante des types de fraude susceptibles de se développer dans les processus concernés est incontournable. Nombreux sont les cas dans lesquels les techni-

ciens ont bien identifié les problèmes mais n'ont pas su les rattacher à un type de montage. On ne peut leur en vouloir, la fraude est un sujet difficile qu'il faut avoir vécu. Il faut ensuite identifier les atypismes faisant naître un soupçon, et savoir identifier le cheminement des éléments qui les composent dans les fichiers de gestion commerciale et de comptabilité. Ainsi, la méthode se décline en quatre points : savoir ce qu'on cherche, savoir où aller le chercher, savoir comment aller le chercher et savoir le faire savoir. En un mot, établir un scénario.

Pour ce qui touche à la fraude interne par exemple, tout scénario est initié par une analyse de la séparation des fonctions afin d'identifier les points qui la rendent faillible. La fraude nécessite, suivant les cas, d'introduire certaines données ou de modifier des données déjà présentes dans le système, les deux manipulations sont parfois conjuguées. Le montage est rendu possible ou plus protecteur.

Ainsi, chaque montage exige la réalisation d'une succession d'opérations affectant les comptes ou les fichiers de gestion commerciale pour encaisser les sommes détournées. Tout cela nécessite des accès directs ou indirects aux postes concernés. Une fraude interne ne peut être réalisée que lorsque certaines failles sont présentes dans le processus ou s'il existe des possibilités de contournement. Le contrôle embarqué, dans le logiciel comptable peut ne pas être adapté. S'il ne bloque pas systématiquement les paiements en double et s'il ne les isole pas systématiquement pour analyse, l'introduction d'une seconde facture présentant les mêmes caractéristiques est alors possible.

Lorsque le contrôle est installé, le fraudeur peut néanmoins le mettre à mal par une manipulation assez connue : un simple rajout de quelques centimes à la facture. Il ajustera par la suite l'écart des centimes dans un compte d'opérations diverses. L'outil lit alors la facture comme étant dissemblable et ne l'intègre pas à la liste des doublons. La fraude est donc aisée lorsque la séparation des fonctions est faillible. Un salarié non habilité modifie des données dans des fichiers. Les traces de la manipulation ne seront lisibles qu'à la suite d'un contrôle approfondi ou lorsque des trous apparaîtront dans la documentation.

Les fraudes par doublonnage peuvent résulter d'une fraude interne ou externe. Un salarié ou un prestataire utilise ce stratagème pour détourner quelques fonds. Notons que si ce

type de fraude affecte des valeurs non significatives, il peut perdurer. Dans la majorité des cas, le complément de recherche ne sera pas effectué, car considéré comme trop onéreux au regard de la perte estimée. Il peut aussi être utilisé pour financer un montage de corruption.

Comme nous l'avons exposé avec Valérie BERCHE¹, la corruption n'affecte pas seulement les grands marchés. Un grand nombre de petites corruptions sont présentes pour lesquelles il est nécessaire de disposer d'une caisse noire. Le doublon est alors utilisé avec succès comme un moyen de sortir discrètement les fonds de l'entreprise. Les fonds sont virés sur un compte extérieur, puis transformés en espèces avant d'être distribués aux corrompus. Il peut aussi permettre la création de fausses ventes permettant d'atteindre les objectifs ou d'obtenir des bonus. Ces opérations doivent être régularisées au cours de l'exercice suivant. C'est souvent à cette occasion que la manipulation est identifiée.



Quelques indicateurs croisés peuvent être découverts à l'occasion d'une revue des comptes. On constate la présence de factures de même montant, non détaillées et revenant périodiquement.

Le doublon peut être accompagné par divers constats :

- les factures sont émises par un département autre que celui concerné par l'achat ;
- des différences existent entre les données du fournisseur inscrites dans le fichier maître et celles inscrites sur les factures ou sur les contrats. Des adresses multiples, comptes bancaires, domiciliations ou encore des localisations étranges ou très anciennes sont relevées ;
- des ajustements systématiques des comptes fournisseurs pour des marchandises retournées ;
- des paiements sont effectués sur présentation des copies des factures, pas sur des originaux, des paiements de factures sans mettre en place un système d'annulation ce qui rend possible leur réutilisation ;
- un fort volume de traitements manuels pour des paiements existe, alors que cela n'apparaît pas pertinent ni utile ;

¹ *Corruptions en période de crise durable : quelques éléments de compréhension / Noël PONS et Valérie Berche. Revue Audit & Contrôle internes de l'IFACI n°202 - Décembre 2010*

- l'existence d'un accès non limité aux titres (chèques, espèces, cartes), aux parapheurs, aux machines pour signer les chèques ;
- la présence de nombreux bons de commande non inscrits ou de pertes physiques d'ordres d'achat.

Une certaine gymnastique intellectuelle est donc nécessaire pour appréhender toutes les données du montage, elle est incontournable, car elle conditionne la réussite des opérations engagées. Nous allons développer cela dans les lignes qui suivent.



achats (processus Achats, Immobilisations, Stock, Salaires, Remboursements de frais) et les comptes de charges. Nous analyserons ensuite les doublons figurant dans les ventes et enfin dans la trésorerie.

L'analyse qui suit traite plusieurs risques relatifs aux comptes concernés :

- un problème d'organisation simple;
- le risque de fraude interne et de corruption privée en cas de collusion qui sont liés à la possibilité d'intégrer plusieurs fois des pièces dans le système.

Le repérage des « vrais » doublons

Distinguer vrais et faux doublons est parfois difficile ou mal réalisé. Les faux doublons apparaissent souvent lorsque la recherche n'est effectuée que sur un seul champ clé par exemple. Dans la majorité des cas, un seul champ clé suffit, mais cela n'est parfois pas suffisant. Si nous souhaitons, par exemple, effectuer une recherche sur le respect des règles de souscription à un contrat d'assurance, le numéro de souscripteur d'une personne, l'identifiant numéroté, représente une personne unique.

Mais, si pour des raisons évidentes de simplification, cette dernière a souscrit plusieurs contrats d'assurance dans différents domaines, il existera plusieurs numéros de contrats rattachés à un seul identifiant. Une recherche informatisée sur l'identifiant, fera apparaître nombre de faux doublons, générer de mauvaises conclusions et une perte de temps.

C'est pourquoi lorsqu'un auditeur effectue ce type de recherche, il doit toujours s'assurer du caractère unique du champ sur lequel il effectue cette dernière. En l'espèce, elle doit être réalisée sur le couple identifiant de la personne et sur le numéro de contrat par exemple. L'investigation approfondie ne sera réalisée que lorsque le couple est doublonné ou s'il est évident que le contrôle interne n'est pas respecté, ou que le contrôle embarqué est déficient. Ainsi, nombre de doublons apparents s'expliquent, car ils résultent d'un mode de paiement correctement établi ou des termes d'un contrat ou d'une pratique interne dont il faudra cependant évaluer l'efficacité.

Nous présentons ici quelques types de recherches en les adaptant à quelques processus. Le principe reste similaire, par contre la base analysée est différente. La présentation porte d'abord sur les doublons dans les comptes de charges

Déclinaison des recherches

1. Dans les achats

Fichiers concernés	1 ^{ère} étape : recherche des atypismes	2 ^{ème} étape : analyse des atypismes
Journal des achats	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une recherche de doublons sur : <ul style="list-style-type: none"> - le montant et le code du fournisseur ; - le numéro du bon de commande d'un achat ; - un numéro de facture ou un bon d'expédition ; - une combinaison de données. 	<p>À partir de cette nouvelle table créée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'historique de chacun des doublons : <ul style="list-style-type: none"> - récurrence par fournisseur ; - par type d'achat - par montant, origine ; - rechercher les login qui ont généré des modifications, etc. • Rechercher dans les achats, les modifications de RIB qui ont été effectuées à l'occasion de la facturation en double.
Fichier maître fournisseurs		
Fichiers de gestion commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Extraire les atypismes obtenus et les regrouper sur une nouvelle table. <p>Il est possible d'effectuer des recherches sur des couples.</p>	

2. Dans les immobilisations

Fichiers concernés	1 ^{ère} étape : recherche des atypismes	2 ^{ème} étape : analyse des atypismes
Fichier immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une recherche de doublons sur les numéros de série des immobilisations. • Extraire les atypismes obtenus et les regrouper sur une nouvelle table. 	<p>À partir de cette nouvelle table créée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'historique de chacun des doublons. • Analyser pour les équipements achetés en double, la participation du même personnel aux processus des achats et d'expédition.

3. Dans les stocks

Fichiers concernés	1 ^{ère} étape : recherche des atypismes	2 ^{ème} étape : analyse des atypismes
Fichier stock	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser une recherche de doublons : <ul style="list-style-type: none"> - sur les produits ; - sur les quantités ; - sur des dates ... ; - une combinaison de données. Extraire les atypismes obtenus et les regrouper sur une nouvelle table. 	<p>À partir de cette nouvelle table créée :</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser l'historique de chacun des doublons qui ne sont pas expliqués par des commandes d'un même produit : <ul style="list-style-type: none"> - récurrence par fournisseur ; - par type d'achat ; - par montant (fractionnement) ; - origine.

4. Dans les salaires

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

5. Dans les remboursements de frais

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

6. Dans les ventes

Fichiers concernés	1 ^{ère} étape : recherche des atypismes	2 ^{ème} étape : analyse des atypismes
Grand livre des ventes si l'identification de la commande constitue l'une des données du système	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser une recherche de doublons : <ul style="list-style-type: none"> - sur le montant, le code du client ; - sur le numéro du bon de commande d'une vente ; - sur un numéro de facture, un numéro d'expédition ; - sur une combinaison de données. Extraire les atypismes obtenus sur une nouvelle table. 	<p>À partir de cette nouvelle table :</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser l'historique de chacun des doublons dont une bonne partie s'explique par une escroquerie classique réalisée par des fraudeurs (« l'embrouille ») qui utilisent ainsi une faille dans le système de rejet des factures présentant les mêmes caractéristiques ou les mêmes montants au cours d'une même période mais une fausse facture ne génère pas d'entrée ou de sortie de stocks par exemple ; Identifier les impayés ou les annulations rattachées à la commande en double ; Rechercher les modifications de RIB qui ont été effectuées : un doublon frauduleux doit s'accompagner d'une modification du compte bancaire réceptionnant les fonds ou d'une collusion.
Fichier maître client		
Fichier gestion commerciale		
Fichier des stocks éventuellement pour les livraisons		

7. Dans la trésorerie

Fichiers concernés	1 ^{ère} étape : recherche des atypismes	2 ^{ème} étape : analyse des atypismes
Journal de trésorerie et / ou livre des comptes	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser une recherche de doublons : <ul style="list-style-type: none"> - sur les mouvements bancaires crédités ou débités ; - sur les chèques émis et encaissés. Extraire les atypismes obtenus et les regrouper sur une nouvelle table. 	<p>À partir de cette nouvelle table créée :</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser l'historique de chacun des doublons.

Un doublon frauduleux s'accompagne souvent d'une modification des données du compte bancaire réceptionnant les fonds. Sans cela, une complicité est obligatoire, on tombe alors dans la collusion. Le fraudeur disposant de la possibilité de modifier les données peut faire disparaître tout ou partie de l'opération une fois que les fonds sont récupérés, ce qui rend la recherche encore plus difficile.

Lorsque ces travaux sont effectués, il est nécessaire d'apporter la preuve de la manipulation. Pour ce faire, il faudra

reprendre les six questions ou les six « amis » de Rudyard Kipling si souvent utilisés dans le domaine de l'audit : Qui ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Où ? Et Combien ?

Dans un de nos prochains articles, nous exposerons une méthode permettant de présenter le faisceau de preuves de manière à ce que les observations soient indiscutables, objectives, et permettent de diligenter des poursuites, s'il y a lieu. ●

L'ÉTHIQUE

Yves BILODEAU, Auditeur interne retraité, Administrateur de l'IIA Québec 1995-2004, Président de l'IIA Québec 1998-1999, Conférencier invité : Tunis, Montréal, Québec, Paris, Luxembourg, Casablanca, Strasbourg, finaliste au Prix reconnaissance professionnelle, Amérique Francophone Québec 2002

L'éthique, rempart suffisant, pour prévenir et réduire les abus et la fraude dans les organisations ?

Introduction

Parfois intégrée aux valeurs de l'entreprise, quelquefois ou souvent ignorée, l'éthique a cédé sa place au fil des ans à des préoccupations de gestion manifestement axées sur les résultats financiers, le développement des affaires et la performance.

Subissant les pressions du marché, de la concurrence, à cause de conflits de toute sorte, devant les critiques des groupes de pression, face à l'évolution rapide des moyens de communication, à la mondialisation, le monde des affaires pense généralement plus en termes de survie et de rentabilité. Il ne faut donc pas se surprendre de voir des administrations ignorer cette valeur intrinsèque de l'entreprise ou de ne pas lui accorder toute la place nécessaire.

Par contre, depuis quelques années, devant les scandales financiers ou autres affaires douteuses qui ébranlent la confiance du public et celles des actionnaires et rapportés dans les médias, on sent que le vent tourne et que les dirigeants commencent à se soucier de plus en plus de l'éthique et de la déontologie. Les événements survenus à la Ville de Montréal ces derniers mois sont un bel exemple. La présence

d'un conseiller en éthique se fait sentir de plus en plus auprès des élus.

La promotion de l'éthique n'est pas vraiment une mode ou une nouvelle tendance dans les affaires! Nous assistons vraiment à un virage à ce niveau. Le milieu des affaires, le monde municipal et les collectivités locales, établissent maintenant un lien prépondérant entre l'éthique et l'intégrité d'une part, la rentabilité, la viabilité, le développement des affaires d'autre part.

Les dirigeants, les conseils d'administration, les gestionnaires sont de plus en plus nombreux à croire que l'éthique et la déontologie constituent des boucliers efficaces contre les dérives de toutes sortes. C'est pourquoi les firmes spécialisées, les cabinets conseils et les organismes de régularisation proposent à leurs clients de renforcer l'éthique dans leur entreprise. Ils leur suggèrent d'en faire la promotion, et de sanctionner ceux qui y dérogent en plus de leur suggérer d'autres moyens pour contrer ce fléau.

Dans cet ordre d'idées, cet article a comme objectifs de sensibiliser les auditeurs internes et leurs collaborateurs, les dirigeants, les gestionnaires sur des questions relatives à l'éthique.



D'effectuer un retour sur les définitions et les fondements rattachés à l'éthique et à la déontologie. De mieux comprendre les enjeux découlant du respect des valeurs de l'organisation et par le fait même l'éthique renforcée dans les entreprises.

Cet article portant sur l'éthique est le troisième paru dans les colonnes de L'Auditeur Francophone. Le premier a été présenté dans l'édition N° 3 (avril-mai-juin 2010) et le second dans l'édition N°3 (janvier-février-mars 2011).

Définitions de l'éthique et / ou de la déontologie

La littérature et les références sont abondantes sur cette matière. Je ne m'étendrai pas largement sur le sujet, mais il convient, à ce stade-ci, de présenter quelques définitions.

Le **Larousse** définit l'éthique comme une partie de la philosophie qui étudie les fondements de la morale, c'est aussi un ensemble de règles de conduite.

Selon Monsieur Francis GUILBERT, maître de conférences à l'Université de Lille France et enseignant de l'éthique, l'éthique vient du grec *ethikos*, *éthiké*, *de ethos*, les mœurs. L'éthique comme nom, c'est la science de la morale. Il faut faire attention entre la morale qui renvoie aux mœurs et la notion d'éthique qui est le souci de fonder une morale. On fait donc référence à la théorie, aux règles et aux principes. La morale, quant à elle, c'est la science du bien et du mal. L'éthique, c'est l'ensemble des principes moraux d'un individu ou d'un groupe, ses comportements vis-à-vis d'autrui et de son environnement.

Ces définitions nous suggèrent donc que l'éthique interpelle nos valeurs, notre jugement, notre sens des responsabilités. Elles nous rappellent que toute personne doit agir avec respect, impartialité, intégrité et honnêteté. La décision éthique suppose que nous nous sommes posé les bonnes questions avant de prendre cette décision. Nous avons pensé aux conséquences sur les autres, aux clients, aux partenaires, à nos patrons, à nos collègues, nous avons aussi réfléchi aux conséquences de notre décision, sur notre famille, notre organisation le cas échéant. L'éthique, c'est en quelque sorte des normes qui traduisent les valeurs et les idéaux en une pratique quotidienne. Elles se retrouvent partout dans les diverses décisions dans l'entreprise.

Selon Jacques LAFRANCE, ingénieur, membre du Comité de gouvernance et d'éthique et membre du conseil d'administration de la CARRA (Gouvernement du Québec) l'éthique est

« **une façon d'être** », d'où l'impossibilité de la définir exactement.

Il faut savoir distinguer l'éthique de la déontologie! Au sens pratique, l'éthique, c'est un ensemble varié de normes, de valeurs et de jugements qui orientent les comportements des individus et des groupes. La déontologie quant à elle, se réfère aux règles, devoirs et codes de conduite structurés dont se dotent les entreprises, les organisations, les professions.

Le substantif « déontologie » a été créé à partir de trois mots grecs « *deon* », « *ontos* » et « *logos* » par le philosophe anglais Jeremy BENTHAM, vers 1825. L'étymologie conduit donc à définir la déontologie comme « la science qui traite des devoirs moraux ». (*Sources : Cercle d'Éthique des affaires, Paris - Philippe DAVIS, membre associé.*)

La déontologie est plus restrictive et spécifique que l'éthique puisqu'elle exprime les devoirs et les obligations de leurs membres. Il faut retenir que le manquement à une règle de déontologie est punissable par une sanction connue des membres. Les médias nous rapportent quotidiennement des manquements aux codes d'éthique et des comportements déviant.

Les valeurs liées à l'éthique

« **Faire le bien ne veut pas seulement dire ne pas faire le mal, mais plutôt ne pas désirer faire le mal** » - Démocrite, philosophe Grec, 370 ans avant Jésus Christ.

Du point de vue strictement personnel, juger entre le bien et le mal, présente un dilemme, lorsque l'on est confronté à plusieurs valeurs. Un exemple de cet énoncé : obéir aux ordres des supérieurs et le degré d'honnêteté du geste demandé. Chaque choix peut causer du tort ou du mal à autrui.

Comment décider quoi faire? Devant l'obligation d'agir, on considère les choix, on décide du meilleur choix en tenant compte des règles en vigueur dans l'organisation, des conséquences de l'action, du bien-être d'autrui, des valeurs véhiculées et de nos valeurs. Cela m'amène à traiter des différentes valeurs liées à l'éthique.

Les **valeurs liées à l'éthique**, sont en quelque sorte les croyances répandues sur des modes de conduite ou des comportements qui inspirent notre jugement et nos prises de décisions dans tous nos actes et dans toutes circonstances.

Elles se retrouvent souvent dans les lois spécifiques, les règlements, les normes, les codes d'éthique et de déontologie.

Pour la bonne compréhension du lecteur mentionnons quelques unes de ces valeurs : l'intégrité, l'honnêteté, l'impartialité, la probité, la prudence, la justice, la prise des responsabilités, la reddition de comptes, l'équité, l'objectivité, l'altruisme, la saine gestion des ressources, la fiabilité, la discrétion, le respect des lois, normes, directives, la neutralité politique, la compétence, la loyauté, la discrétion, l'intérêt public.

(Sources : Centre canadien de la gestion, programme de recherche, avril 1995, rapport du groupe de travail sur les valeurs éthiques dans la fonction publique fédérale – John Tait 1995) – (Rapport annuel 2001 - Bureau du Vérificateur général du Québec- chapitre 3 – éthique).

Les valeurs liées aux personnes

L'éthique personnelle est le reflet de la conscience individuelle, de nos mœurs et de nos comportements. Chaque action, à la maison, au bureau, en société correspond à certains comportements et ceux-ci sont bien identifiés.

On pense à la modération, le savoir-vivre, la compassion, le sens de la mesure, la raison, le respect, la tolérance, la courtoisie, la patience, la sollicitude, la civilité, l'ouverture, la réceptivité, l'indulgence, l'impartialité, l'empathie, la sincérité, l'humanité, la bienséance, la raison, le courage, les relations harmonieuses, la conduite en bon père de famille, la propreté et l'hygiène personnelle entre autres.

(Ces valeurs sont extraites du rapport du groupe de travail sur les valeurs éthiques-Fonction publique du Canada – John Tait 1995).

Les valeurs liées à la profession

L'éthique professionnelle se réfère à la profession, au métier que nous exerçons. On la retrouve notamment dans le domaine de la médecine, de la recherche, de l'administration, de l'audit interne, de la sécurité publique, du milieu des assurances, des banques et de la finance pour ne nommer que ceux là. Les valeurs professionnelles se retrouvent souvent dans les lois, les directives, les normes, les codes de déontologie.

Voici quelques unes de ces valeurs professionnelles : l'excellence, la discrétion, la compétence professionnelle, le perfec-

tionnement, le mérite, l'efficacité, la qualité, l'économie, l'efficience, la franchise, l'honnêteté, l'objectivité, l'impartialité, le travail d'équipe, l'engagement, l'innovation, l'initiative, la créativité, l'imputabilité, l'assiduité, la réserve, la dignité, l'honneur, l'obéissance, la solidarité, la rigueur, la confidentialité, la transparence, pour ne nommer que celles là.

En résumé, l'exemplarité parfaite se construit par la juxtaposition permanente de ces groupes de valeurs : éthique, personnelles, professionnelles, qui guident quotidiennement nos comportements.

Les 6 assises de l'éthique

Après avoir passé en revue quelques définitions de l'éthique, faite la distinction entre l'éthique et la déontologie, énuméré quelques unes des différentes valeurs liées à l'éthique et aux personnes, il est important à ce stade, de mentionner quelles sont les assises de l'éthique.

Dans toutes les organisations, les normes de conduite et l'éthique doivent être réglementées. Par contre, on ne peut pas tout prévoir au chapitre des inconduites et des irrégularités. Aussi, il est prudent de ne pas mettre trop de règles, car cela pourrait avoir l'effet que les gens craignent de prendre des décisions de peur d'être sanctionnés. Il faut penser davantage à créer des normes ou des guides qui facilitent la compréhension de ce qui est mal ou pas.

Il faut réunir les conditions gagnantes qui incitent les gens à agir avec professionnalisme et à respecter des normes de conduite élevées. Il faut donc des **bases solides** pour rencontrer ces objectifs. Ces bases ou assises sont essentiellement composées d'éléments incontournables, qui, sans leur présence, rien ne pourrait être fait concernant des normes de conduite.

Ces assises quelles sont-elles ?

Mentionnons tout d'abord, *l'engagement de la direction*.

Si on œuvre dans l'entreprise publique ou privée, il faut nécessairement que les autorités expriment clairement leur volonté de ne pas accepter les déviances ou les comportements contraire à l'éthique. Sans cet engagement, les efforts en ce sens peuvent être anéantis.

Cette volonté est souvent traduite dans des lois, des directives, des politiques, des guides, des codes ou des résolutions de conseil d'administration.

Du pouvoir de l'exemple :

Dans tous les âges, l'exemple a un pouvoir étonnant sur nous ; dans l'enfance il peut tout. - Fenelon, De l'éducation des filles, chapitre 7. (Entreprise éthique no 5-oct. 96)

Malgré toutes ces bonnes intentions, des volontés de la direction et des hommes politiques, la meilleure promotion du comportement éthique, *c'est de donner l'exemple.*

En plus de l'engagement politique ou de la direction, il y a **le cadre légal.**

Les règles, les lois, les directives doivent nécessairement prévoir le fonctionnement ou la conduite des enquêtes et des investigations, des poursuites et des sanctions. Il convient notamment de faire l'inventaire de ces règles afin d'y évaluer la cohérence et la clarté. Il faut éviter toute ambiguïté. C'est ce que l'on pourra appeler la structure de la gestion de l'éthique.

Un juriste doit faire partie d'un comité d'éthique ou de déontologie pour saisir la portée des actions à entreprendre en cas de dérogation à l'éthique et aux bonnes conduites. La diversité et la complexité des lois, des règlements, des guides, des directives, des normes au sein d'une entreprise nécessitent des connaissances approfondies et des gens compétents pour agir en semblable matière.

On a vu le cadre légal, mais que penser des mécanismes de transparence ?

Ces mécanismes se présentent sous forme de procédures administratives internes, de mandats d'audit interne, de travaux d'évaluation de résultats etc. On pourrait avoir à l'esprit l'obligation de consigner, par écrit, certaines actions, des gestes, des situations, des décisions comme exemple, une enquête.

Dans le secteur public, comme mécanismes de transparence, on pense notamment à des commissions parlementaires, des tribunaux administratifs, des audits externes par les vérificateurs du gouvernement, le Bureau du vérificateur général du Québec ou du Canada pour en nommer quelques-uns.

Pour les entreprises, et certaines le font, c'est d'avoir la possibilité de *dénoncer les manquements ou irrégularités, avec*

la protection nécessaire. Ainsi, les gens seraient plus à l'aise de rendre compte de ce qui ne tourne pas rond en matière éthique. Il faut faire preuve de beaucoup d'éthique dans cette démarche. Dans une entreprise, les tâches liées à l'application du code d'éthique sont celles d'information et de conseil, de communication du code et de son renforcement. Ces tâches peuvent être accomplies par différentes personnes ou groupes. On pense, entre autres, au défenseur de l'éthique, au conseil d'administration, au directeur du bureau de l'éthique, au comité d'éthique, à l'ombudsman. (ref : Michel Dion, *Éthique des entreprises – op, cit. p.198*)

La présence de **mécanismes favorisant la transmission de la culture éthique** est essentielle dans les objectifs que nous visons sur le plan de l'éthique. On pense, entre autres, à des stages de formation, des ateliers de travail portant sur le sujet. On pense également à la transmission de modèles à suivre, particulièrement chez les cadres pour favoriser le respect des règles de conduite. L'organisation peut utiliser le site intranet ou internet pour la diffusion du message du PDG. Certaines entreprises engagent des animateurs externes ou utilisent le personnel non syndiqué pour diffuser la formation en éthique et déontologie.

Il peut se présenter des occasions où des stagiaires, des nouveaux employés sont initiés au respect des normes, des valeurs de l'entreprise, en même temps que les tâches qu'ils auront à accomplir pour l'entreprise et ses partenaires. Le personnel de gérance est mis à contribution dans ce type d'action.

Abordons maintenant cet autre élément des assises : **les codes de conduite applicables et pratiques.**

Les codes de conduite doivent être adaptés au style de gestion, à la profession ou aux particularités propres des entreprises ou des organisations. Ce point est important, car le code peut être adéquat pour un ingénieur, mais difficilement applicable pour un médecin ou un biologiste. Le type d'activité des entreprises ou des organisations publiques y fait beaucoup.

Il faut faire attention au code trop général, difficile d'interprétation, mal connu, complexe dans son utilisation et peu adapté au monde diversifié des affaires. Au Québec, dans des emplois au gouvernement, la tendance est de se doter d'un

code d'éthique propre à leur organisation, qui prend sa référence sur le code général de la fonction publique.

Dans les entreprises, les personnes qui transigent avec le personnel et les diverses clientèles sont soumises à des règles de conduite propres à leurs activités et, de ce fait, elles doivent fournir un service de qualité, répondre avec respect et courtoisie et cela, en toute confidentialité.

Que penser des conditions de travail intéressantes ?

Les conditions de travail des personnes jouent un rôle fondamental dans le respect ou non de l'éthique et la déontologie. Si les personnes s'estiment mal payées ou n'ont pas toutes les ressources pour travailler dans un environnement serein, elles ne seront probablement pas entreprenantes, créatives, imaginatives. Elles feront le nécessaire, s'estimant oubliées des autorités à plusieurs points de vue.

Donc, il y a un risque que les abus ou irrégularités et les manquements ne soient pas rapportés. Aussi, il y a tendance à contourner ces règles pour tenter de se récompenser par des moyens détournés : vol de temps, de matériel, d'information. Il ne faut cependant pas verser de l'autre côté, car si les personnes sont trop payées, elles pourraient se croire au dessus de tout, surtout si elles ont une sécurité d'emploi quasi absolu.

Une autre base solide de l'éthique c'est **le comité d'éthique ou un organisme de coordination**.

Il faut un groupe pour gérer les questions d'éthique et enquêter sur ces cas. Aussi, on verra dans le domaine gouvernemental des commissions parlementaires ou d'autres instances s'occuper de la surveillance éthique et même enquêter dans ces dossiers.

Dans les entreprises, on verra ce type de comité recevoir les plaintes, les analyser et faire les recommandations pour les sanctions pertinentes en cas de manquement. Dans un autre article, nous verrons quels sont les éléments à considérer pour la création d'un tel groupe et aborderons également les composantes du code d'éthique des administrateurs membres du conseil d'administration.

Finalement, mentionnons que la présence de **citoyens alertes et actifs** au sein de la communauté est essentielle et consti-

tue une assise solide dans ce type de dossier. Il faut un public bien informé et qui ait accès aux informations des entreprises et des gouvernements, sauf ce qui est prévu dans les lois. Il faut également des groupes de pression, des chiens de garde des intérêts des actionnaires, des contribuables et de la population en général. À titre d'exemple, *La Ligue des contribuables du Québec*, joue un rôle très actif au chapitre de la surveillance des intérêts des contribuables québécois.

Les médias jouent également un rôle important à ce chapitre, il suffit de penser aux scandales rapportés dans les journaux, revues, magazines. L'éthique, c'est en quelque sorte l'affaire de tous.

Les stimulants organisationnels de l'éthique

Quelles sont les conditions favorables au comportement éthique?

Le témoignage de gens «éthique», la qualité de vie et les bonnes conditions de travail, la valorisation de l'excellence sont des conditions gagnantes pour atteindre cet objectif.

La gestion participative, la clarté des rôles et des responsabilités, la signification d'attentes précises et la divulgation de normes claires, l'existence d'un climat de confiance entre autres s'ajoutent à cette longue liste de stimulants organisationnels.

Une très bonne communication, la responsabilisation du personnel et l'imputabilité, la formation et la sensibilisation à l'éthique, les valeurs de l'organisation clairement définies et expliquées, une certaine stabilité d'emploi, sont aussi des facteurs importants pour créer des conditions favorables.

Pour compléter cette énumération des stimulants, mentionnons que l'application des sanctions suite aux manquements, le développement du sentiment d'appartenance, l'absence de climat de compétition, une gestion bien planifiée du changement, des standards de production réalistes et adéquats, le respect des personnes et des lois sont aussi des facteurs de succès.

(Sources : Office des ressources humaines (Gouvernement du Québec) novembre 1990, revus par l'auteur en septembre 2000 à partir de ses expériences).

Les pressions sur l'éthique et les valeurs

Dans ce monde des affaires souvent bousculé par la concurrence, les développements de marchés, les virages importants, les vagues de changement, le degré d'insatisfaction, des critiques de toute part, de certaines politiques gouvernementales, des exigences de toutes sortes, bref le stress, il est normal et raisonnable de penser que l'éthique et les valeurs en prennent un coup !

Toute organisation et toute entreprise est confrontée à des pressions internes et externes dans la réalisation de ses objectifs. Elles visent aussi bien les gestionnaires, le personnel que la clientèle.

Quels sont ces types de pression?

À ce chapitre, afin d'alléger le texte, je me limiterai à en faire une simple énumération car elles s'expliquent d'elles-mêmes.

Mentionnons tout d'abord la surcharge de travail du personnel, la compétition et le stress qui sont présents partout. L'évolution rapide de la technologie vient aussi déranger les habitudes de travail. Les dossiers sont de plus en plus complexes et les attentes sont de plus en plus élevées. La concurrence est de plus en plus féroce. Les moyens financiers sont souvent réduits et les effectifs aussi. Les conflits de toutes sortes sont omniprésents. La clientèle et / ou les contribuables sont de plus en plus critiques des affaires de l'État. La survie de l'entreprise est souvent mise en cause. Les menaces, l'intimidation, la criminalité s'ajoutent à cette longue liste de pression.

(Sources : Centre canadien de gestion, programme de recherche et expériences de l'auteur YB.)

L'envers de l'éthique ou les coûts de la non-éthique

À quoi s'expose l'entreprise qui n'a pas encore pris le virage éthique?

Des études spécialisées sur le sujet et les exposés sondages de plusieurs cabinets conseils, nous révèlent que l'entreprise qui n'a pas pris ce virage est exposée à divers risques dans le cadre de ses opérations. Sans passer en revue tous les risques universels d'affaires, mentionnons notamment que la fraude et les dérives ainsi que les bris de confidentialité

peuvent engendrer des coûts importants, voire même catastrophiques et miner la crédibilité des gestionnaires et l'image de l'entreprise. Par rapport aux bris de confidentialité, j'aurais l'occasion dans les prochains numéros de la lettre trimestrielle de traiter de la prévention des risques par une charte déontologique, dans le domaine de la protection des renseignements personnels.

Voici donc une liste non exhaustive de ces risques qui constituent l'envers de l'éthique : les conflits d'intérêt, la partialité politique, les abus de confiance, le vol et les malversations sont au menu. Les pots de vin, les commissions secrètes, la corruption sont souvent présents. Le piratage, le sabotage, le blocage d'information, la destruction d'actifs sont aussi des éléments préoccupants. La vente de renseignements, les bris de confidentialité et l'espionnage industriel sont d'actualité.

Il ne faut pas passer sous silence le mauvais climat de travail comme l'envers de l'éthique. S'ajoute à cela les pertes de revenus, les risques financiers accrus, le favoritisme, la critique gouvernementale et du milieu, la discrimination. Tout cela a un coût et différents intervenants dans l'entreprise devraient s'en soucier, car c'est parfois une question de survie.

(Sources : Office des ressources humaines (Gouvernement du Québec) et expériences de l'auteur YB).

Conclusion

Après avoir fait, sommairement, le tour de la question sur l'éthique et la déontologie, d'en avoir présenté les différentes facettes et définitions, il faut retenir que l'entreprise éthique est gagnante sur tous les plans.

L'éthique est un gage de réussite en affaires, Les profits et l'éthique sont loin d'être contradictoires. On n'y voit que des avantages.

L'entreprise qui intègre dans la gestion des notions d'éthiques et du respect des valeurs de l'organisation, se prémunit notamment contre les fraudes, les abus et les irrégularités. Elle améliore ses relations en affaires puisque ses clients, les prêteurs ou les bailleurs de fonds, les tiers, les fournisseurs, les employés sont plus en confiance envers l'entreprise et ses dirigeants.

Un autre élément ou avantage de l'entreprise à promouvoir l'éthique au sein de son personnel c'est la nette amélioration de la productivité et de la baisse sensible du taux d'absentéisme. Dans un environnement éthique, le personnel à tous les niveaux, se montre ouvert aux idées nouvelles, est respectueux des biens de l'entreprise, épouse de façon concrète la mission et est mieux disposé à rendre les meilleurs services à la clientèle.

En résumé, toute démarche éthique dans les différentes opérations de l'entreprise; gestion du personnel, gestion des ressources matérielles, des systèmes d'information, d'attribution de contrats, de travail d'équipe... est stimulante pour le personnel et donne le goût de s'engager à fond... car les gens sont fiers de travailler dans un environnement qui favorise l'honnêteté, l'intégrité et les bonnes mœurs. ●

ÉCHOS DES INSTITUTS ET ASSOCIATIONS

ACIAM (Mali)

Rentrée académique de l'ACIAM - 26 février 2011 -

L'Association des Contrôleurs, Inspecteurs et Auditeurs du Mali (ACIAM) a organisé, en collaboration avec Technolab ISTA, une université privée du Mali, sa traditionnelle rentrée académique, le 26 février 2011 à Azalai hôtel Salam à partir de 10h00.

Le programme de cette rentrée 2011 s'est articulé autour des points ci-après :

- Présentation des activités 2010 et 2011 ;
- Présentation du DPAI 2011 (Diplôme Professionnel de l'Audit Interne) ;
- Présentation du DESS Audit et Contrôle de Gestion ;
- Présentation des lauréats du concours pour le DESS Audit et Contrôle de gestion.

Pour l'exercice 2011, l'ACIAM projette de réaliser les activités ci-après :

- Formation en DESS en Audit et Contrôle d'une dizaine de ses membres avec Technolab ISTA, une université privée de la place de Bamako ;
- Formation d'une quarantaine de membres pour l'obtention du DPAI. La formation a déjà débuté avec une trentaine de membres (DPAI jeunes) ;
- Organisation de deux séminaires internationaux ;
- Lancement de la revue de l'ACIAM sur l'Audit interne ;
- Elaboration du plan stratégique 2012-2016.

La Rentrée Académique de 2011 a revêtu une dimension particulière avec le lancement de la formation de dix (10) membres de l'ACIAM pour l'obtention d'un diplôme post-universitaire en Audit et Contrôle, formation qui sera assurée par un établissement de renom de la place, en l'occurrence TECNOLAB.

Cet établissement universitaire a été choisi en considération de la qualité de son enseignement et du sérieux de ses dirigeants. La formation sera assurée grâce à une subvention accordée par Son Excellence Monsieur Modibo SIDIBE, Premier

Ministre, qui a bien voulu accorder une subvention de 15 millions de FCFA (soit 22 867 euros) à l'ACIAM pour la formation de ses membres, au cours des festivités marquant le dixième anniversaire de l'association.

Avec cette nouvelle promotion, l'ACIAM aura apporté sa petite pierre à l'œuvre de construction nationale en assurant, à la date d'aujourd'hui, la formation de 85 de ses membres pour l'obtention du **Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DESS)** en Audit et Contrôle pour une enveloppe financière globale de 140 millions de FCFA (soit 213 429 euros). ●

IIA Maroc (AMACI)

Nouveau bureau directeur de l'IIA-Maroc (AMACI)

Suite à l'Assemblée Générale Ordinaire qui s'est tenue le 4 février 2011 à l'hôtel Idou Anfa à Casablanca, un nouveau Bureau Directeur de l'IIA-MAROC a été élu. En effet, après la lecture des rapports moral et financier et la lecture du rapport du commissaire aux comptes et leurs discussions, les adhérents présents ont approuvé les rapports et ont donné *quitus* à l'ancien bureau.

Ensuite tous les membres de l'ancien Bureau Directeur ont présenté leur démission. Et après dépôt des candidatures et organisation des élections, les membres suivants ont été élus pour constituer le nouveau Bureau Directeur de l'IIA-MAROC (AMACI) :

- Mlle Loubna KHATIB, *Présidente* ;
- M. Mohamed BARNIA, *Secrétaire Général* ;
- M. Mostapha DHAIBI, *Trésorier* ;
- M. Abdelmounim ZAGHLOUL, *Vice-Président chargé de la certification* ;
- Mohamed EL KHALLAKI, *Vice-Président chargé de la formation* ;
- Mme Asma ZEKRI, *Vice-Présidente chargée des relations avec l'enseignement supérieur* ;
- M. Said JEMJAM, *Vice-Président chargé de la recherche* ;
- M. Sami RIFKY, *Vice-Président chargé de la publication*. ●

IIA Switzerland

Markus MAYER, Responsable du bureau

Assemblée Générale Ordinaire 2011

L'Assemblée générale Ordinaire 2011 d' IIA Switzerland a eu lieu l'après-midi du 1^{er} avril à Zürich Oerlikon. 44 représentants de membres entreprises et 51 membres individuels y ont participé. De même, notre membre et Président de l'UFAl, Denis NEUKOMM a aussi assisté à l'assemblée.

Dans son discours, le Président de IIA Switzerland, **Stephan EGGENBERG**, a insisté sur le fait que IIA Switzerland doit continuer d'accroître le nombre de ses membres. Diverses mesures à ce sujet ont été décidées au sein du comité directeur. Les premiers séminaires in-house ont pu être déjà réalisés cette année et à partir de cet automne, IIA Switzerland offrira comme prestation supplémentaire l'évaluation externe de la qualité.

Tous les points prévus à l'agenda de l'Assemblée Générale ont été acceptés par une grande majorité des voix. Comme remplaçants de Jean-Luc WEY et de Hans-Rudolf WAGNER, Messieurs Serge DUNAND, *Executive Director chez Julius Bär*, Genève

et **Roland WINKLER-WEBER**, Directeur de l'Inspection des Finances du Canton de Bâle-Campagne ont été élus à l'unanimité.

Le nouveau comité se compose de la manière suivante :

- **Stephan EGGENBERG**, *Président* ;
- **Flemming RUUD**, *Vice-Président* ;
- **Alain AMANN** ;
- **Jens HINKELMANN** ;
- **Clemens POLTERA** ;
- **Walter SEIF** ;
- **Paul SOMMER** ;
- **Natacha THEYTAZ** ;
- **Reto UMBRICH** ;
- **Serge DUNAND** ;
- **Roland WINKLER-WEBER**.

Le responsable du bureau de IIA Switzerland est **Markus MAYER**.

Après la partie officielle de l'après-midi, les participants ont eu droit à deux exposés sur les thèmes « *Possibilités et limites de la politique monétaire* » de **Mme Dr. M. AMSTAD**, de la Banque Nationale Suisse et « *Répercussions d'un Euro faible sur une entreprise active au niveau international* » de **M. Markus BIERI**, Kuoni AG.

Pour conclure, nos membres ont eu la possibilité de s'entretenir lors de l'apéro final. ●

AGENDA

LES PROCHAINS RENDEZ-VOUS DE L'AUDIT INTERNE

GLOBAL COUNCIL 2011

Lieu : Vienne (Autriche)

Date : 1^{er} au 4 mai 2011

CONFÉRENCE RÉGIONALE DE L'UFAI 2011

Lieu : Ouagadougou (Burkina Faso)

Date : du 5 au 7 juin 2011

CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE L'IIA

Lieu : Kuala Lumpur (Malaisie)

Date : du 10 au 13 juillet 2011

CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE L'UFAI

Lieu : Hammamet (Tunisie)

Date : début octobre 2012



ÉDITEUR

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

Directeur de la publication

Denis NEUKOMM, président de l'UFAI

Responsable de la publication

Nourdine KHATAL

Maquette – Conception [à titre gracieux]

EBZONE Communication (www.ebzone.fr)

Newsletter électronique
n°7 – Avril – Mai – Juin 2011
(4 publications par an)

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

