

# Auditeur Francophone

## EDITORIAL

En cet été 2012, l'événement médiatique planétaire a été bien évidemment les Jeux Olympiques d'été de Londres. Vous allez me demander, quel rapport les JO peuvent-ils avoir avec l'audit interne.

Pour réussir une médaille olympique, un travail de longue haleine, allié à une volonté de fer et à un talent inné sont les ingrédients absolument nécessaires. Ajoutez-y un zeste de chance le jour J et c'est gagné. Enfin, c'est vite dit.

J'ai beaucoup vibré lors d'un jour particulier de ces Jeux Olympiques. C'était un vendredi, journée où le Taekwondo avait sa place. Vous connaissez probablement Mireille Harnois, représentante de IIA Canada auprès de l'UFAI et très active à la fois dans l'audit interne et dans le monde du Taekwondo. La fille de Mireille, Marlène, était en course pour une médaille olympique.

J'ai été particulièrement impressionné non pas par le gain de la médaille (de bronze) en soi, mais par les explications que Marlène Harnois a données après son combat victorieux. Elle a expliqué avec passion toute la détermination à réussir son rêve de gagner la médaille d'or olympique. Pour cela, elle a quitté sa famille et son pays (passant du Canada à la France) pour avoir les meilleures conditions d'entraînement. Seul ce chemin, à priori insensé, pouvait lui permettre d'atteindre une chance de médaille.

Elle l'a suivi et elle y est arrivée. Un but fixé et tout faire pour l'atteindre, quelle excellente leçon à nous tous !

### Bravo Marlène !

Un autre « champion olympique » au sein de l'UFAI a gagné sa médaille cet été. Je veux parler de la remise du prix Victor Z. Brink à Louis Vours au cours de la conférence internationale de l'IIA à Boston. Les qualités dont a fait preuve Louis Vours tout au long de sa carrière d'auditeur interne et dans son engagement pour l'IFACI et l'UFAI sont de celles qui font les champions olympiques.

### Bravo Louis !

Dans cette édition de l'Auditeur francophone, vous aurez l'occasion de trouver un autre exemple où la détermination pour atteindre le but fixé et le travail sont récompensés, grâce aux 5 questions à ... posées à Amina Moumed, diplômée DPAI.

Le thème de la gouvernance du secteur public, sujet très actuel, est traité par Philip Mariscal. Il nous donne un aperçu sur les acteurs en présence, leur complémentarité et leurs différences.

Noël et Yoanna Pons nous présentent la deuxième partie de l'article sur la problématique des fraudes dans les opérations effectuées au titre de marché.

A fin juin s'est déroulée la deuxième édition du colloque international de l'AACIA près d'Alger.

Mohamed Meziane, Président de l' AACIA, revient sur cet événement qui a connu un très grand succès. Pour preuve, le nombre de participants fut bien supérieur à ce qui était attendu et il a fallu se serrer pour placer tout le monde dans la salle de conférence.

Une petite excursion en Suisse vous est aussi proposée par Jean-Bertrand Hélip qui nous donne un compte rendu de la conférence nationale de l'ASAI qui s'est tenue à Pfäffikon.

Je vous rappelle que dans quelques semaines aura lieu la conférence internationale de l'UFAI à Hammamet en Tunisie les 8 et 9 octobre 2012. Des informations et le formulaire d'inscription peuvent être obtenus sur le site de la conférence : [www.ufai-2012tu.org](http://www.ufai-2012tu.org)

A bientôt à Hammamet ! Je me réjouis de vous y retrouver nombreux.

Je vous souhaite une excellente lecture.

Bien à vous

**Denis Neukomm, Président de l'UFAI**



## SOMMAIRE

3

5 questions à :  
Moumed Amina

4

« La gouvernance du secteur public  
/ Les acteurs en présence :  
complémentarité et différences »

6

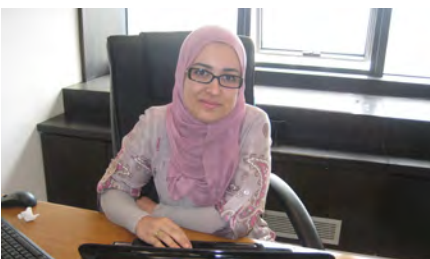
Conférence Nationale de l'Association  
Suisse d'Audit Interne (ASAD)

8

Les manipulations qui affectent  
la période antérieure à l'ouverture  
des marchés

11

**BONS SOUVENIRS D'ALGERIE :**  
Quand l'AACIA perpétue le bon usage



# 5 questions à : Moumed Amina

**Auditeur Interne, titulaire du DPAI**



**Nourdine Khatal:** Permettez-moi, tout d'abord, de vous demander de vous présenter à nos lecteurs. Qui est Moumed Amina ?

**Amina Moumed:** Avant de répondre à votre question, je voudrais vous remercier de me donner la parole dans le cadre de la rubrique « 5 questions à... » de cette 10<sup>ème</sup> édition de la revue « L'Auditeur Francophone ».

Mademoiselle MOUMED Amina est Auditeur Interne, titulaire du DPAI. J'ai commencé mon cursus universitaire à l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger où j'ai obtenu une licence en Sciences Commerciales et Financières, option Finances en 2008. En 2009, je me suis inscrite en Poste de Graduation Spécialisé en Audit Interne dans la même école. De 2010 à 2011, j'ai suivi une formation pour la préparation du DPAI que j'ai obtenu en avril 2012.

J'ai une expérience professionnelle de 2 ans au sein d'Algérie Poste où j'occupe le poste d'Auditeur Interne. Je fais partie de la première équipe d'auditeurs affectés à la nouvelle structure de l'Audit et du Contrôle interne de l'entreprise.

**N.K.:** Vous êtes lauréate, en Algérie, de l'examen du DPAI (session de janvier 2012) avec une moyenne générale de 14,29/20. Pouvez-vous nous dire quelles sont les raisons qui vous ont poussé vers la quête de cette certification ?

**A.M.:** Les raisons qui m'ont vraiment poussé vers la quête de la certification sont : ma passion pour l'Audit Interne née grâce à ma formation en PGS-Audit Interne, mes ambitions à évoluer dans ce domaine et l'importance et la reconnaissance internationale du diplôme qui j'espère, m'ouvriront beaucoup de portes dans le milieu professionnel au niveau national et international.

**N.K.:** Quelles sont les clés de votre brillante réussite à cet examen exigeant et quels conseils prodigueriez-vous aux auditeurs internes candidats à une certification ?

**A.M.:** En réalité, la clé de la réussite à l'examen réside dans la « volonté » et le « travail » qui m'ont toujours animé depuis l'entame de ma formation. Mon objectif ne se limitait pas à passer l'examen mais à le réussir. Pour tous les auditeurs internes candidats à une certification, je leur conseille de travailler assidument et surtout d'avoir confiance en eux, là est la clé de la réussite à l'examen.

**N.K.:** Voilà plusieurs mois depuis que la formation DPAI a été achevée, pouvez-vous nous dire en quoi ce dispositif pédagogique a-t-il impacté votre travail au quotidien ?

**A.M.:** Cette formation m'a permis de maîtriser la démarche et les outils d'audit interne ce qui me facilite gran-

dement la réalisation de mes missions, conformément aux exigences et à la déontologie de la profession.

**N.K.:** Quels sont vos prochains challenges ?

**A.M.:** Mes prochains challenges se résument dans deux points : la participation dans la promotion et le développement de l'Audit Interne en Algérie pour l'élever encore plus haut au niveau mondial, et l'obtention du CIA.

# « La gouvernance du secteur public Les acteurs en présence : complémentarité et différences »

Mariscal Philip



## Le contexte

La crise frappe de nombreux pays non pas seulement au cœur de l'économie dite privée mais aussi le fonctionnement même des Etats.

Les Etats consommateurs, collecteurs et distributeurs de richesses sont soumis aux mêmes contingences que l'entreprise privée : efficacité, économie de la gestion, outre les aspects d'équité, d'éthique et d'écologie.

La crise rend les besoins plus criants, elle est un moteur qui peut aider à activer la mise en place d'une gestion performante<sup>1</sup>.

On pourrait dire qu'elle est en quelque sorte une opportunité d'améliorer la maîtrise des activités.

## Maîtrise des activités

Le concept est là : « internal control » traduit maladroitement en contrôle interne.

« Le contrôle interne est un processus intégré mis en oeuvre par les responsables et le personnel d'une organisation et destiné à traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation, dans le cadre de la mission de l'organisation, des objectifs généraux suivants :

- exécution d'opérations ordonnées, éthiques, économiques, efficaces et efficaces;

- respect des obligations de rendre compte;
- conformité aux lois et réglementations en vigueur;
- protection des ressources contre les pertes, les mauvais usages et les dommages.»

« Lignes directrices de l'INTOSAI<sup>2</sup> relatives aux normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public », p. 7

Les Etats souvent à la traîne dans cette maîtrise ont pourtant dans de nombreux cas mis en place des outils tels que des Inspections des finances, des Cours des comptes, des Cours suprêmes, des contrôleurs des engagements, etc, j'en passe.

Essayons d'y voir plus clair

## L'acteur historique et sa vision

Pour l'INTOSAI, les missions sont décrites dans la déclaration de Lima<sup>3</sup>, acte fondateur, nous en avons extrait les éléments essentiels:

### « I. Généralités

#### Section 3. Contrôle interne et externe

1. Chaque organisme ou institution publics possède son service de contrôle interne alors que les services de contrôle externe ne font pas partie de la structure organisationnelle des institutions à vérifier. Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques sont donc des services de contrôle externe.

2. Le service de contrôle interne relève donc nécessairement de la direction de l'organisme au sein duquel il a été établi. Néanmoins, il doit pouvoir jouir d'une indépendance fonctionnelle et organisationnelle la plus grande possible au sein de la structure organisationnelle à laquelle il s'intègre.

3. En tant que contrôleur externe,

*l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques a pour tâche d'examiner l'efficacité du contrôle interne<sup>4</sup>. Si le service de contrôle interne est jugé efficace, il faudra s'efforcer, sans restreindre le droit de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques d'effectuer un contrôle d'ensemble, d'établir un partage ou une répartition des tâches les mieux appropriés et de préciser la collaboration qui doit exister entre l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques et le service de contrôle interne.»*

Nous sommes là dans une structure services de contrôle, internes au sens strict, et Institutions supérieures de contrôle indépendantes (ISC), extérieures.

Les ISC dépendent du pouvoir législatif et ont un rôle de mise en cause de l'exécutif dans sa gestion. Les services eux-mêmes ont pour vocation d'éviter cette mise en cause. Un système basé sur la peur du gendarme...

Comme on peut donc le voir l'Intosai dans ce texte appelle contrôle interne non pas le processus qu'elle décrivait plus avant mais bien un acteur de contrôle. Absence de cohérence ? ou évolution ?

Lima 1953, Lignes directrices 1992...

Les lignes directrices de 1992 ont été conçues comme un document reflétant l'idée qu'il faut encourager l'utilisation de normes pour la conception, la mise en oeuvre et l'évaluation du contrôle interne. Cette idée suppose un effort permanent d'actualisation.

Le 17e INCOSAI (Séoul, 2001) a pris acte de la nécessité grandissante de mettre à jour les lignes directrices de 1992 et a marqué son accord pour utiliser comme modèle le système intégré de contrôle interne élaboré par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Com-



mission (COSO - Comité des Sponsors de la Commission Treadway).

Cette actualisation a été coordonnée par un groupe de travail issu de la Commission et constitué de représentants des ISC de Bolivie, des Etats-Unis d'Amérique, de France, de Hongrie, de Lituanie, des Pays-Bas, de Roumanie, du Royaume-Uni et de Belgique, cette dernière assumant la présidence du groupe.

Les mentalités évoluent, poussées dans le dos par les événements. Les ISC commencent à percevoir le monde de l'*Internal Control framework* et de l'*enterprise riskmanagement* soit les COSO 1 et 2.

#### Conséquences de l'évolution

La mise en place du contrôle interne au sens « lignes directrices » implique de porter un jugement sur celui-ci. Les ISC, contrôleurs externes, ne sont peut-être pas les acteurs idéaux, n'étant pas associés à la gestion et garants devant le législatif.

L'audit interne commence à trouver sa place chez nous<sup>5</sup> :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise (control) de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs, en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité »

#### La nouvelle réalité

Parti d'un secteur public obligé de se justifier, l'obligation de rendre compte devant la nation (le législatif) on débouche sur un processus où chacun est responsable de sa gestion, où un audit interne valide celle-ci, où l'audit externe exerce son rôle de certification de l'exactitude, de la régularité et de la sincérité des comptes, résultats et états financiers outre d'autres rôles comme l'évaluation de la politique gouvernementale pour le compte du parlement.

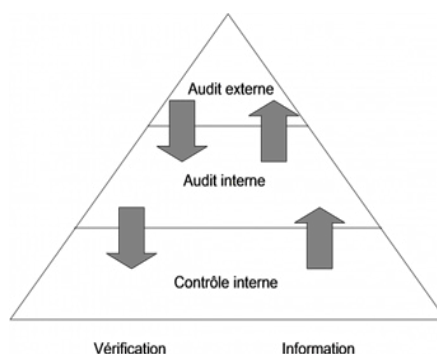
Les objectifs d'un audit financier dans le secteur public vont souvent au delà de l'expression d'une opinion sur la

*question de savoir si les états financiers ont été élaborés, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel d'information financière applicable (c'est-à-dire le champ d'application des normes ISA). Ils peuvent englober des objectifs supplémentaires en matière d'audit et de communication de l'information, par exemple signaler si les auditeurs du secteur public ont constaté des cas de non-conformité aux textes législatifs et réglementaires, y compris en matière de budget et d'obligation de rendre compte, et/ou s'exprimer sur l'efficacité du contrôle interne. Les auditeurs du secteur public peuvent juger utile de s'appuyer sur les travaux de la fonction d'audit interne concernant le respect par l'entité des textes législatifs et réglementaires, notamment en matière de budget et d'obligation de rendre compte, ainsi qu'en ce qui concerne l'efficacité du contrôle interne au sein de l'entité. En l'occurrence, les auditeurs du secteur public peuvent utiliser les travaux des auditeurs internes pour compléter les travaux d'audit externe dans ces domaines<sup>6</sup>.*

Comme on le voit, pour des raisons évidentes d'économie, l'INTOSAI dans son ISSAI 1610 ouvre la porte à la collaboration entre audit interne et externe.

Nous sommes loin de la conception américaine du « single audit act of 1984 » audit vraiment unique mais dans vision d'un audit en forme de chaîne de contrôle

Nous sommes loin de la conception américaine du « single audit act of 1984 » audit vraiment unique mais dans vision d'un audit en forme de chaîne de contrôle



<sup>1</sup> La performance de la sphère publique est aujourd'hui une composante essentielle de la compétitivité qui impose la mondialisation. – (Exposé des motifs, Projet de loi portant réforme des juridictions financières, France, 2009)

<sup>2</sup> L'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques ou International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) est une entité mondiale d'affiliation des cours d'audit gouvernementales. Ses membres sont les directeurs des institutions de contrôle de toutes les nations. L'INTOSAI a été fondée en 1953 à La Havane, Cuba. 34 Cours d'Audit ont formé le groupe originel, et l'institution compte plus de 170 membres.

#### <sup>3</sup> ISSAI 1

Les Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) publiées par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI)

<sup>4</sup> Traduction maladroite de l'anglais « internal control » à traduire par « maîtrise des activités »

<sup>5</sup> Il faut faire une distinction entre le monde anglo-saxon et le nôtre. Le démarrage a été beaucoup plus tardif chez nous et ce, pour des raisons culturelles

#### <sup>6</sup> ISSAI 1610

<sup>7</sup> Les Standards Internationaux d'Audit (ISA) sont développés par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) de l'International Federation of Accountants (IFAC)

L'ASAI a tenu le 31 mai dernier sa conférence nationale, permettant à ses membres de se rassembler et partager sur un thème bien précis. Cette année, et compte tenu du contexte économique particulier, l'ASAI s'est penché sur la gouvernance d'entreprise en cherchant à définir le rôle que devait jouer l'audit interne pour épauler les instances dirigeantes et de gouvernance en vue d'accomplir leurs tâches de surveillance.

### Gouvernance d'entreprise La contribution de l'audit interne

Dans un contexte toujours plus incertain, aussi bien en termes économiques, sociopolitiques qu'environnementaux, les directions et les conseils d'administration sont de plus en plus sollicités. Leurs responsabilités en termes de surveillance les obligent à constamment innover pour définir, mettre en œuvre et suivre les mesures qui permettront d'atteindre maîtrise et pérennité pour leur organisation.

Leadership et contrôle d'entreprise responsables et prudents sont donc impératifs, notamment pour adresser les attentes et préoccupations de leurs parties prenantes. Tout au long de ces deux jours de conférence, les participants se sont penchés sur les questions suivantes :

- Quels peuvent être les apports de l'audit interne à la gouvernance d'entreprise et au soutien des organes en charge de la direction d'entreprises pour la réalisation de leurs tâches et le traitement des thèmes les plus divers ?

- Quel est le rôle de l'audit interne en tant qu'élément de gouvernance d'entreprise interne – notamment dans des périodes aussi tumultueuses ?

Des professionnels expérimentés et des intervenants de renom issus du monde de l'économie et des sciences ont abordé, sous différents angles, le rôle que l'audit interne devait jouer en termes de gouvernance d'entreprise en cette période de crise économique mondiale. De nombreux orateurs ont insisté sur la nécessité pour l'audit interne d'épauler le conseil d'administration, le comité d'audit et la direction dans leur manière d'appréhender la gestion du risque et de procéder au contrôle et au pilotage internes. Enfin, la communication d'informations pertinentes et de qualité pour aider à la prise de décisions ainsi que la capacité à attirer

l'attention sur des thèmes sensibles constituent pour l'audit interne des éléments-clés à mettre en œuvre pour soutenir une bonne gouvernance d'entreprise.

Avec plus de 200 participants, la Conférence nationale de l'ASAI 2012 enregistre un franc succès. À noter la présence des représentants des Instituts allemands et autrichiens, du Président de l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI), ainsi que la tenue de l'Assemblée générale de l'ASAI en marge de la conférence. Le comité d'organisation, pour la dernière



Le hall principal, haut lieu d'échange et de contact.

Denis Neukomm, Président de l'UFAI et Moritz Bachmann, Head Corporate Audit and Risk Services MCH Group

fois sous la direction de Clemens Poltera, a réussi à composer un programme attractif avec des orateurs variés et dans un cadre agréable. Compte tenu de cette réussite, la question est maintenant de savoir si à l'avenir, cette conférence aura lieu sur une base annuelle ou biannuelle, comme cela a été le cas jusqu'à présent. Affaire à suivre...



### L'ASAI, en bref

Fondée en 1980, l'ASAI est l'organisation professionnelle de l'audit interne en Suisse. Elle compte actuellement près de 2'200 membres et est constituée de la majorité des départements d'audit interne des grandes entreprises privées, mixtes et des administrations publiques domiciliées en Suisse et au Liechtenstein.

L'association a pour mission de développer la profession en Suisse en fournissant des services de formation et en veillant à créer un cadre optimal pour l'exercice de la profession de ses membres.

### Jean-Bertrand Helip, CIA, CCSA,

est Directeur-adjoint au sein du groupe Enterprise Risk Services chez Deloitte, en charge des services liés à la Gouvernance et Gestion des Risques. Il détient un Master en Audit Interne et est accrédité par IIAA pour la conduite de revue externe de services d'audit interne. Depuis 2011, Jean-Bertrand siège au sein du comité du groupe ERFA / CIA Suisse Romande.



Le panel de la dernière plénière, de g. à dr.: Stephan Eggenberg, Président de l'ASAI, Martina Zehnder, La Poste, Daniel Hauser, LGT, Christoph Lengwiler, Directeur de l'institut d'études financières IFZ, Beat Kappeler, auteur et Luka Zupan, KPMG.

# LES MANIPULATIONS QUI AFFECTENT LA PÉRIODE ANTÉRIEURE À L'OUVERTURE DES MARCHÉS

Noël et Yoanna PONS

Au cours de l'article précédent, nous avons exposé brièvement la première approche de la recherche de fraudes : savoir ce que l'on cherche. Nous avons balayé brièvement les situations qui marquent la présence de montages frauduleux ou de corruption. Dans le présent article nous allons initier notre promenade dans les manipulations du secteur par celles qui sont susceptibles d'affecter la période précédant la préparation d'un marché public ou privé.

## I/ Les montages installés avant même que les marchés ne soient ouverts :

Il s'agit ici d'identifier un ensemble d'opérations douteuses qui peuvent être organisées antérieurement à l'entrée dans la procédure. Le faux utilise simplement le marché comme camouflage.

*Trois grands types de montages sont utilisés :*

- les montages les plus triviaux s'appuient d'abord sur des faux purs. L'opération d'achat devient alors un leurre à l'occasion de laquelle les fausses facturations au bénéfice d'un salarié ou d'un responsable sont émises sans qu'elles ne soient en rien liées à l'opération d'achat ;
- les montages destinés à manipuler la concurrence au profit d'un fournisseur et du maître d'ouvrage ; ainsi certains montages seront installés afin de manipuler la dévolution du marché dans la procédure d'appel d'offres.
- les manigances permettant d'éviter le passage à l'appel d'offres par le fractionnement.

La typologie des manipulations est souvent primaire et récurrente. Le lecteur les reconnaîtra aisément.



### Le faux pur :

Le fraudeur s'appuie sur les opportunités laissées béantes dans le système de contrôle. Ces typologies sont récurrentes dans les montages perpétrés par les salariés. Ils utilisent les failles présentes dans les processus. Ces dernières facilitent l'intégration de faux documents dans la comptabilité, l'utilisation de doublons, la création de fournisseurs fictifs, l'utilisation de fournisseurs dormants.

Finalement un faux document sera créé et utilisé ou réutilisé puis intégré à la comptabilité pour paiement. Ces faux s'appuient sur les failles des processus et sur la faible valeur des factures litigieuses émises. Ces dernières, réalisées dans la limite des valeurs non significatives ou en deçà du montant à partir duquel l'appel d'offres doit être ouvert, peuvent alors être récurrentes et le risque limité les rend attractives.

La finalité d'une grande partie de ces montages est l'enrichissement personnel ou dans le but de récupérer les espèces nécessaires au paiement de la corruption locale. Ce type de corruption de bas niveau étant susceptible de bloquer ou de ralentir l'exécution du marché. Celui qui travaille sur ce type de faux, devra s'assurer que le prestataire existe bien surtout lorsque les prestations sont payées en espèces. Il n'est pas rare de rencontrer des situations dans lesquelles le travail est fait par un prestataire « normal » mais quelques paiements viennent



s'ajouter pour lesquels on ne dispose que d'une pièce justifiant la sortie d'espèces, la facture a disparu. Le détournement se cache derrière une prétendue faiblesse de l'organisation.

### L'utilisation d'études :

Une prestation d'études présente quelques particularités. Le caractère immatériel des prestations rend la création de faux ou la surfacturation aisée. Les critères utilisés dans l'évaluation du montant facturé sont facilement manipulables pour qui est de mauvaise foi.

Il arrive que des heures de consultants ou d'ingénieurs expérimentés soient facturées alors que les travaux sont réalisés par des débutants. De même, on peut inclure dans la facture des frais se rapportant à d'autres marchés. Il n'est pas rare non plus de constater qu'une étude dûment facturée n'est que la compilation de travaux disponibles dans toute bibliothèque spécialisée. Il s'agit souvent d'études de faible montant pour lesquelles le décideur est libre de traiter avec qui il veut hors toute procédure contraignante.

*Le détournement peut être réalisé à son profit, à celui d'un proche ou d'un groupe auquel il est lié. L'intervention d'une entité écran est indispensable car les fonds doivent quitter "régulièrement" la collectivité ou l'organisme public. Plusieurs possibilités existent :*

- Le bureau d'études "ami". L'organisme choisi facture la fausse prestation et encaisse les fonds qui seront parta-



gés ou récupérés par la suite. C'est sa récurrence qui permet d'identifier ce type de montage ;

- Un organisme appartenant au décideur ou à sa parentèle peut faire l'affaire. C'est souvent le cas dans des filiales éloignées ;
- La même étude peut être facturée plusieurs fois, il s'agit là d'un doublon classique ;
- Une étude similaire peut aussi être demandée à plusieurs organismes, simultanément ou successivement. Les bureaux d'études peuvent être incités à se concerter ou à être complices. Dans tous les cas, cette marge anormale sera restituée, au travers de la caisse noire, au décideur ou aux personnes qu'il aura désignées en utilisant la technique des fausses factures.

• Il n'est pas rare de constater la présence d'un nombre relativement important d'études non remises, car le lecteur a bien compris que le but n'était pas de disposer des informations contenues dans l'étude mais bien de justifier une sortie de fonds.

- Il n'est pas rare non plus d'identifier des pseudo études pour lesquelles des acomptes ont été versés, dans un cas précis l'acompte était égal à 80% du montant du contrat, aucune étude n'a bien entendu été fournie et aucune réclamation effectuée.

*Ce type d'études peut être utilisé pour détourner les procédures, le choix du prestataire désiré est alors guidé. Plusieurs opportunités de manipulations existent. Il suffit, bien souvent, de faire figurer, parmi les critères directs ou additionnels de choix, des éléments subjectifs tels que la compétence personnelle des responsables de l'étude, la notoriété de l'organisme, les réalisations précédentes dans la région, la proximité etc.*

Ces travaux préparatoires permettent d'attribuer le marché à l'organisme qui a été désigné en amont comme étant le plus "compétent" et le plus apte à répondre à ses sollicitations. De plus, lorsque le prix fixé pour l'étude ne permet pas, pour diverses raisons, de dégager le bénéfice prévu, le décideur peut se laisser convaincre par l'organisme choisi de poursuivre l'étude au-delà de la mission initiale, par des avenants ou par d'autres contrats de faible valeur. Ces avenants gé-

nèrent la marge supplémentaire qui sera ristournée au décideur ou à ses amis et complices.

De nombreuses manières de détourner des fonds publics sont praticables avant même qu'un contrat ou qu'un marché n'existe. Les sommes sont souvent plus faibles que celles qui sont dégagées après l'obtention du marché, mais elles sont plus faciles à dissimuler et la multiplication des prélèvements est aisée. Ces détournements sont réalisés au stade de la préparation du projet de marché et touchent des sommes relativement faibles. Les méthodes et les procédés sont toujours les mêmes et ils concernent essentiellement les études de besoin, d'opportunité, de coût, ...

## II/ Vers une procédure de contrôle simplifiée :

Dans tous ces domaines dans lesquels il existe une possibilité de jouer avec les seuils, une batterie de contrôles simples peut être installée. L'ensemble du processus d'achats doit être encadré, nous ne surprendrons personne en préconisant la mise en place de processus de prévention ou de contrôle des plus classiques. Ils s'organisent de la manière suivante :

- connaître le montant au delà duquel l'appel d'offres est obligatoire ;
- connaître par service le montant maximum de l'engagement financier autorisé par responsable, et qui ne passera pas par l'appel d'offres ; ceci vaut pour ce qui est convenu de qualifier de niveau non significatif comme pour le domaine réservé attribué au cadre managérial ;
- fixer des normes de contrôle qui peuvent aller du plus simple au plus complexe suivant l'importance du risque identifié ;
- lier le contrôle à l'analyse des coûts de ces opérations ;
- identifier le fractionnement des opérations au dessous de seuils, se reporter à l'article paru dans la Lettre trimestrielle « L'Auditeur Francophone » N°6

• identifier les doublons éventuels ; se reporter à l'article paru dans la Lettre trimestrielle

« L'Auditeur Francophone » N°7 ;

- identifier les sociétés écrans ; se reporter aux articles parus dans la revue Audit et Contrôles Internes N° 185 et 190 ;

- identifier la récurrence des mêmes fournisseurs ; se reporter à l'article paru dans la revue Audit N° 182 ;

- etc.

Il est aussi conseillé d'installer des contrôles dans le but de faciliter l'analyse des tendances et de faire remonter de manière systématique les indicateurs de présence du risque de fraude. La grande majorité des entreprises ont dématérialisé les informations concernant les fournisseurs, les factures, les ventes, les achats, les paiements etc. Il est donc aisé d'automatiser les contrôles en utilisant ce type de données. Des tris sont ensuite effectués en sélectionnant les types de factures, les seuils etc. Ces contrôles peuvent être inclus dans les logiciels ou progiciels comptables ou de gestion (contrôles embarqués) et atteindre un résultat similaire à la condition que le paramétrage de ces derniers soit actif. Cette faille n'est pas rare.

Nous présentons ici deux tables aisées à construire qui sont assez fiables car utilisées depuis fort longtemps.

### Exemple n° 1 : Opérations réalisées hors appel d'offres :

Le processus de contrôle mis en place peut être décliné de la manière suivante : identifier à partir des données, par entité, le nombre de marchés hors appel d'offres, leur montant global, les fournisseurs concernés, les fonctionnaires ou acheteurs responsables de ces contrats. Cette opération fait ressortir certains indicateurs de risque présents dans ce type de marché ainsi que les fractionnements.



**TABLEN° 1: Opérations réalisées hors appel d'offres:**

N° marchés contractés	Montant	Gestionnaire	Bénéficiaire ou Fournisseurs	observations

Les montants figurant dans la colonne 2 doivent être comparés avec le montant au delà duquel le passage à l'appel d'offres est obligatoire.

Cette table, si elle est correctement établie (elle contient alors tous les achats) permet de connaître :

- **le nombre** des marchés passés hors appel d'offres au cours d'une période donnée ;
- **le montant** (voir sur ce point les procédures permettant d'identifier les fractionnements) ;
- **le gestionnaire** ou le service qui les a validés (l'éventuel corrompu), ou qui n'a pas donné son aval ;

• **le fournisseur** qui en bénéficie (l'éventuel corrupteur). Il faut savoir que certains fournisseurs, afin de ne pas apparaître avec une évidence trop grande, utiliseront des filiales ou des sociétés liées.

Cette table peut être édifiée à l'aide d'un tableur simple, lorsque les données ne sont guère importantes ou complexes. Si ce n'est pas le cas, elle gagne à être intégrée dans le logiciel comptable ou travaillée avec un extracteur.

Il est aussi possible d'effectuer des analyses de tendance et des comparaisons service par service, acheteur par acheteur, fournisseur par fournisseur ou des opérations de recherche particulières (tracking).

**Exemple n° 2 Évaluation des études préalables :**

**TABLEN° 2: études préalables :**

N° études	Montant	Gestionnaire	Fournisseurs	Rattachement Au marché N°

Ce tableau permet d'identifier le nombre d'études sur une période donnée, leur montant unitaire et cumulé, les gestionnaires qui les valident, les fournisseurs qui les réalisent.

Cette table permet de connaître comme la précédente :

- **le nombre** d'études hors appel d'offres au cours d'une période donnée ;
- **le montant** (voir sur ce point les procédures permettant d'identifier les fractionnements) ;

• **le gestionnaire** (le corrupteur) ou le service qui les a validés ;

• **le fournisseur** qui en bénéficie (le corrupteur). Il faut savoir que certains fournisseurs, afin de ne pas apparaître avec une évidence trop grande, utiliseront des filiales ou des sociétés liées. Elles permettent aussi d'identifier les études rattachées à un marché et le risque de manipulation de ce dernier par des études partiales.

Ainsi cette situation, en apparence sans risque majeur pour l'entreprise, constitue une excellente opportunité pour un fraudeur ou un corrompu.

# BONS SOUVENIRS D'ALGERIE :

## Quand l'AACIA perpétue le bon usage

### Les 24/25 juin 2012, l'AACIA

(Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens) perpétuant « un bon usage » et en même temps un acte de professionnalisme désormais inscrits dans la durée, a organisé à l'Hôtel SAFIR MAZAFRAN/ZERALDA-ALGER, son 2eme colloque international consacré à la problématique ci-après :

#### Quels apports de l'Audit Interne à « la performance » des organisations ?

Ce colloque dont les travaux visaient à identifier de nouvelles perspectives devant inciter à l'accélération de l'ancrage essentiel, vital et apaisé de l'audit interne et des règles de bonne gouvernance au sein des organisations algériennes, se voulait également une occasion propice d'écouter et d'échanger avec des spécialistes algériens et étrangers de renom ( France, Belgique, Canada, Suisse , Maroc, Tunisie, Cote d'Ivoire, Burkina Faso), qui ont été chargés d'animer durant 2 jours, la Conférence d'ouverture, les différentes plénières et ateliers programmés.

Cette manifestation s'est déclinée aussi comme une nouvelle opportunité pour contribuer de manière effective à une mise à niveau en termes informationnels de tous les acteurs intéressés par l'audit interne, la gouvernance et l'éthique.

Les axes directeurs du programme ont été centrés autour :

#### • La Conférence d'ouverture :

les challenges de l'audit interne : aujourd'hui et demain et évolution de la gouvernance de l'EPE et performance économique

##### • Thème 1 :

Le contrôle interne, finalité première de l'audit interne

##### • Thème 2 :

La gestion d'une structure d'audit interne : quelles exigences préalables ? (Ateliers A/B)

##### • Thème 3 :

Les fondamentaux de l'audit interne

##### • Thème 4 :

L'audit des performances dans le secteur public : l'apport des acteurs institutionnels concernés

##### • Thème 5 :

L'Audit de performance des RH, un levier de changement pour les organisations (Ateliers C/D)

##### • Thème 6 :

Le rôle du Risk Management dans la performance de l'Entreprise

##### • Thème 7 :

Ethique et fraudes : quels rôles pour l'Audit Interne ?

Cet événement qui a vu la participation de 250 séminaristes, a enregistré de par la palette des thèmes abordés et déclinés au travers de la conférence d'ouverture, de 5 plénières et 4 ateliers avec à la clé 30 communications riches d'enseignements, de questions et débats dont les auteurs ont été peu regardants à la « discipline du timing horaire » maintes fois rappelée avec tact et doigté par les Présidents de séances et par la présence d'éminentes personnalités nationales et étrangères de l'audit interne, qui ont rehaussé le dit événement et lui ont conféré de par leur totale implication, un succès notable auprès de toutes « les parties prenantes ».

Ce succès conforte une nouvelle fois, l'action multiple déployée par l'AACIA au service des organisations algériennes et l'interpelle pour faire toujours plus et surtout mieux.

Dans cette brève livraison, qui vise à donner de l'information utile à tous les amis de l'AACIA réunis au sein de l'UFAl, nous reviendrons au delà des mots qui ont leur poids sur les moments phares appuyés par un bouquet de photos de ce 2eme colloque international, gracieusement offert à l'ensemble des lecteurs de notre revue.

Nous citerons,

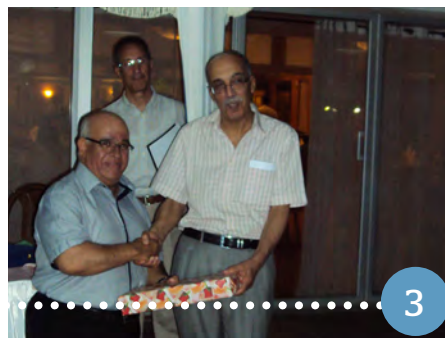
La célébration gratifiée sur le plan de la symbolique par la remise de présents, à l'initiative de l'AACIA le 23 juin autour d'un diner organisé sur la terrasse TIPAZA qui lorgnait sur la majestueuse Mer Méditerranée qui n'était qu'à 100 mètres et dans le cadre d'un cérémonial emprunt de convivialité, dédié au titre de la reconnaissance due à Messieurs Louis Vaur Invité Spécial du 2eme Colloque International, Khatal Nourine Président d'honneur AACIA et Meziane Mohamed Président en exercice AACIA et ce eu égard aux valeurs qu'ils ont en commun, valeurs mises au service de l'audit interne : le mérite, l'effort constant dans la promotion de l'audit interne, l'ouverture vers les autres et le sens du partage (Photos 1, 2, 3, et 4).

L'ouverture officielle du 2eme Colloque International, qui a été confiée, choix et volonté affirmés et portés par les instances dirigeantes de l'AACIA, à Melle MOUMED Amina, lauréate du DPAI 2012 avec une moyenne générale de 14, 29, qui s'en est acquittée avec talent et maîtrise de soi à saluer (Photo 5).

Ces moments réellement magiques de Hammamet, partagés avec nos amis et frères tunisiens pour susciter la plus large participation parmi l'auditoire à la 10eme Conférence Internationale de l'UFAl prévue les 8 et 9 Octobre 2012 à Hammamet (Photo 6).

Il est certain que l'attitude professionnelle et le savoir faire étalés par nos frères tunisiens pour parler de ce grand rendez vous de la rentrée et leur capacité à dire et à présenter en toute sincérité, images à l'appui, une Tunisie sereine et toujours accueillante ont séduit et vont impacter positivement un véritable afflux à la 10eme Conférence Internationale de l'UFAl.

La cérémonie pleine de sobriété et de respect pour l'effort accompli par les récipiendaires, de remise des diplômes DPAI aux 12 lauréats algériens invités de l'AACIA qui ont décroché ce fameux sésame (Photo 7).





# AGENDA

## **Conférence de l'UFAI, Hammamet**

Où? Tunisie

Quand? les 8 et 9 octobre 2012

## **Conférence Internationale de l'IIA**

Où? Orlando (Etats-Unis)

Quand? du 11 au 14 juillet 2013

<http://www.svir.ch/fr/actualite/nouveautes.html>»



**ÉDITEUR**

**UFAI Union Francophone de l'audit interne  
98 bis, bld Haussmann 75008 Paris (France)  
WWW.UFAI.org**

-----  
**Directeur de la publication  
Denis Neukomm, président de l'™UFAI**  
-----

**Responsable de la publication  
Nourdine Khatal**

-----  
**Maquette: Philip Mariscal  
philip@mariscal.biz**

**Newsletter électronique  
no avril-septembre 2012  
Diffusion gratuite pour les adhérents des associations membres de l'UFAI**