

Faire face au risque de fraude

Exploration du rôle de l'audit interne

RISQUE



Gros plan

Farah G. Araj
CIA, CPA, CFE, QIAL



À propos du CBOK

CHIFFRES CLÉS

14 518* répondants
166 pays
23 langues

NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Responsables de l'audit interne	26 %
Directeurs de mission ou senior managers	13 %
Superviseurs ou managers	17 %
Auditeurs internes	44 %

* Le taux de réponse varie selon les questions.

Le CBOK (*Common Body of Knowledge*) est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale. Elle comprend notamment des enquêtes auprès des professionnels de l'audit interne et de leurs parties prenantes. L'enquête mondiale sur la pratique de l'audit interne, qui apporte une vision complète des activités et des caractéristiques de la profession partout dans le monde, fait partie des éléments fondamentaux du CBOK 2015. Ce projet s'appuie sur deux enquêtes internationales réalisées précédemment sur le même sujet par la Fondation de la recherche de l'IIA, en 2006 (9 366 réponses) et en 2010 (13 582 réponses).

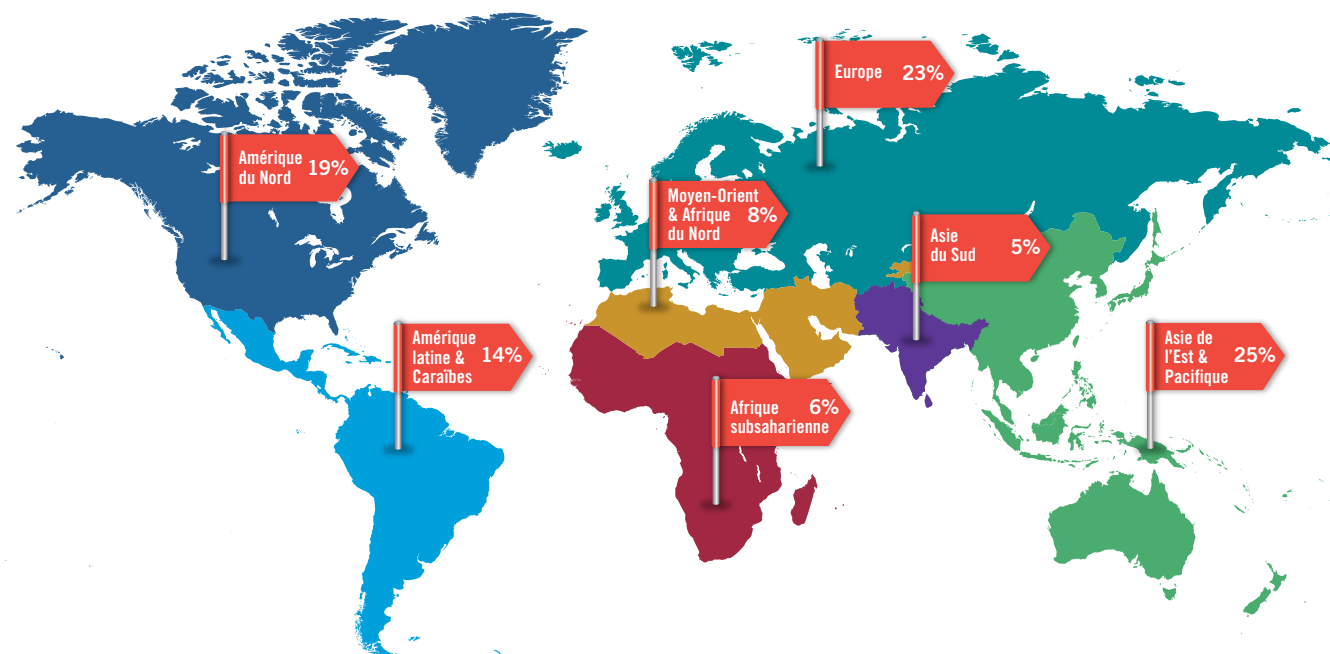
Les rapports de l'enquête seront publiés une fois par mois jusqu'en juillet 2016 et pourront être téléchargés gratuitement grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations professionnelles, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA. Plus de 25 rapports devraient voir le jour, sous trois formes :

- des rapports portant sur des thématiques générales ;
- des gros plans approfondissant des problématiques clés ;
- des faits marquants concernant un thème ou une région spécifique.

Ces rapports s'intéresseront à différentes problématiques dans huit catégories de connaissances, parmi lesquelles les systèmes d'information (SI), les risques, et les talents.

Rendez-vous sur le site du CBOK Resource Exchange à l'adresse www.theiia.org/goto/CBOK pour télécharger les derniers rapports, au fur et à mesure de leur publication.

Enquête 2015 du CBOK sur les pratiques de l'audit interne : répartition géographique des participants



Note : Les zones géographiques correspondent aux catégories définies par la Banque mondiale. Concernant l'Europe, moins de 1 % des répondants étaient originaires d'Asie centrale. Les réponses à l'enquête ont été recueillies entre le 2 février et le 1^{er} avril 2015. Le lien hypertexte vers l'enquête avait été diffusé via une liste d'adresses électroniques, les sites Internet de l'IIA, des lettres d'information et les réseaux sociaux. Les questionnaires partiellement remplis ont été inclus dans l'analyse dès lors que les informations sur la population interrogée étaient complètes. Dans les rapports du CBOK 2015, les questions spécifiques sont intitulées Q1, Q2, etc. La liste complète des questions est disponible sur le site du CBOK Resource Exchange.

Les thèmes du CBOK

Le futur



Les perspectives internationales



La gouvernance



La gestion du service



Les risques



Normes et certifications



La gestion des talents



Les technologies



Table des matières

Synthèse	4
Introduction	5
1 Attention accordée au risque de fraude à l'échelle mondiale	7
2 Responsabilité de l'audit interne en matière de prévention et de détection de la fraude	12
3 Compétences de l'audit interne face au risque de fraude	18
4 Cinq pistes pour améliorer la prise en compte du risque de fraude par l'audit interne	22
Annexe A : Synthèse des résultats clés	25

Synthèse

Le risque de fraude est une réalité à laquelle chaque organisation est aujourd'hui confrontée. D'importants cas de fraude ont récemment retenu l'attention des médias et des régulateurs du monde entier. Lorsqu'une organisation est victime d'une fraude grave, sa réputation peut en ressortir ternie, et, bien souvent, les parties prenantes redéfinissent soudainement leurs priorités. Une question revient alors fréquemment : « Où étaient les auditeurs internes ? »

Faire face au risque de fraude : Exploration du rôle de l'audit interne analyse à l'échelle mondiale l'importance du risque de fraude pour l'audit interne et ses parties prenantes, les responsabilités de l'audit interne en matière de prévention et de détection de la fraude ainsi qu'un aperçu de ses compétences pour face au risque de fraude.

Ce rapport s'appuie sur les résultats de l'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l'audit interne, la plus importante du monde consacrée à la profession, ainsi que sur des entretiens avec des responsables de l'audit interne issus de différentes régions du globe.

Les auditeurs internes peuvent utiliser le présent rapport pour sensibiliser les parties prenantes, soutenir les efforts de lutte anti-fraude de l'organisation, et développer leurs capacités d'action. Ce rapport étudie, en conclusion, cinq pistes pour aider les responsables de l'audit interne (RAI) à améliorer leur prise en compte du risque de fraude.

Introduction

POUR EN SAVOIR PLUS

Guide pratique, *Auditing Anti-bribery and Anti-corruption Programs* (Altamonte Springs, Floride, The Institute of Internal Auditors, 2014).

Guide pratique, *L'audit interne et la fraude* (Altamonte Springs, Floride, The Institute of Internal Auditors, trad. IFACI, 2009).

GTAG 13 : *Fraud Prevention & Detection in an Automated World* (Altamonte Springs, Floride, The Institute of Internal Auditors, 2009).

Avant de passer en revue les résultats de l'étude, nous rappelons les principales références utilisés par les auditeurs internes pour définir leur rôle en matière de risque de fraude : la documentation produite par l'IIA mais également le nouveau principe introduit dans la version actualisée du *Référentiel intégré de contrôle interne* du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Que disent les Normes à propos du risque de fraude ?

Les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA (les *Normes*) définissent la fraude comme :

Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial.

Cette définition est vaste, et inclut des fraudes de natures très différentes, y compris la corruption. Par ailleurs, elle ne fait pas de distinction entre les fraudes commises au sein même de l'organisation (par les collaborateurs ou le management, par exemple) et celles émanant de l'extérieur (fournisseurs, clients, etc.). De même, si l'on rapproche la fraude de la définition du risque dans les *Normes*, le risque de fraude apparaît comme « la possibilité que se produise une fraude qui aura un impact sur la réalisation des objectifs ».

Sans perdre de vue cette définition, étudions ce que les *Normes* disent sur les responsabilités de l'audit interne en ce qui concerne le risque de fraude. Les normes les plus pertinentes en la matière sont les suivantes (liste non exhaustive, mise en exergue de certains aspects) :

- **1210 : Compétence (1210.A2)** – Les auditeurs internes doivent posséder des *connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude* et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.
- **2120 : Management des risques (2120.A2)** – L'audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la *manière dont ce risque est géré par l'organisation*.
- **2210 : Objectifs de la mission (2210.A2)** – les auditeurs internes doivent tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs significatives, des cas de *fraudes* ou de non-conformité et d'autres risques importants.

D'autres normes font également référence à la fraude, ou au rôle de l'audit interne dans l'évaluation de la culture éthique et des valeurs de l'organisation, ce qui a également une incidence sur l'efficacité de la gestion du risque de fraude.

Que dit le COSO sur le risque de fraude ?

Le nouveau principe n°8 introduit, dans la version actualisée du *Référentiel intégré de contrôle interne* du COSO, constitue une autre référence importante. Le simple fait que cette version actualisée contienne un principe consacré au risque de fraude est une preuve supplémentaire de l'attention croissante accordée à ce risque. L'**encadré 1** présente le nouveau principe adopté ainsi que les quatre points d'attention que les auditeurs internes peuvent appliquer à tous les niveaux de l'organisation.

Encadré 1 *Référentiel intégré de contrôle interne*, Principe n°8 : Évaluer le risque de fraude

Le principe n°8 du Référentiel intégré de contrôle interne du COSO (2013) énonce :

L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Ce principe est ensuite décliné en quatre grands points d'attention :

- 1 Envisager différents types de fraude :** l'évaluation du risque de fraude couvre le reporting frauduleux, la perte éventuelle d'actifs, et la corruption découlant des différentes possibilités de survenance d'une fraude ou d'un comportement répréhensible ;
- 2 Évaluer les incitations et les pressions :** l'évaluation du risque de fraude tient compte des incitations et des pressions ;
- 3 Évaluer les opportunités :** l'évaluation du risque de fraude prend en considération les opportunités d'acquisition, d'utilisation ou de cession non autorisées d'actifs, de modification des registres comptables ou d'autres agissements inappropriés ;
- 4 Évaluer les comportements et les justifications :** l'évaluation du risque de fraude tient compte de la façon dont le management et les collaborateurs pourraient commettre ou justifier des actes inappropriés.

Source : *Internal Control – Integrated Framework*¹ [Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013]. Reproduction autorisée.

Comment les auditeurs internes appréhendent-ils aujourd'hui le risque de fraude ?

Sans perdre de vue le rôle de l'audit interne, voyons maintenant ce que nous dit l'enquête sur la manière dont les auditeurs internes font, en pratique, face au risque de fraude.

Question 1 : Quelle importance la direction générale et les responsables de l'audit interne accordent-ils au risque de fraude ?

Question 2 : Dans quelle mesure les auditeurs internes sont-ils responsables de la prévention et de la détection des fraudes ?

Question 3 : Les auditeurs internes sont-ils capables de faire face au risque de fraude ?

Au vu des résultats, la section 4 du présent rapport propose aux auditeurs internes cinq pistes d'action pour améliorer leur efficacité dans la gestion du risque de fraude.

¹ COSO : *Référentiel intégré de contrôle interne - Principes de mise en œuvre et de pilotage* / Pwc / IFACI - Eyrolles, 2014

1 Attention accordée au risque de fraude à l'échelle mondiale

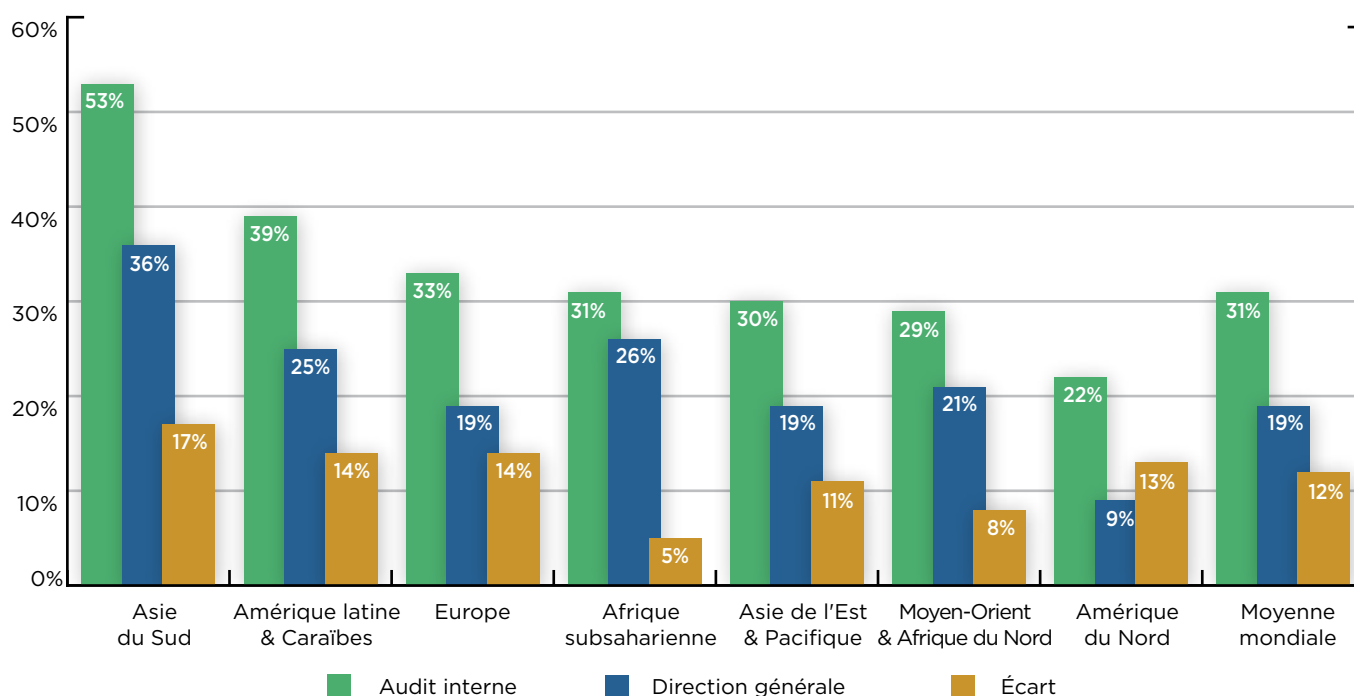
Les auditeurs internes sont largement impliqués dans la gestion du risque de fraude au sein de leur organisation. Cette section analyse leurs réponses aux questions de l'enquête sur les thèmes suivants :

1. Le risque de fraude en tant que l'un des cinq principaux risques
2. La lutte contre la fraude en tant qu'activité créatrice de valeur pour l'audit interne
3. Le risque de fraude en tant que partie intégrante du plan d'audit interne
4. Le recrutement des talents spécialisés dans la gestion du risque de fraude

L'audit interne semble accorder une plus grande priorité au risque de fraude que le management

Les responsables de l'audit interne ayant participé à l'enquête ont été invités à énumérer les cinq risques considérés comme les plus importants par la direction générale et l'audit interne. À l'échelle mondiale, seulement 19% des répondants considèrent que la fraude fait partie des cinq principaux risques pour leur direction générale. Pour 31 % des répondants, la fraude est l'un des cinq principaux risques identifiés par leur service d'audit interne

Figure 2 La fraude, classée au rang des cinq principaux risques en 2015 (vision régionale)



Note : Q66 : Veuillez identifier les cinq principaux risques auxquels votre département d'audit interne accordera le plus d'attention en 2015. Thème : Fraude (non couvert par d'autres missions d'audit). Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 704. Q65 : Veuillez identifier les cinq principaux risques auxquels votre direction générale accordera le plus d'attention en 2015. Thème : Fraude (non couvert par d'autres missions d'audit). Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 705.

“L'exemplarité au plus haut niveau est essentielle pour gérer le risque de fraude. Si le PDG indique en réunion que la fraude ne saurait être tolérée et qu'il se montrera intraitable avec les contrevenants, un message positif et très fort sera véhiculé depuis le haut de la pyramide à travers toute l'organisation.”

—Dr. Khalid Al Faddagh,
ancien responsable
de l'audit interne,
Saudi Aramco

(voir **figure 2**). En d'autres termes, l'audit interne accorde plus d'importance au risque de fraude que le management. Comme le montre la **figure 2**, cet écart est le plus élevé en Asie du Sud (17 %) et le plus faible en Afrique subsaharienne (5 %). De tels écarts peuvent témoigner d'un décalage entre l'audit interne et les attentes de la direction générale.

C'est en Asie du Sud que le risque de fraude suscite le plus d'attention

Globalement, c'est en Asie du Sud (avec une grande majorité de répondants en provenance d'Inde) que le risque de fraude semble revêtir le plus d'importance. « *L'Inde est en pleine transformation, de nombreuses entreprises étant cotées à l'étranger* », explique Umesh Ashar, responsable de l'audit interne chez Tata Motors Limited, à Mumbai, en Inde. « *La nouvelle Loi sur les sociétés fait peser de lourdes responsabilités sur le comité d'audit, et exige de l'auditeur légal des entreprises cotées de signaler toute fraude au gouvernement central. Par conséquent, la direction générale cherche généralement à éviter les risques*

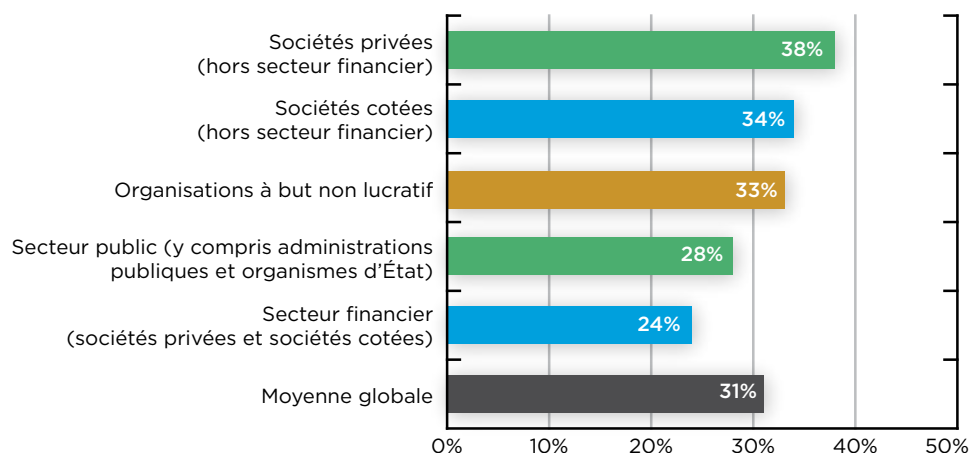
d'atteinte à la réputation, et veille à ce que le risque de fraude soit appréhendé et géré correctement. »

En ce qui concerne le Moyen-Orient, Dr. Khalid Al Faddagh, ancien responsable de l'audit interne chez Saudi Aramco, indique : « *Je suis surpris et inquiet que le risque de fraude ne figure pas dans le Top 5 des risques au Moyen-Orient. Il est possible que les responsables interrogés soient dans le déni et estiment que la fraude n'existe que dans les autres entreprises ou dans les autres pays de la région.* »

Une plus grande attention est accordée au risque de fraude dans les organisations privées

Le risque de fraude figure parmi les cinq principaux risques, quels que soient la région, le secteur ou le type d'organisation. Toutefois, les auditeurs internes des organisations privées accordent une priorité plus importante au risque de fraude que les autres, puisque 38 % d'entre eux le classe dans le Top 5, contre une moyenne globale de 31 % (voir **figure 3**).

Figure 3 La fraude, classée par l'audit interne au rang des cinq principaux risques en 2015 (vision par type d'organisation)



Note : Q66 : Veuillez identifier les cinq principaux risques auxquels votre département d'audit interne accordera le plus d'attention en 2015. Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 742.

Les activités de l'audit interne liées à la lutte contre la fraude sont jugées moins créatrices de valeur que d'autres

Dans l'édition 2010 de l'enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l'audit interne, 71 % des répondants indiquaient avoir conduit, dans le cadre de leurs activités, des « investigations sur des fraudes et des irrégularités »². La crise financière mondiale était citée comme l'une des raisons à l'origine d'un tel niveau d'activité. Dans le cadre de l'édition 2015 de l'enquête, les RAI ont été invités à sélectionner les cinq activités d'audit interne les plus à même d'apporter de la valeur à leur organisation. Une liste d'activités leur était proposée, parmi lesquelles « Mener des investigations ou des actions préventives contre la fraude ». Vues sous

² Marco Allegrini et al., *What's Next for Internal Auditing?* Rapport IV de l'édition 2010 de l'enquête du CBOK (Altamonte Springs, Floride, Fondation de la recherche de l'IIA, 2011), page 33.

cet angle, la détection et la prévention de la fraude sont classées parmi les activités les plus créatrices de valeur par seulement trois répondants sur dix (voir figure 4).

Ce résultat est d'autant plus inattendu que la détection et l'investigation de la fraude sont chronophages et contraignent l'audit interne à déployer des efforts conséquents au détriment d'autres questions importantes pour l'organisation.

Le risque de fraude ne concerne qu'une faible proportion des plans d'audit, mais devrait progresser

Seul un petit nombre de répondants (4,5 %) déclarent avoir bénéficié d'une formation spécialisée dans la lutte contre la fraude et avoir consacré la majeure partie de leur temps de travail à cette activité (Q11, n = 12 716). Cette situation est semblable quels que soient la fonction hiérarchique ou le poste, le type d'organisation, le nombre de collaborateurs au sein de l'audit interne, ou encore le secteur.

Figure 4 Principaux leviers de création de valeur par l'audit interne

Donner une assurance sur l'adéquation et l'efficacité du processus de contrôle interne	86%
Recommander des axes d'amélioration opérationnelle	55%
Donner une assurance sur les processus de gestion des risques de l'organisation	53%
Donner une assurance sur la conformité réglementaire	50%
Informier et conseiller le management	40%
Identifier les risques émergents	37%
Donner une assurance sur les processus de gouvernement d'entreprise de l'organisation	37%
Mener des investigations ou des actions préventives contre la fraude	29%
Informier et conseiller le comité d'audit	28%
Tester l'évaluation des contrôles faite par le management	23%

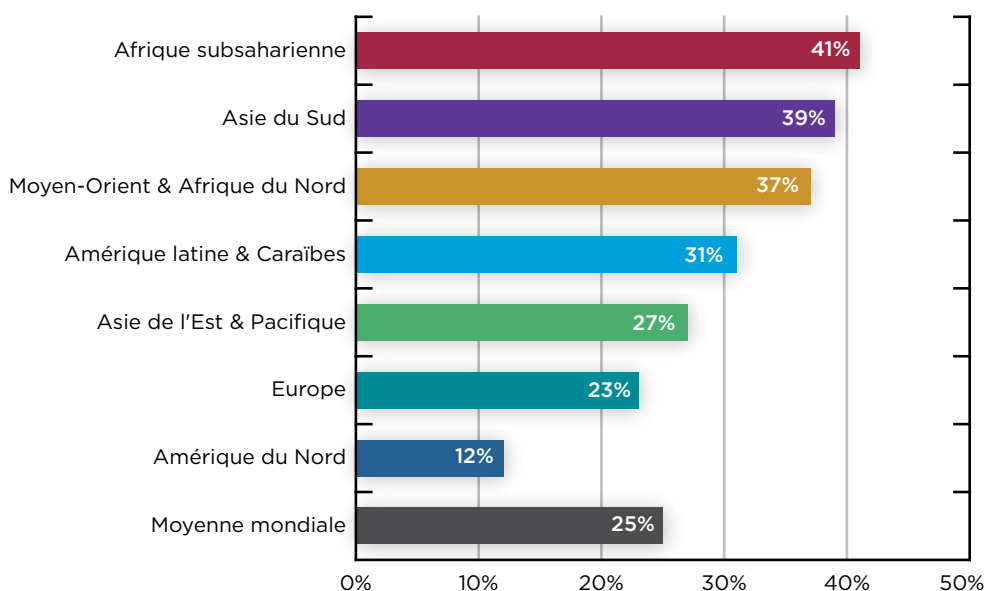
Note : Q89 : Quelles sont les cinq activités d'audit interne qui sont le plus à même d'apporter de la valeur à votre organisation ? (Plusieurs choix possibles.) Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 636.

Figure 5 Le risque de fraude dans le plan d'audit

Aspects opérationnels	24,5%
Conformité / réglementation	14,9%
Assurance / évaluation de l'efficacité de la gestion des risques	12,1%
Risques stratégiques	10,8%
Système d'information (non couvert par d'autres missions)	8,3%
Finances générales	6,7%
Gouvernement d'entreprise	6,2%
Fraude (non couvert par d'autres missions d'audit)	3,5%
Autres (en particulier, demandes, formations, etc.)	3,3%
Réduction ou maîtrise des coûts / dépenses	3,2%
Tests ou assistance liés aux exigences Sarbanes-Oxley	2,8%
Relations avec des tiers	2,4%
Gestion de crise	1,2%
Total	100,0%

Note : Q49 : Dans quelle proportion (en pourcentage) votre plan d'audit 2015 intègre-t-il les catégories générales de risque suivantes ? Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 677.

Figure 6 Pourcentage de RAI anticipant une hausse de l'attention accordée au risque de fraude par l'audit interne



Note : Q50 : Veuillez indiquer si, par rapport à 2014, vous comptez augmenter, maintenir ou réduire vos interventions dans les domaines suivants. Thème : Fraude (non couvert par d'autres missions d'audit). Responsables de l'audit interne uniquement. n = 2 476.

De même, seulement 3,5 % des plans d'audit interne ont pour objet le « risque de fraude, non couvert par d'autres missions d'audit » (voir **figure 5**). Ce constat est *grosso modo* le même quel que soit le type d'organisation, le nombre de collaborateurs au sein de l'audit interne, ou encore le secteur. Par ailleurs, seuls 25 % des RAI à travers le monde estiment que l'attention portée par l'audit interne au risque de fraude augmentera en 2015 par rapport à l'année précédente (voir **figure 6**). Toutefois au niveau régional, ce pourcentage atteint environ 40 % en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud.

Selon Bruce Turner, ancien RAI à la retraite, Président sortant de l'International Public Sector Committee de l'IIA et Président du Comité d'audit de l'IIA Australie, « *l'audit interne doit prévoir, dans ses plans, suffisamment de temps pour couvrir toutes les questions fondamentales (y compris le risque de fraude), puis prendre des dispositions pour aborder les domaines de risque les plus intéressants, émergents et stratégiques* ».

Le recrutement des talents spécialisés dans la gestion du risque de fraude est limité

Les compétences recherchées au sein des services d'audit interne constituent également un bon indicateur de l'attention globale portée au risque de fraude. Si les RAI s'attachent à embaucher des auditeurs internes dotés de compétences en matière d'audit de la fraude ou d'enquêtes et d'investigations, de tels atouts ne figurent pas dans le Top 5 des compétences recherchées. Ainsi, seuls 23 % des RAI classent « l'audit de la fraude » parmi les cinq compétences les plus recherchées lors de l'embauche ou développées au sein du service d'audit interne. Une catégorie similaire, « enquêtes et investigations », a été sélectionnée dans ce Top 5 seulement par 15 % des responsables de l'audit interne. C'est en Amérique latine

(31 %) et dans le secteur du bâtiment (30 %) que l'audit de la fraude apparaît le plus important, tandis que c'est l'Afrique subsaharienne (29 %) et l'Asie du Sud (26 %) qui accordent le plus d'attention aux enquêtes et investigations (Q30, n = 3 288).

Conclusion

Question 1 : Quelle importance la direction générale et les responsables de l'audit interne accordent-ils au risque de fraude ?

À première vue, la fraude ne semble pas attirer particulièrement l'attention de la direction générale ou des responsables de l'audit interne. Toutefois, il ne faut pas oublier que certaines réglementations, comme la Loi Sarbanes-Oxley de 2002, ont été promulguées pour lutter contre la fraude. Bon nombre des efforts anti-fraude sont consentis en application d'une telle réglementation. Ainsi, depuis la publication en 2013 du Référentiel intégré de contrôle interne du COSO, les auditeurs externes consacrent plus de temps au principe n°8 et à l'appréciation du bien-fondé de l'évaluation du risque de fraude par le management.

Les responsables de l'audit interne accordent plus d'importance au risque de fraude dans les pays en développement et émergents. Il en est de même pour les organisations privées. Même si la majeure partie des travaux d'audit interne ne sont pas strictement consacrés au risque de fraude, les auditeurs internes ne devraient pas perdre de vue qu'un tel risque peut avoir de graves conséquences sur une organisation ou un service d'audit interne. « *En espagnol nous avons une devise : il vaut mieux ouvrir le parapluie avant qu'il ne pleuve* », explique Jorge Badillo, responsable de l'audit interne chez Sierra Gorda SCM et Président de la Fédération des auditeurs internes d'Amérique latine.

2 Responsabilité de l'audit interne en matière de prévention et de détection de la fraude

“Ces résultats n'ont rien d'étonnant. Le niveau de maturité varie d'une entité et d'un pays à l'autre. Les attentes sociétales sont également différentes, et le rôle de l'audit interne au sein d'un environnement économique et informatique en rapide mutation dépend de nombreuses variables.”

—Bruce Turner, ancien RAI à la retraite, Président sortant de l'International Public Sector Committee de l'IIA et Président du Comité d'audit de l'IIA Australie

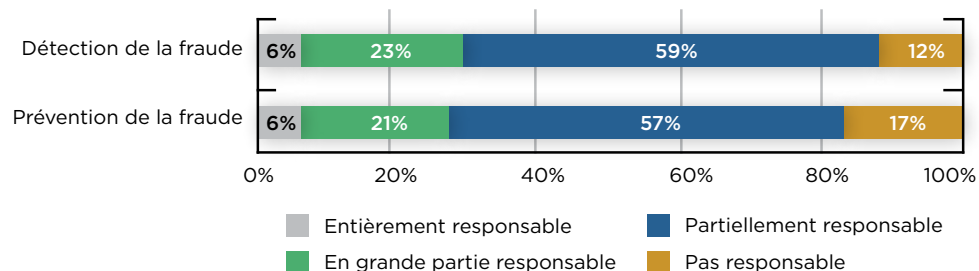
La plupart des manuels indiquent que le management est responsable de la mise en place et de la gestion des systèmes de contrôle interne (y compris les dispositifs anti-fraude), tandis que les auditeurs internes doivent évaluer les activités de contrôle déployées par le management et être vigilants face aux signaux d'alerte. Mais la réalité est souvent toute autre. Selon les résultats de l'enquête, l'audit interne et le management se partagent souvent les responsabilités en matière de lutte contre la fraude. Environ 3 répondants sur 10 affirment que l'audit interne est « entièrement ou en grande partie responsable » de la détection et de la prévention des fraudes dans leur organisation, et 6 sur 10 indiquent qu'il en est « partiellement responsable ». La **figure 7** montre que les auditeurs internes sont légèrement plus susceptibles d'assumer la responsabilité de la *détection* de la fraude par rapport à la *prévention*.

Le problème du tout ou rien

La **figure 7** révèle également que, selon certains répondants, le service d'audit interne n'est pas responsable de la détection (12 %) ou de la prévention (17 %) de la fraude. Bon nombre de RAI ne sont pas d'accord avec l'idée que l'audit interne n'a aucune responsabilité en matière de détection de la fraude. Lynn Fountain, auteur de *Raise the Red Flag: An Internal Auditor's Guide to Detect and Prevent Fraud*, indique : « Les auditeurs internes doivent, dans le cadre de chaque mission, passer en revue les risques de fraude. Cela fait partie intégrante des Normes, mais les auditeurs n'appliquent pas cette règle très efficacement. »

À l'autre extrême, 6 % des répondants affirment que leur service d'audit interne assume l'entière responsabilité de la détection et de la prévention des fraudes (voir **figure 7**). Toutefois, un tel niveau de responsabilité va à l'encontre du principe

Figure 7 Responsabilité de l'audit interne en matière de détection et de prévention des fraudes



Note : Q55 : Quelle est la part de responsabilité de l'audit interne dans la détection de fraudes au sein de votre organisation ? n = 11 431. Q56 : Quelle est la part de responsabilité de l'audit interne dans la prévention de fraudes au sein de votre organisation ? n = 11 428. Pour des raisons d'arrondi, le total peut parfois différer de 100 %.

“Confier à l’audit interne l’intégralité ou une large part de la responsabilité en matière de détection des fraudes est une méthode traditionnelle et constitue une solution confortable pour l’entreprise, parce qu’elle sous entend que les autres fonctions de l’organisation ne sont pas incitées à soutenir les efforts dans ce domaine.”

—Jorge Badillo,
responsable de l’audit interne chez Sierra Gorda SCM et Président de la Fédération des auditeurs internes d’Amérique latine

d’indépendance de l’audit interne et du modèle des trois lignes de maîtrise³. Umesh Ashar commente : « *Je ne suis pas d’accord avec [le fait que l’audit interne ait l’entière responsabilité de la prévention de la fraude]. Cette responsabilité incombe au management et à la première ligne de maîtrise. Toutefois, dans de nombreux cas, l’audit interne est censé revoir la conception des dispositifs de contrôle interne avant leur mise en œuvre. Ce qui, d’une certaine manière, s’inscrit dans le cadre de la prévention de la fraude.* » De la même façon, les auditeurs externes sont, du fait de leurs normes professionnelles, amenés à évaluer le risque d’inexactitude due à une fraude ou à une erreur. Confier au service d’audit interne l’entière responsabilité de la prévention et de la détection des fraudes est contraire aux Normes et à la bonne pratique.

Les auditeurs internes des sociétés privées sont davantage impliqués dans la gestion du risque de fraude

La responsabilité en matière de fraude varie également selon le type d’organisation, les sociétés privées apparaissant comme les plus impliquées. S’agissant de la détection des fraudes, 36 % des répondants issus des sociétés privées déclarent en assumer entièrement ou en grande partie la responsabilité, alors que la moyenne se situe à 29 % (Q55, n = 11 431). L’écart est encore plus marqué pour ce qui est de la prévention des fraudes, puisqu’ils sont 35 % à avoir de tels niveaux de responsabilité dans les sociétés privées contre une moyenne de 26 % (Q 56, n = 11 428). L’absence de deuxième ligne de maîtrise (à savoir les fonctions de gestion des risques

et de conformité) qui caractérise souvent les sociétés privées non cotées pourrait expliquer ce décalage.

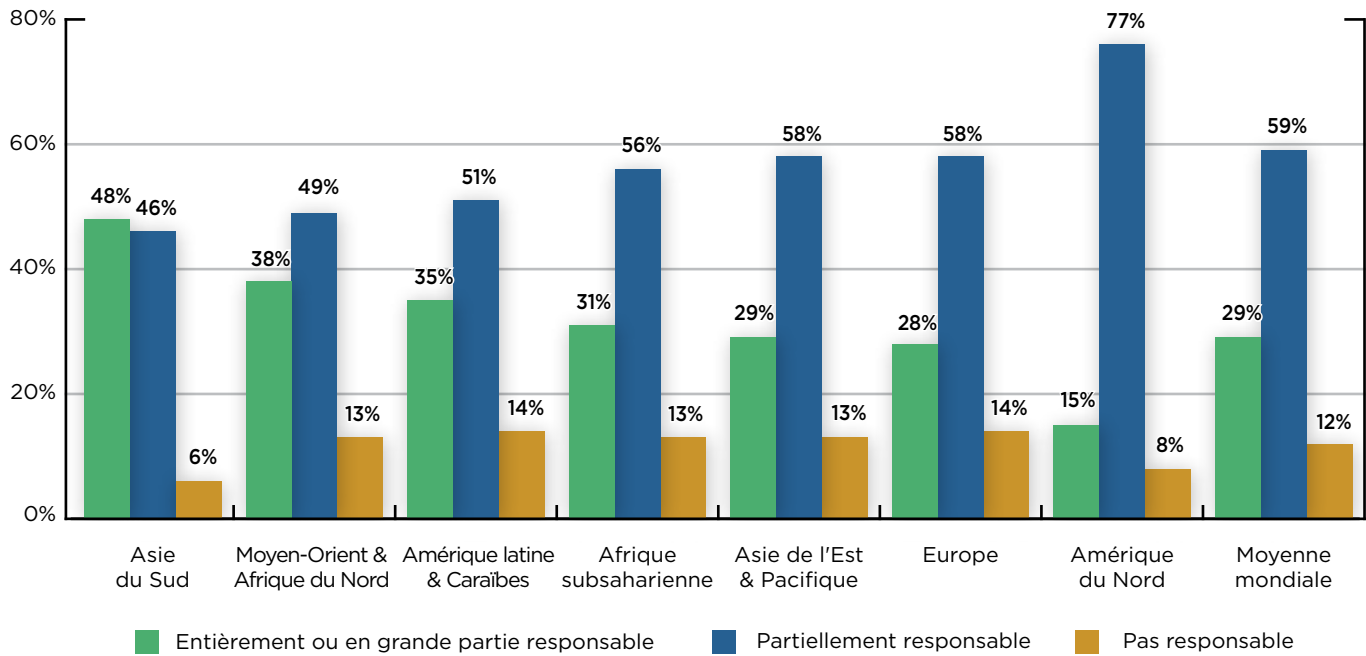
Lorsque les auditeurs internes sont responsables de certains aspects de la prévention et de la détection des fraudes, ces responsabilités couvrent les domaines suivants : investigation des suspicions de fraude, assistance en matière d’évaluation du risque de fraude, suivi du dispositif d’alerte, audit de dispositif de lutte contre la fraude mis en œuvre par le management, et formation en matière de sensibilisation à la fraude.

On constate de fortes disparités régionales en matière de niveaux de responsabilité

Les figures 8 et 9 montrent de fortes disparités entre les régions. C’est en Asie du Sud (avec une grande majorité de répondants en provenance d’Inde) que le niveau de responsabilité en matière de prévention et de détection de la fraude est le plus élevé. Dans cette région, en effet, 5 répondants sur 10 se disent « entièrement ou en grande partie responsables ». Les régions suivantes affichent également un niveau de responsabilité supérieur à la moyenne : Moyen-Orient et Afrique du Nord, Amérique latine et Caraïbes, et Afrique subsaharienne (entre 31 % et 38 %). Umesh Ashar explique comment la régulation et les cadres de contrôle indiens façonnent le rôle de l’audit interne en matière de fraude : « *La Loi indienne sur les Sociétés de 2013 et le COSO 2013 ont mis fortement l’accent sur l’audit interne en se penchant activement sur la question de la fraude. Les entreprises investissent dans la création de services d’audit interne et dans le développement des capacités de ceux existants.* »

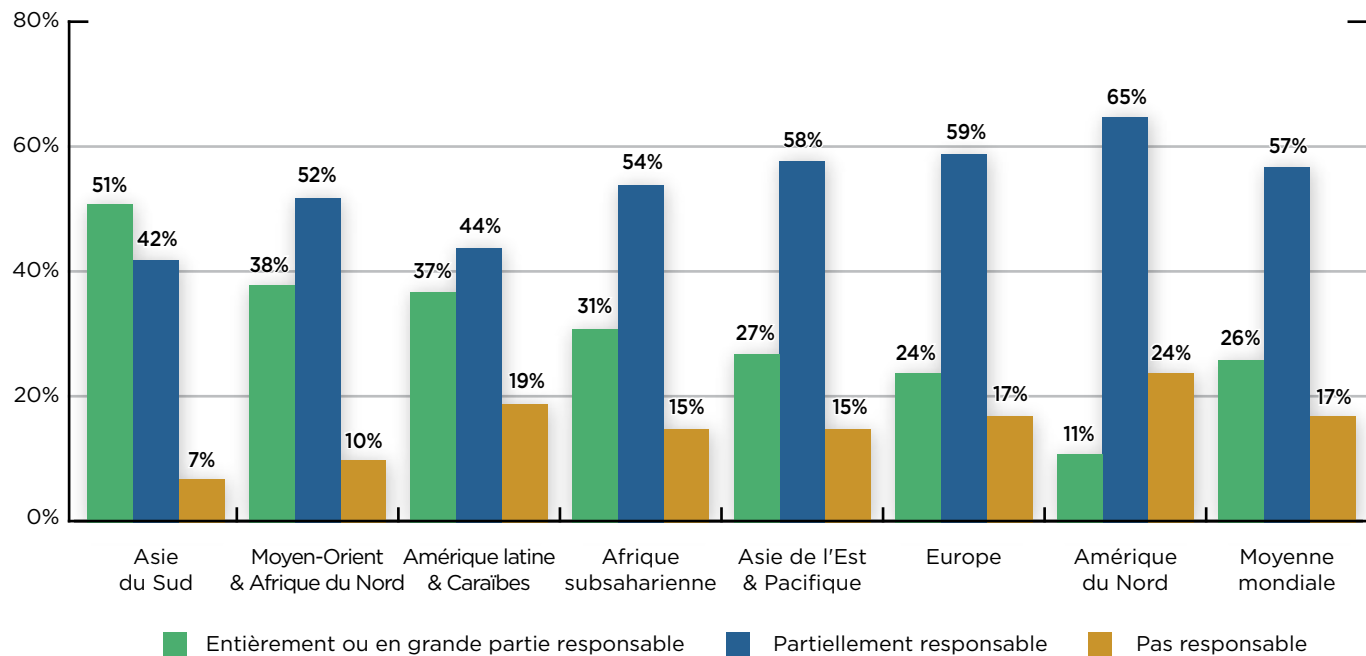
³ Prise de position de l’IIA, Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces, janvier 2013, pages 3-5.

Figure 8 Détection de la fraude : responsabilité de l'audit interne (vision régionale)



Note : Q55 : Quelle est la part de responsabilité de l'audit interne dans la détection de fraudes au sein de votre organisation ? Pour des raisons d'arrondi, le total peut parfois différer de 100 %. n = 11 281.

Figure 9 Prévention de la fraude : responsabilité de l'audit interne (vision régionale)



Note : Q56 : Quelle est la part de responsabilité de l'audit interne dans la prévention de fraudes au sein de votre organisation ? Pour des raisons d'arrondi, le total peut parfois différer de 100 %. n = 11 279.

En outre, la culture et la maturité de l'organisation ont également un impact important sur les résultats, comme l'indique Owen Purcell, EY lead partner for the EMEA Risk Centre of Excellence, Royaume-Uni, « *En général, lorsqu'on regarde l'Europe, on mesure la maturité en fonction de la qualité de la gestion du risque de fraude au sein de l'entreprise. L'audit interne joue certes un rôle, mais ne tient généralement pas les commandes. Le contrôle et la gestion du risque de fraude incombent généralement au management et à la deuxième ligne de maîtrise (conformité, gestion des risques, etc.).* »

Owen Purcell explique que les variables culturelles à l'égard de la fraude et de l'audit interne influent également sur le rôle de ce dernier. « *En Asie du Sud et au Moyen-Orient, on estime que l'audit interne devrait toujours rester à l'affût des fraudes éventuelles. Il existe plusieurs niveaux de validation et de signature, les auditeurs internes étant chargés de contrôler les contrôleurs. Au Moyen-Orient, les fonctions d'audit interne bien établies sont très en vue au sein de leur entreprise, le management ayant par conséquent tendance à leur faire endosser davantage de responsabilités en matière de détection de la fraude.* »

Les grands services ont plus de responsabilités

Les grands services d'audit interne assument généralement plus de responsabilités que les petits dans la prévention et la détection de la fraude. Dans les organisations qui comptent plus d'une cinquantaine d'auditeurs internes, 37 % des répondants indiquent être « entièrement ou en grande partie responsable » de la détection des fraudes, contre 29 % en moyenne (voir **figure 10**). Les résultats sont semblables pour ce qui est de la prévention de la fraude, puisque 33 % des organisations

ayant plus d'une cinquantaine d'auditeurs internes assument entièrement ou en grande partie la responsabilité dans ce domaine, contre 26 % en moyenne à travers le monde (voir **figure 11**).

Ces résultats s'expliquent peut-être par la présence d'enquêteurs ou de spécialistes de la fraude dédiés au sein des grands services d'audit interne, laquelle ne peut généralement pas être justifiée dans les services plus petits en raison de contraintes de coûts. La présence de tels experts renforce le sentiment que l'audit interne doit intervenir davantage pour prévenir et détecter la fraude.

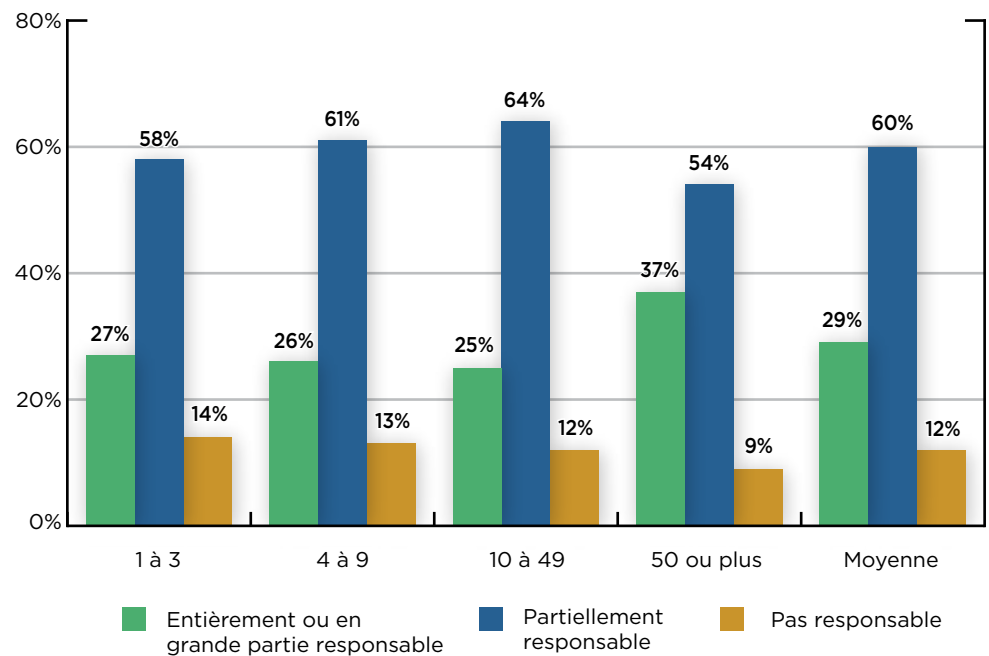
Les attentes du management vis-à-vis de la fonction d'audit interne jouent également un rôle. « *D'après mon expérience, la plupart des sociétés indiennes n'ont pas de service d'investigation distinct et indépendant. Et cela vaut également pour les sociétés cotées. La responsabilité incombe à l'audit interne, et le management estime que ce dernier devrait jouer un rôle moteur en matière de gestion du risque de fraude* », explique Umesh Ashar.

Une approche coordonnée du risque de fraude est préférable

Selon l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), l'audit interne n'est pas le principal moyen de détection de la fraude (voir **figure 12**). Au contraire, les fraudes sont souvent détectées dans le cadre des dispositifs de contrôle interne (informations collectées via les dispositifs d'alerte) et par la première ligne de maîtrise (revue du management).

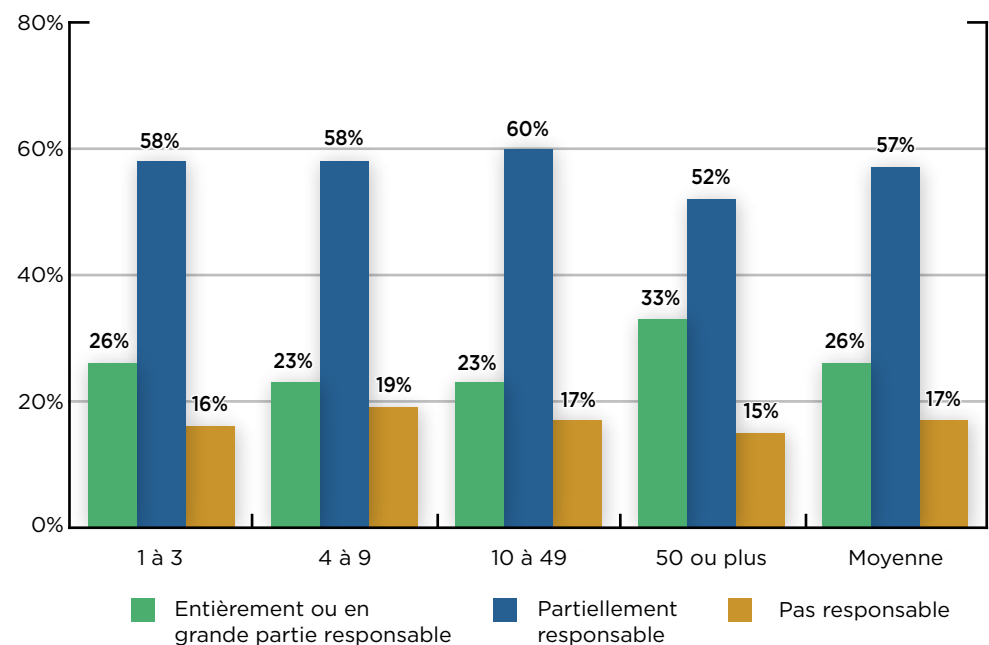
Pour être efficaces, le dispositif de lutte contre la fraude devrait comprendre plusieurs lignes de maîtrise, (les fonctions conformité, affaires juridiques, ressources humaines et audit interne) et impliquer le comité d'audit ainsi que la direction

Figure 10 Détection de la fraude : responsabilité de l'audit interne (selon la taille du service d'audit interne)



Note : Q55 : Quelle est la part de responsabilité de l'audit interne dans la détection de fraudes au sein de votre organisation ? Pour des raisons d'arrondi, le total peut parfois différer de 100 %. n = 10 542.

Figure 11 Prévention de la fraude : responsabilité de l'audit interne (selon la taille du service d'audit interne)



Note : Q56 : Quelle est la part de responsabilité de l'audit interne dans la prévention de fraudes au sein de votre organisation ? Pour des raisons d'arrondi, le total peut parfois différer de 100 %. n = 10 540.

Figure 12 Comment la fraude est-elle initialement détectée ?

Méthode de détection	En %
Dispositifs d'alerte	42%
Revue du management	16%
Audit interne	14%
Autres méthodes (hasard, audit externe, mise en application de la Loi, etc.)	28%

Source : *Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), 2014. Figure 11. Reproduction autorisée.

générale. Selon M. Al Faddagh, « *la gestion du risque de fraude doit être envisagée comme un processus au sein duquel l'audit interne, le management et les fonctions de deuxième ligne de maîtrise se partagent les responsabilités. Je pense que l'audit interne a une plus grande responsabilité dans la détection que dans la prévention des fraudes.* » En l'absence d'approche coordonnée, le risque de ne pas détecter une fraude ou de ne pas y répondre efficacement est plus élevé.

Conclusion

Question 2 : Dans quelle mesure les auditeurs internes sont-ils responsables de la prévention et de la détection des fraudes ?

La réponse n'est pas simple. Elle dépend en grande partie de la culture et de la maturité de l'organisation, ainsi que de la vision/du positionnement de l'audit interne au sein de celle-ci. Les organisations plus petites n'ont pas toujours la possibilité d'avoir des équipes d'auditeurs internes et d'enquêteurs séparées. Néanmoins, lorsque le service d'audit interne se lance intensivement dans l'investigation de la fraude, il

n'est pas toujours en mesure de créer un maximum de valeur pour l'organisation.

Selon Richard Chambers, Président et CEO de l'IIA, les relations entre l'audit interne et le reste de l'organisation peuvent pâtir d'une telle implication. « *Lorsque les auditeurs internes sont largement impliqués dans des enquêtes susceptibles d'entraîner des actions disciplinaires à l'encontre des dirigeants ou des collaborateurs, il peut ensuite leur être difficile de se voir considérés comme des « conseillers stratégiques » « prêts à aider » lorsqu'ils remettent leur casquette d'auditeurs internes* », explique-t-il.⁴ Quoi qu'il en soit, l'audit interne ne devrait pas perdre de vue le risque de fraude lorsqu'il évalue les risques, rester vigilants aux signaux d'alerte pendant les missions, et se conformer aux règles de l'organisation et à la législation applicable en la matière.

⁴ Richard Chambers, *The Dangers to Internal Audit of Donning a 'Black Hat'*. Tiré de : iaonline.theiia.org, 15 juillet 2014.

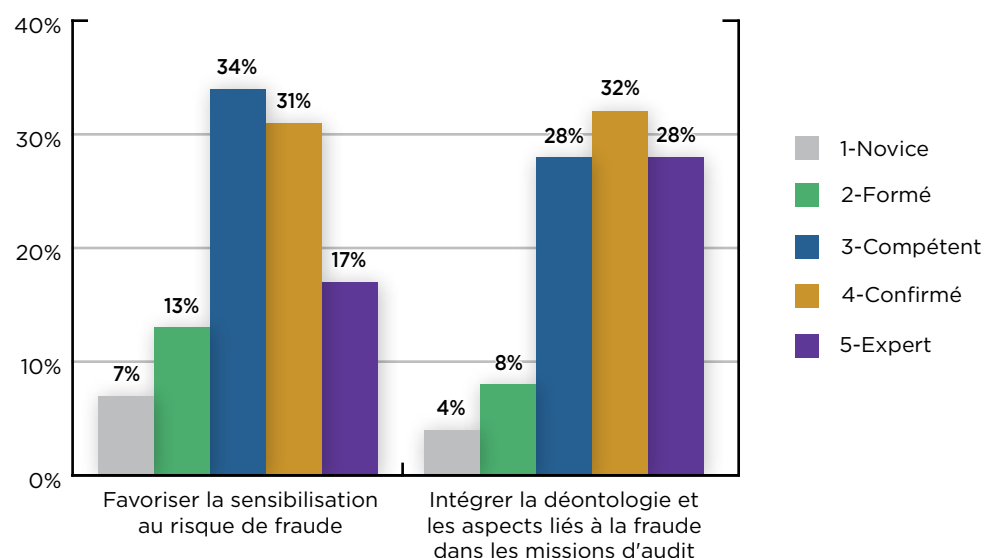
3 Compétences de l'audit interne face au risque de fraude

Les auditeurs internes sont-ils capables de faire face au risque de fraude ? Disposent-ils des compétences nécessaires ? La présente section analyse les capacités des auditeurs internes en matière de gestion du risque de fraude. Elle examine comment les auditeurs internes évaluent de telles capacités, quelle proportion d'auditeurs internes possèdent une certification dans ce domaine, et dans quelle mesure ils s'appuient sur l'analyse de données pour détecter et prévenir la fraude.

Les auditeurs internes semblent avoir confiance dans leurs capacités de gestion du risque de fraude

Les auditeurs internes semblent confiants en ce qui concerne la prise en compte du risque de fraude dans leurs missions et la sensibilisation à ce risque, même si un très faible pourcentage de répondants (5 %) ont bénéficié d'une véritable formation en matière de fraude et passé la majeure partie de leur temps à travailler dans ce domaine (Q11, n = 12 716). Environ 6 répondants sur 10 s'estiment suffisamment confirmés

Figure 13 Niveaux de compétence en matière de fraude



Note : Estimez votre niveau de compétence en utilisant l'échelle suivante : 1-Novice ; 2-Formé ; 3-Compétent ; 4-Confirmé ; 5-Expert. Q81 : Thème : Favoriser la sensibilisation au risque de fraude. (n = 11 090) et Q83 : Thème : Intégrer la déontologie et les aspects liés à la fraude dans les missions d'audit (n = 11 204).

“Si la politique en matière de fraude ou la charte d’audit interne vous confère des responsabilités dans l’investigation de la fraude, vous devez pouvoir embaucher des spécialistes ou développer les compétences en interne. C’est une condition sine qua non.”

—Lynn Fountain, auteur de *Raise the Red Flag: An Internal Auditor’s Guide to Detect and Prevent Fraud*

POUR EN SAVOIR PLUS

Lynn Fountain, auteur de *Raise the Red Flag: An Internal Auditor’s Guide to Detect and Prevent Fraud* (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l’IIA, 2015).

ou experts pour intégrer la déontologie et les aspects liés à la fraude dans les missions d’audit. Par ailleurs, 5 sur 10 ont le même sentiment en ce qui concerne la sensibilisation au risque de fraude (voir **figure 13**).

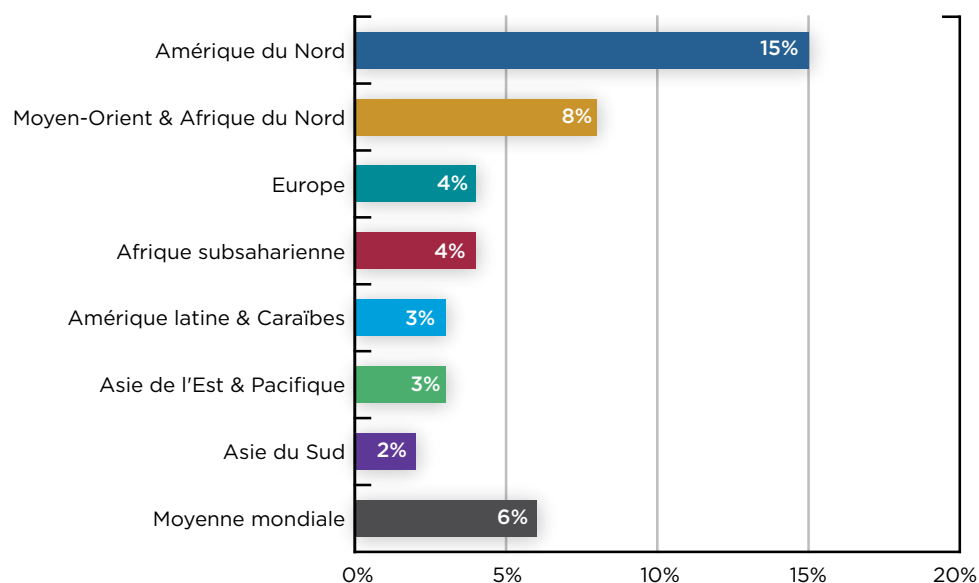
Un tel niveau de confiance peut indiquer que les auditeurs internes n’ont pas conscience de l’expertise nécessaire pour répondre efficacement au risque de fraude. Pourtant, la gestion du risque de fraude ne s’arrête pas à l’analyse du risque et à l’audit des dispositifs de contrôle existants. Certaines techniques d’investigation, d’entretien, de recherche de preuves numériques, et autres approches spécialisées doivent en effet être accessibles au service d’audit interne pour qu’il soit en mesure de réagir correctement face à la fraude. « *Les auditeurs internes peuvent devenir suffisants et penser qu’ils maîtrisent la problématique de la fraude alors qu’ils ne comprennent pas toujours les tenants et les aboutissants des programmes anti-fraude et des scénarios de fraude émergents* », indique Bruce Turner.

Rares sont les auditeurs internes qui possèdent une certification en matière de fraude

Seuls 6 % des auditeurs internes à travers le monde (contre 5 % en 2010) possèdent une certification de spécialiste anti-fraude, comme la certification CFE (Certified Fraud Examiner) délivrée par l’Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (voir **figure 14**). C’est l’Amérique du Nord (15 %), suivie du Moyen Orient (8 %), qui affiche le taux le plus élevé de spécialistes anti-fraude certifiés. Ce taux se situe à environ 3 % en moyenne dans les autres régions du monde.

Par ailleurs, l’édition 2010 de l’enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l’audit interne indiquait que 11 % des répondants avaient l’intention d’obtenir une certification dans ce domaine. Cinq ans après, peu d’entre eux semblent avoir concrétisé ce projet. Ce n’est pas étonnant vu que les auditeurs internes cherchent généralement à obtenir d’autres titres comme celui

Figure 14 Certification de spécialiste anti-fraude



Note : Q13 : Quelles certifications professionnelles possédez-vous dans des domaines autres que l’audit interne ? (Plusieurs choix possibles.) Thème : Investigation de la fraude (CFE, par exemple). n = 12 716.

d'auditeur interne certifié (CIA) ou la qualification QIAL (Qualification in Internal Audit Leadership, qualification pour le pilotage de l'audit interne) avant de viser des certifications spécialisées comme la certification CFE.

Le rôle de l'audit interne dans le traitement du risque de fraude et l'attitude du RAI vis-à-vis des certifications pourraient, comme le précise Bruce Turner, expliquer cet état de fait. « *En Australie, les grandes entités disposent souvent d'équipes spécialisées dans l'investigation des fraudes, ce qui évite à l'audit interne d'avoir à intervenir dans ce domaine. Par ailleurs, certains services d'audit interne n'ont pas de plans de développement professionnel parce qu'ils ne voient pas l'intérêt de promouvoir les certifications à cet échelon. Il s'agit là d'une vision à court terme, qui doit évoluer si l'on veut que les services d'audit interne soient pleinement efficaces.* »

En outre, les résultats de l'étude montrent que les auditeurs internes attendent pour cela la seconde partie de leur carrière pour se lancer dans une certification de spécialiste anti-fraude. Ainsi, les auditeurs internes dotés d'une certification de spécialiste anti-fraude, dans 75 % des cas, ont au moins un grade de manager. De même, ils ont, pour 66 % d'entre eux, 40 ans ou plus (Q13, n = 11 106). Selon toute logique, les auditeurs internes cherchent d'abord à obtenir le titre de CIA avant de passer d'autres certifications.

La certification de spécialiste anti-fraude suscite un débat entre les experts. Selon Lynn Fountain, « *l'absence de certification de spécialiste anti-fraude n'empêche pas de pouvoir évaluer la gestion du risque de fraude par l'organisation. La connaissance de l'organisation et du secteur est essentielle à la bonne compréhension des scénarios de fraude susceptibles de se produire.* »

Owen Purcell ne partage pas ce point de vue : « *des auditeurs internes non spécialisés sont-ils capables de constituer un faisceau de*

preuves présentable devant un tribunal ? ». Au final, les auditeurs internes amenés à jouer un rôle actif dans la gestion du risque de fraude devront combiner une certification de spécialiste anti-fraude, l'expérience et une formation spécialisée.

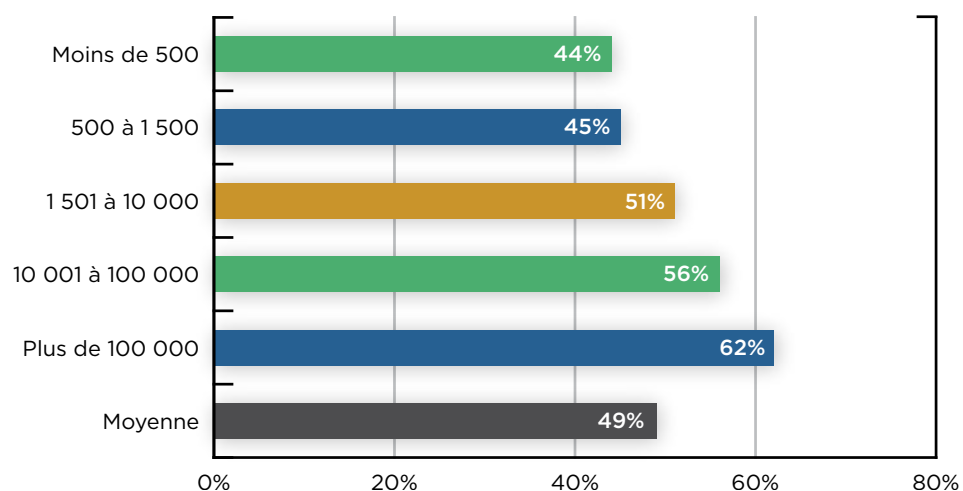
L'analyse de données est souvent utilisée pour identifier les fraudes potentielles

L'analyse de données est un élément important des programmes matures de lutte anti-fraude. Ainsi, environ 50 % des services d'audit interne qui y ont recours l'utilisent, entre autres, pour identifier les fraudes potentielles. Ce taux atteint 62 % dans les organisations qui comptent plus de 100 000 collaborateurs (voir **figure 15**). Ces résultats ne sont pas surprenants étant donné le temps et les ressources nécessaires à ce type d'analyse.

Selon une étude de l'ACFE, l'analyse et le suivi proactifs des données constituent l'une des mesures de lutte anti-fraude les plus efficaces, avec une réduction de la durée et des pertes médianes en cas de fraude.⁵ Le suivi des données augmente les chances de détecter les scénarios de fraude (collaborateurs ou fournisseurs fictifs, par exemple), ainsi que les signaux d'alerte (paiements ou factures en double, schémas et tendances inhabituelles, calendrier des transactions, écritures comptables manuelles, etc.). M. Al Faddagh confirme l'intérêt de l'analyse de données dans la lutte contre la fraude. « *Les services d'audit interne doivent créer une base de données intelligente intégrant tous les incidents de fraude survenus au fil des années* » dit-il. « *Une telle base de données devrait être accessible, et permettre d'analyser les tendances et de tirer des enseignements précieux sur les zones sensibles et les circonstances qui ont conduit à la fraude.* »

⁵ *Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse* de l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), 2014.

Figure 15 Utilisation de l'analyse de données pour la détection des fraudes potentielles (selon la taille de l'organisation)



Note : Q96 : Votre département d'audit interne utilise-t-il l'extraction ou l'analyse de données pour les activités suivantes ? La Figure 15 montre les réponses obtenues pour l'activité « Identification de fraudes éventuelles ». n = 11 101.

Par ailleurs, l'analyse de données sera d'autant plus efficace si elle est prise en charge par la première ligne de maîtrise. Selon Bruce Purcell, « *les sociétés peuvent utiliser l'analyse de données dans le cadre de l'audit interne, mais elles doivent également y avoir recours dans la gestion de l'activité afin d'analyser les transactions quotidiennes pour détecter les fraudes éventuelles. De nouveaux outils et de nouvelles techniques apparaissent, qui proposent une analyse en temps réel plutôt qu'historique.* » Outre la détection des fraudes, l'inscription de l'analyse de données au cœur de l'activité est également susceptible d'entraîner des gains d'efficacité opérationnelle.

Conclusion

Question 3 : Les auditeurs internes sont-ils capables de faire face au risque de fraude ?

Comment les auditeurs internes peuvent-ils avoir confiance en leur capacité à faire face au risque de fraude lorsque la responsabilité du risque ne leur incombe généralement pas, que peu de temps est consacré à la

fraude et que la plupart d'entre eux ne possèdent pas les certifications correspondantes ? Il serait logique de conclure que la plupart des auditeurs internes ne disposent pas des compétences nécessaires en la matière. Ils devraient, autrement dit, recevoir une formation régulière sur la fraude pour avoir une connaissance suffisante des signaux d'alerte et répondre aux exigences des Normes.

Du côté des systèmes d'information, l'analyse de données (lorsqu'elle existe) est utilisée par les auditeurs internes pour identifier les fraudes et les signaux d'alerte. Certains experts pensent que l'activité est essentiellement centrée sur l'analyse courante des frais de déplacement et de représentation, à moins qu'un programme mature de lutte anti-fraude n'ait été mis en place (ce qui est plus probable dans certains secteurs spécifiques ou dans les grandes organisations). Même si les répondants affirment utiliser l'analyse de données pour la détection des fraudes, il se peut que cela reste superficiel.

4 Cinq pistes pour améliorer la prise en compte du risque de fraude par l'audit interne

“Le risque de fraude n'est pas correctement géré. Au vu de l'utilisation croissante des systèmes d'information, l'audit interne doit intégrer l'évaluation du risque de fraude dans tous les missions d'audit des processus.”

—Umesh Ashar,
responsable de l'audit
interne chez
Tata Motors Limited

Quels que soient leur ampleur, le management peut avoir tendance à éviter de traiter les problèmes de fraude, voire d'en parler. La nature de certaines fraudes (parfois très énigmatiques ou impliquant des personnes à des postes sensibles) peut détourner l'attention des principaux objectifs et risques opérationnels. La fraude peut également peser sur le moral des collaborateurs, les ressources et la réputation d'une organisation. C'est en ce sens que le risque de fraude est plus complexe que d'autres risques opérationnels.

L'immense majorité des auditeurs internes déclarent avoir une certaine part de responsabilité dans la détection et la prévention de la fraude (respectivement 88 % et 84 % ; voir **figure 7**). Néanmoins, le risque de fraude ne représente que 4 % de la plupart des plans d'audit interne (voir **figure 5**), et seulement 25 % des responsables de l'audit interne estiment qu'un tel risque bénéficiera d'une attention croissante en 2015 (voir **figure 6**). Et quoique la grande majorité des auditeurs internes ne possèdent pas de certification de spécialiste anti-fraude (94 %, voir **figure 14**), la moitié d'entre eux environ se jugent au moins compétents pour ce qui est de la sensibilisation au risque de fraude et pour la prise en compte de ce risque dans les missions d'audit (voir **figure 13**).

Pour 3 responsables de l'audit interne sur 10, le risque de fraude fait partir du Top 5 des principaux risques. On note toutefois de fortes différences d'une région à l'autre (53 % en Asie du Sud, contre 22 % en Amérique du Nord ; voir **figure 2**).

Les résultats indiquent également que les auditeurs internes sont davantage centrés sur le risque de fraude dans les sociétés privées que dans d'autres types d'organisations (voir **figure 3**). Enfin, les résultats de l'enquête montrent que le risque de fraude apparaît plus fréquemment dans le Top 5 de l'audit interne que dans les priorités perçues de la direction générale (voir **figure 2**).

Si la fraude ne constitue pas la priorité de l'audit interne, lorsqu'une fraude importante se produit au sein de l'organisation, le management et l'audit interne recentrent souvent leur attention et leur énergie sur le risque de fraude. Ce qui pose un dilemme aux responsables de l'audit interne : en effet, comment planifier ce genre de situations ? Les RAI devraient s'assurer en amont que le rôle de l'audit interne est clairement compris par l'ensemble des parties prenantes. Faute de quoi, l'efficacité et la valeur du service d'audit interne risquent d'être mises en cause. Autrement dit, les responsables de l'audit interne doivent se montrer proactifs dans la clarification de leur contribution à la gestion du risque de fraude et adopter une approche fondée sur le risque.

Cinq pistes de progrès

Les conclusions générales de l'édition 2015 du CBOK et la présente étude doivent se traduire en actions concrètes pour les RAI et les services d'audit interne. Les cinq recommandations ci-après peuvent aider l'audit interne à mieux contribuer à la gestion du risque de fraude, quel que soit le type d'organisation.

1. Définir le rôle de l'audit interne en matière de fraude

Comment s'inscrit le rôle de l'audit interne dans le dispositif de lutte contre la fraude de l'organisation ? Le cas échéant, quelles activités le service d'audit interne doit-il entreprendre pour prévenir et détecter la fraude ? Quelle sera sa participation aux investigations ? Les RAI doivent comprendre les attentes des parties prenantes et les exigences des Normes pour pouvoir positionner leur service et formaliser leur rôle dans la charte d'audit interne et la politique anti-fraude de l'organisation.

La conduite d'investigations ou d'actions préventives contre la fraude étant considérée comme un levier de création de valeur pour l'audit interne par seulement 29 % des répondants, Les RAI auront tendance à laisser autant que possible la première ligne de maîtrise (management opérationnel) ou la deuxième (fonctions de gestion des risques et de conformité) endosser la responsabilité de la détection et de la prévention des fraudes. Selon Owen Purcell, *« les auditeurs internes devraient s'attacher à ce que la responsabilité de la lutte contre la fraude soit intégrée dans les métiers. L'audit interne peut jouer un rôle dans la sensibilisation au risque de fraude et s'assurer que le dispositif fonctionne correctement et que la première ou la deuxième ligne de maîtrise jouent bien leur rôle ; il ne devrait en aucun cas se substituer à ces dernières. »* Toutefois, dans les organisations privées non cotées ou dans les régions qui accordent une grande importance à la fraude, il peut être nécessaire d'accroître l'implication du service d'audit interne dans la gestion du risque de fraude tout en cherchant à optimiser la valeur du dispositif de lutte contre la fraude de l'organisation.

2. Sensibiliser le management au risque de fraude

Parce que les auditeurs internes semblent avoir confiance dans leur capacité à renforcer la sensibilisation au risque de fraude, il paraît logique de capitaliser sur ces compétences. Cela passe par la promotion du modèle des trois lignes de maîtrise et la sensibilisation de l'ensemble de l'organisation au risque de fraude, aux Normes et au rôle de l'audit interne. Il peut être nécessaire de gérer le décalage entre les attentes, explique Lynn Fountain : *« Respecter les Normes tout en répondant aux attentes du management représente un défi de taille. Les RAI doivent régulièrement communiquer sur le rôle de l'audit interne en matière de fraude aussi bien auprès du comité d'audit que du management. »*

3. Faire preuve de proactivité dans la gestion du risque de fraude

Inutile d'attendre qu'une fraude se produise, il faut faire preuve de proactivité ! Une recommandation : capitaliser sur les dispositifs d'alerte, les contrôles réalisés par le management, les protocoles d'investigation et les programmes de lutte contre la corruption de l'audit interne. L'audit interne peut également faciliter l'évaluation du risque de fraude, augmenter la fréquence des missions sur les processus comportant des risques élevés de fraude, plaider en faveur d'un dispositif de recherche de preuves numériques, etc. Il est nécessaire de s'entendre avec le comité d'audit sur les missions susceptibles de créer le plus de valeur pour l'organisation. Selon les recommandations de Bruce Turner, *« les auditeurs internes doivent s'attacher à accompagner raisonnablement l'évaluation du risque de fraude, parce qu'ils peuvent être source dans ce domaine d'une*

“L’investigation de la fraude nécessite de disposer des compétences nécessaires pour être efficace.”

—Owen Purcell,
EY lead partner for the
EMEIA Risk Centre of
Excellence (Europe,
Moyen Orient, Inde, Asie),
Royaume-Uni

valeur considérable en favorisant des tactiques permettant de minimiser le risque de fraude majeure. » Comme les Normes exigent que l’auditeur interne évalue la possibilité de fraude, faciliter l’évaluation du risque de fraude constitue un pas décisif dans ce sens.

4. Développer une base de données des retours d’expériences

En cas de fraude, il est nécessaire, entre autres choses, de remédier à toute déficience éventuelle dans les dispositifs de contrôle. D’où l’idée d’une base de données recensant les erreurs, les circonstances ayant conduit à la fraude, le scénario de cette fraude, la façon dont celle-ci a été découverte, l’endroit où elle a eu lieu et ses conséquences. Ce serait un excellent outil de sensibilisation de l’équipe d’audit interne et de la direction générale. Sur la base de ces données historiques, la probabilité et l’impact de certains scénarios

pourraient être déterminés selon les sites. La priorisation des missions d’audit en serait facilitée de même que les discussions sur le niveau d’acceptation des risques.

5. Recourir aux compétences requises

Il convient de s’assurer que l’équipe possède les compétences requises pour soutenir la prévention et la détection de la fraude. Cela passe par le recrutement, la formation ou la sous-traitance. L’équipe doit être capable d’évaluer le risque de fraude et être vigilants aux signaux d’alerte – ce qui nécessite de l’expérience et de la maturité. Elle doit également être formée à l’utilisation frauduleuse des systèmes d’information. Il peut être souhaitable d’embaucher des auditeurs internes spécialisés dans l’audit ou l’investigation des fraudes, ou de recourir à prestataire extérieur qui a ces compétences.

Annexe A :

Synthèse des résultats

Section 1 : Attention accordée au risque de fraude à l'échelle mondiale

- À première vue, le risque de fraude ne semble pas faire partie des priorités de la direction générale ou des services d'audit interne. Néanmoins, du point de vue de l'audit interne, ce risque bénéficie d'une plus grande attention.
- L'attention portée au risque de fraude par la direction générale comme par l'audit interne est plus élevée dans les organisations privées que dans les autres (sociétés cotées, administrations, organisations à but non lucratif, etc.).
- Si la plupart des répondants estiment être partiellement responsables de la détection et de la prévention de la fraude, les RAI ne considèrent pas les investigations ou les actions préventives comme une activité à forte valeur ajoutée.
- Le risque de fraude ne représente qu'une petite proportion des plans d'audit interne, et peu de RAI considèrent que l'attention portée au risque de fraude augmentera en 2015 par rapport à 2014.
- Les RAI cherchent à embaucher des auditeurs internes dotés de compétences en audit de la fraude ou en enquêtes et investigations. Néanmoins, de telles compétences ne figurent pas dans le Top 5 des compétences les plus recherchées.

Section 2 : Responsabilité de l'audit interne en matière de prévention et de détection des fraudes

- La gestion du risque de fraude suppose une coordination des efforts entre les trois lignes de maîtrise, la plupart des auditeurs internes participant à de tels efforts.
- En Asie du Sud, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, ainsi qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes, une proportion plus forte d'auditeurs internes estiment être « entièrement ou en grande partie responsables » de la prévention et de la détection des fraudes.
- Dans les organisations privées et dans celles où le service d'audit interne compte plus d'une cinquantaine d'auditeurs internes, la prévention et la détection des fraudes suscitent plus d'attention.

Section 3 : Compétences de l'audit interne face au risque de fraude

- Les auditeurs internes semblent confiants dans leur capacité à prendre en compte le risque de fraude dans les missions et à renforcer la sensibilisation à ce risque, même si une toute petite portion d'entre eux seulement consacrent la majeure partie de leur temps de travail à la fraude.
- Rares sont les auditeurs internes à posséder une certification de spécialiste anti-fraude. Et lorsque c'est le cas, celle-ci intervient plutôt en deuxième partie de carrière.
- Enfin, l'analyse de données est surtout utilisée par les services d'audit interne pour identifier les scénarios possibles de fraude.

Section 4 : Cinq pistes pour améliorer la gestion par l'audit interne du risque de fraude

1. Définir le rôle de l'audit interne en matière de fraude

Recommandation : Partir des attentes des parties prenantes et des *Normes* pour définir le rôle de l'audit interne en matière de lutte contre la fraude ; formaliser cette information dans la charte d'audit interne et la politique anti-fraude de l'organisation.

2. Sensibiliser le management au risque de fraude

Recommandation : sensibiliser l'ensemble de l'organisation au risque de fraude, aux *Normes* et au rôle de l'audit interne.

3. Faire preuve de proactivité dans la gestion du risque de fraude

Recommandation : Etre proactif, auditer les mesures anti-corruption mises en œuvre au sein de l'organisation, les domaines où le risque de fraude est élevé ; se mettre d'accord avec le comité d'audit sur les missions susceptibles de créer le plus de valeur pour l'organisation.

4. Développer une base de données des retours d'expérience

Recommandation : créer une base de données recensant les circonstances des cas de fraude avérée au sein de l'organisation et s'appuyer sur cette base de données pour prioriser les futures missions d'audit.

5. Offrir un accès aux compétences requises

Recommandation : veiller à ce que l'équipe d'audit interne possède les compétences requises, notamment en matière de système d'information ; recruter, former ou sous-traiter si nécessaire.

À propos de l'auteur

Farah G. Araj, (CIA, CPA, CFE, QIAL) est un directeur de l'audit interne doté de plus de 15 ans d'expérience professionnelle en tant que consultant auprès des Big Four et en tant que RAI. Il a également été membre indépendant de comités d'audit. Membre actif de l'IIA aux Émirats arabes unis, il a contribué aux recherches et publications de cette association. Enfin, il a été chef de projet pour l'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur la pratique de l'audit interne aux Émirats arabes unis.

Équipe du projet

Équipe de développement du CBOK

Co-présidents du CBOK :

Dick Anderson (États-Unis)

Jean Coroller (France)

Président du sous-comité chargé de l'enquête sur les pratiques de l'audit interne :

Michael Parkinson (Australie)

Vice-présidente de l'IIARF : Bonnie Ulmer

Analyste principal des données : Po-ju Chen

Développeur de contenu : Deborah Poulalion

Gestionnaires du projet : Selma Kuurstra and
Kayla Manning

Rédactrice en chef : Lee Ann Campbell

Comité de revue du rapport

Sezer Bozkus (Turquie)

John Brackett (États-Unis)

John McLaughlin (États-Unis)

Michael Parkinson (Australie)

Beatriz Sanz-Redrado (Belgique)

Maritza Villanueva (Salvador)

Remerciements

L'auteur souhaite remercier l'ensemble des responsables de l'audit interne qui ont pris le temps d'analyser les résultats de l'enquête et de lui accorder un entretien (y compris ceux ayant participé à titre anonyme). L'auteur est tout particulièrement reconnaissant à Khalid Al Faddagh, Umesh Ashar, Jorge Badillo, Lynn Fountain, Owen Purcell et Bruce Turner pour leur analyse et leurs commentaires éclairés sur les résultats clés de l'étude.



Vos dons ont un impact

Les rapports du CBOK sont disponibles gratuitement en libre accès grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA du monde entier.

Faire un don

www.theiia.org/goto/CBOK

À propos de la Fondation de la recherche de l'IIA

Le CBOK est géré par la Fondation de la recherche de l'IIA (IIARF), qui réalise depuis 40 ans des études novatrices sur la profession d'audit interne. À travers différents projets d'exploration des problématiques actuelles, des nouvelles tendances et des besoins futurs, l'IIARF n'a cessé de jouer un rôle moteur pour l'évolution et le développement de la profession.

Limite de responsabilité

L'IIARF publie ce document à titre informatif et pédagogique uniquement. La Fondation ne fournit aucun service juridique ou de conseil, et ne garantit, par la publication de ce document, aucun résultat juridique ou comptable. En cas de problèmes juridiques ou comptables, il convient de recourir à l'assistance de professionnels.

Contacts

The Institute of Internal Auditors (siège mondial)
247 Maitland Avenue
Altamonte Springs, Floride 32701-4201, États-Unis

Copyright © 2015 par la Fondation de la recherche de l'Institute of Internal Auditors (*Institute of Internal Auditors Research Foundation*, IIARF). Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* (research@theiia.org) ou l'IFACI (recherche@ifaci.com). ID # 2015-1480