

Auditeur francophone

EDITORIAL



Sommaire

Editorial	1
Cinq questions à Dramane Sidibe	2
Pratiques de bonne gouvernance au sein des entreprises familiales	7
« que Ouagadougou 2011 soit une réussite!	9
Les fraudes dans les opérations effectuées au titre des marchés	10
Les échos des Instituts et Associations	14
Agenda	18

L'Auditeur francophone a trouvé son rythme de croisière. Avec le numéro 9, nous entrons dans la troisième année d'existence de l'Auditeur francophone. Qui l'eût crû au moment du lancement de cette lettre trimestrielle. Je suis très fier de la durabilité de cette plateforme d'échange.

La ténacité et la passion du responsable de la publication, Nouridine Khatal est l'élément-clé de ce succès. J'encourage les lecteurs à faire part de vos remarques et à envoyer des articles pour assurer une longue vie à l'Auditeur francophone. Il était prévu que cette édition sorte dans le courant octobre, soit avant la conférence régionale de l'UFAI de Ouagadougou. La raison en est le changement du responsable de la maquette. Je voudrais remercier ici Eric Blanc, EBZONE Communication qui nous a apporté son soutien gracieusement lors des 8 premières éditions de l'Auditeur francophone. A partir de ce numéro, la mise en page sera effectuée par Philip Mariscal. Parmi les articles de cette édition, vous aurez l'occasion de (re)faire connaissance avec un exemple de passion pour l'audit interne, Dramane Sidibé. Son engagement continu pour le développement de l'audit interne en terre africaine est simplement remarquable.

Ses réponses aux 5 questions méritent votre intérêt et peut-être (r)éveillera votre passion pour l'audit interne. Dans la suite de sa série d'articles sur la gouvernance, Abdessatar Krimi, spécialiste de bonne gouvernance en Tunisie, aborde cette fois-ci la problématique de la bonne gouvernance au sein des entreprises familiales, aspect qui est souvent négligé dans les discours sur la gouvernance.

Lutte contre la fraude et la corruption. Ces termes deviennent familiers aux lecteurs de l'Auditeur francophone grâce à Noël et Yoanna Pons. Ils abordent ici la première partie d'un thème récurrent «Les fraudes dans les opérations effectuées au titre des marchés (achats et appels d'offres)».

La conférence de Ouagadougou au Burkina Faso a obtenu un immense succès. Avec compte rendu, interviews, photos, le prochain numéro de l'Auditeur francophone sera consacré pour une large part à cette inoubliable conférence.

Je vous souhaite une excellente lecture.

Bien à vous

Denis NEUKOMM, Président de l'UFAI

5 questions à : **Dramane Sidibe**

Conseiller spécial du Président de l'UFAI



Nourdine Khatal : Dramane Sidibe, en 2008, vous avez été lauréat du prix de reconnaissance professionnelle de l'audit interne pour l'Afrique. Vous êtes donc une personnalité bien connue du monde de l'audit interne, mais vous connaissez la règle, je vous demanderai de vous présenter à nos lecteurs.

Dramane Sidibe : L'opportunité qui m'est offerte de me présenter à vous, lecteurs de la Revue de l'Auditeur Francophone, belle initiative prometteuse au service du partage d'expériences, ne peut être qu'heureuse et gratifiante. Et je ne peux que remercier et féliciter toute l'équipe pour cette heureuse occasion.

Je suis comblé pour faire part de ma modeste expérience africaine d'un pays en quête d'identité managériale où la corrélation entre la percée de l'audit interne et l'appropriation de la culture de contrôle par les parties pre-

nantes reste matière à discussion.

En effet, promu très jeune, (à 28 ans déjà) Inspecteur Général de l'Office des Produits Agricoles du Mali (OPAM), entreprise publique chargée de la sécurité alimentaire dans un pays structurellement déficitaire sur le plan céréalier, a été le détonateur de mon engagement et de ma croyance à la bonne gouvernance, condition sine qua non de tout développement.

Avec plus d'une vingtaine d'années d'expériences acquises aussi bien dans le domaine de l'audit que dans l'opérationnel et Economètre de formation, je suis un passionné de l'audit interne ayant acquis par le courage toutes les références académiques internationalement reconnues du DESS Audit et Contrôle du CESAG de Dakar au Diplôme Professionnel de l'Audit Interne de l'IFACI (France) et en validant cette année la dernière partie du CIA de l'IIA aux USA. En plus, je signale l'obtention d'un autre certificat sur la lutte contre la corruption et pour la bonne gouvernance de Marquette University aux USA.

Mon parcours professionnel varié m'a donné l'opportunité d'avoir une vision transversale du management des organisations.

En effet, il a commencé en 1987 à l'Office des Produits Agricoles du

Mali en qualité d'Inspecteur où trois ans après, j'ai eu la lourde charge de conduire cette structure. Au cours des 9 années passées à l'OPAM, j'ai activement participé à des missions de restructuration sur recommandation de la Banque Mondiale d'une part, et à plusieurs missions d'inspection à l'intérieur du Mali, missions qui sont à la base de mon engagement pour la bonne gouvernance.

C'est ainsi que j'ai également participé activement à la transformation de l'Inspection Générale de l'OPAM en cellule d'Audit Interne, changement qui m'a permis de suivre une formation de spécialisation en Audit et Contrôle au CESAG de Dakar en 1992.

Muni de cette expérience en matière de sécurité alimentaire, j'ai commencé en 1997 l'aventure de la Banque de l'Habitat du Mali (BHM-sa) en qualité d'Auditeur Interne à sa création. Depuis cette date, j'ai occupé les fonctions de chef de service crédit, de Directeur Administratif et Financier, de Directeur de Crédit, de Directeur des Ressources Humaines et de l'Organisation. Avec cette expérience transversale des activités bancaires, ma fonction actuelle de Directeur du Contrôle de Gestion et de l'Organisation m'offre l'heureuse occasion de sa complémentarité avec l'activité d'audit interne.

Entretemps, au tournant du 21ème siècle (en l'an 2000), j'ai pris deux (2) ans de disponibilité pour acquérir de l'expérience au niveau de la sécurité financière à travers mon recrutement au Fonds de Garantie Hypothécaire du Mali (FGHM-sa) en qualité de Contrôleur Interne. Cette riche et éphémère expérience m'a permis de mettre en place une structure d'audit interne.

Sur le plan associatif, à mon retour de Dakar de formation en Audit et de concert avec les auditeurs en chef de la Société Energie du Mali (EDM) et de la Société des Télécommunications du Mali (SOTELMA), j'ai entrepris les démarches en 1996 pour la mise en place d'une Association regroupant les professionnels du contrôle au Mali. Ce fut le début de l'aventure de la création de l'Association des Contrôleurs Inspecteurs et Auditeurs du Mali (ACIAM).

L'ACIAM, une histoire, une belle histoire, qui a vibré et qui continue de vibrer au rythme de l'engagement de ses membres. Elle a forgé sa crédibilité et sa notoriété sur le désintéressement de ses membres et sur leur foi dans les valeurs de contrôle.

Je demeure fier pour avoir avec l'ACIAM, courageusement participé à la vulgarisation de l'audit interne au Mali à travers l'introduction de son enseignement à l'Université du Mali et la création de filières de formation de DESS en Audit et Contrôle de Gestion dans les universités privées d'une part, et le financement partiel de la formation en DESS de nos membres et surtout le changement de l'architecture du contrôle des finances publiques par la mise en place du Bureau du Vérificateur Général d'autre part.

Je ne saurais oublier de parler de l'organisation de la 7ème conférence de l'Union Francophone de l'Audit

Interne à Bamako qui a permis de renforcer les relations entre l'ACIAM et les autorités politiques du pays. Conférence au cours de laquelle, les membres de l'UFAl m'ont désigné en qualité de Vice-président Afrique et également conférence au cours de laquelle a été concrétisée l'initiative de la création d'une Union des Instituts d'audit interne de l'Afrique de l'Ouest à travers la mise en place d'un Bureau provisoire.

Aussi, quel moment intense et chaleureux qu'a été ce dîner Gala en marge des 20 ans de l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAl) à Paris, où à travers ma modeste personne, mon cher pays le Mali et l'ACIAM, j'allais dire tous les auditeurs africains ont été honorés par le décernement du prix de reconnaissance professionnelle de l'audit interne pour l'Afrique. C'est en réalité la reconnaissance internationale des efforts déployés par l'ACIAM et soutenus par tous. Pen-

"L'ACIAM, une histoire, une belle histoire, qui a vibré et qui continue de vibrer au rythme de l'engagement de ses membres."

dant cette conférence en 2008, je n'ai pas souhaité renouveler mon mandat de Vice Président Afrique et fut désigné en qualité de Conseiller Spécial du Président de l'UFAl, fonction que j'exerce toujours.

Je ne saurais terminer sans parler de mon attachement et de mon dévouement pour l'enseignement. Habité par ce virus depuis 1995, les universités ont été les lieux privilégiés pour faire la promotion de l'audit et également pour dénicher les membres potentiels de l'ACIAM.

En résumé, vous êtes en face d'un passionné de l'audit et de l'enseignement doublé par un désir ardent de servir

et de partager dans l'humilité et dans la sagesse accompagné d'un courage inébranlable pour le triomphe des valeurs d'éthique et d'intégrité.

N.K. : En l'absence de protection des auditeurs internes au travers d'un organe tel le comité d'audit (cas très fréquents en Afrique francophone), pensez-vous que ces derniers peuvent accomplir leur mission en toute indépendance ?

D.S. : Question d'actualité se trouvant au cœur des débats universitaires et de professionnels, l'indépendance de l'auditeur est toujours mise à rude épreuve dans les organisations où l'environnement de contrôle est fortement affecté par les agissements du management.

Il n'est point utile de signaler que l'audit interne est une profession normée pourvoyeuse de valeurs ajoutées. Le cadre de référence pour la pratique professionnelle de l'audit interne y définit les exigences pour la conduite de missions de qualité. Le socle de ce cadre est représenté par les normes professionnelles avec les modalités pratiques d'application et le code de déontologie. Que disent les normes par rapport à l'indépendance ?

La norme de qualification relative aux caractéristiques des organisations et des personnes effectuant les activités d'audit interne précise que « la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le code de Déontologie ainsi qu'avec les Normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la Direction Générale et du Conseil ». Il en résulte que l'auditeur interne doit assumer ses responsabilités de façon impartiale et

objective, et être à un niveau hiérarchique suffisant lui permettant de les exercer. Il est également important de signaler que l'existence de relation directe entre le Responsable de l'Audit Interne et le Conseil d'Administration renforce davantage son indépendance.

Outre ce cadre normatif partagé et diffusé, partout dans le monde, le statut de l'auditeur interne évolue d'un pays à un autre, d'un secteur à un autre et d'une organisation à une autre. Force est de reconnaître que le secteur Bancaire où j'évolue actuellement est celui où des avancées notoires sont constatées.

En effet, la circulaire N°003-2011/CB/C du 04 janvier 2011 relative à l'organisation du système de contrôle interne dans les établissements de crédit de l'UEMAO, exige en ses articles 6 et 7, la mise en place d'un comité d'audit principalement composé d'administrateurs non salariés ayant une expérience avérée en matière de finance et de contrôle interne. En outre, il précise que le Comité doit prendre connaissance des rapports d'activité et de l'état de suivi des recommandations. Il doit également approuver le programme de contrôle, la désignation ainsi que les travaux des auditeurs externes dont les Commissaires aux comptes. Egalement, la même circulaire permet au Responsable de l'Audit Interne d'informer directement le Conseil.

Ainsi, le contenu de cette circulaire montre, à suffisance, les avancées significatives de la pratique professionnelle de l'audit interne, conformément aux normes professionnelles. Cependant, le texte reste non précis sur la rédaction d'une charte d'audit interne et la nomination du responsable de l'Audit interne, il ne fait aucunement allusion à l'approbation par le Conseil de sa rémunération et de sa révocation, toute chose qui peut fragi-

liser son indépendance.

Si la gouvernance d'entreprise est bien structurée et bien circonscrite dans les secteurs bancaires, de la prévoyance sociale et des assurances, tel n'est pas le cas dans les autres secteurs ou les Responsables d'Audit Interne n'ont pas systématiquement de relation directe avec le Conseil.

Ces situations, inconfortables selon les secteurs, ne favorisent pas la conduite d'une mission d'audit interne dans le strict respect des normes, surtout sur le plan de l'indépendance.

En tout état de cause, l'audit interne est une profession normée avec ses exigences en matière de formation permanente et de respect des valeurs d'éthique et d'intégrité. Quelle que soit l'architecture ou l'environnement de contrôle en place, l'indépendance est d'abord personnelle dont l'auditeur doit toujours faire preuve vis à vis des parties prenantes. Mais il doit également le paraître pour éviter des situations compromettant son objectif.

Enfin, la meilleure protection de l'auditeur interne reste et demeure la qualité de ses travaux avec son sens permanent élevé de l'exemplarité.

N.K. : Vous êtes l'un des initiateurs de la création de l'Union des Instituts d'Audit Interne des pays membres de l'UEMOA, pouvez-vous éclairer nos lecteurs sur le rôle assigné à cet Institut ? Qu'ambitionnez-vous pour cette organisation ?

D.S. : C'est dans la mutualisation des énergies et des savoir faire qu'il est possible de réaliser des merveilles à travers une langue commune qu'est le français. Telle a été l'initiative en 2005 de l'ACIAM que je présidais à

l'époque et l'IIA- Côte d'Ivoire pour la création de l'Union des Instituts d'Audit Interne dans le cadre de l'UFAI pour renforcer la promotion de l'audit interne dans notre espace.

L'Union des Instituts d'audit interne de l'Afrique de l'Ouest dénommée « UIAI-AO » a été créée en 2006 à Bamako, en marge de la 7ème conférence internationale de l'UFAI. Organisation sous-régionale dont l'objet est la fédération des Instituts d'auditeurs internes des pays de l'Afrique de l'Ouest afin de promouvoir le métier d'auditeur interne. L'UIAI-AO a, entre autres objectifs, de :

- Rassembler les organismes de tous pays membres de l'Afrique de l'Ouest, regroupant des auditeurs internes ;
- Favoriser la création d'organisme dans les pays où il n'en existe pas ;
- Fournir un cadre pour la coordination des activités et des intérêts ;
- Fournir une assistance technique aux Instituts affiliés.

L'objectif est de faciliter le développement des Instituts, à travers la réalisation d'activités communes comme les séminaires de formation et les colloques. Compte tenu de la particularité de notre espace, il sera plus facile de réaliser des activités conjointes réussies. Cette Union doit également permettre le renforcement des relations entre Associations ou Instituts, ou entre auditeurs internes.

Depuis la mise en place de l'Union à Bamako, la première grande activité sera la tenue du 14 au 16 novembre 2011 de la première conférence sous-régionale de l'UFAI par l'Union sous l'égide de l'Association Burkinabé des Auditeurs et Contrôleurs Internes (ABACI) du sur le thème « Quel apport de l'audit interne sur les économies de l'UEMAO ».

Notre ambition est de peser sur la gouvernance de nos organisations dans notre espace. D'abord la reconnaissance officielle par l'UEMOA de l'UIAO sera d'un atout important pour la consolidation de la gouvernance à travers des propositions de réforme. Aussi, avec la rencontre de Ouagadougou, nous allons poser les jalons d'un développement réel de l'UIA-AO avec un plan stratégique sur 5 ans en étroite coordination avec l'UFAI.

Egalement, l'ambition de l'UIA-AO sera la promotion de la certification francophone avec le DPAI dans nos différents pays. Cette promotion passera par l'organisation des sessions de formation des formateurs en Afrique pour les pays qui n'ont pas de formateurs ou n'en ont pas en nombre suffisants.

Dans la droite ligne de l'intégration économique et monétaire sous régionale, l'Union des Instituts d'Audit Interne de l'Afrique de l'Ouest pourrait jouer sa partition dans le domaine de la gouvernance à travers l'émergence d'Instituts et d'Associations forts et crédibles.

N.K. : Tous les professionnels s'accordent à dire, à juste titre d'ailleurs, que les normes pour la pratique de l'audit interne sont universelles ? Mais comment, selon vous, l'audit interne peut-il satisfaire à l'ensemble des exigences normatives lorsqu'il évolue au sein d'une organisation dépourvue d'une culture de bonne gouvernance ?

D.S. : L'évolution constante de l'environnement des entreprises, marquée par la multiplication des risques elle-même consécutive à la mondialisation, a entraîné celle de l'audit interne. Initialement, simple fonction d'évaluation des dispositifs de contrôle, l'audit interne s'est étendu à l'évaluation du management des risques et du gouvernement d'entreprise. Ainsi,

est-elle devenue une activité pourvoyeuse de valeur ajoutée pour les organisations.

Cette évolution, s'inscrivant dans une dynamique normative pour la pratique professionnelle de l'audit interne, a essentiellement eu comme cadre d'inspiration l'occident, tant en terme de conceptualisation qu'au plan de la pratique. Cette localisation géographique ne pose-t-elle pas la problématique de l'universalité des normes et des pratiques professionnelles de l'audit interne ? Les exigences normatives d'audit interne peuvent-elles faire abstraction des spécificités du contexte quant à leur applicabilité ? N'est il pas nécessaire, dans la pratique, de tenir compte de l'historique de la fonction dans un environnement donné pour une meilleure efficacité dans le respect des normes ?

Dans le cas particulier de la plupart des pays africains, l'oralité occupe une place importante dans tous les aspects de la vie socio-économique. Cette situation a une incidence certaine sur l'organisation et le fonctionnement des entreprises. Ainsi, dans la grande majorité de celles-ci, les procédures restent à formaliser, ce qui est source de difficultés pour l'implantation et l'amélioration du contrôle interne. A cela s'ajoutent certains aspects d'ordre culturel et sociétal (exigences de solidarité et de tolérance) qui constituent autant de contraintes, voire de freins, dans l'application correcte des normes, notamment celles relatives à l'indépendance. L'écrivain Amadou Hampaté BA n'a-t-il pas écrit que l'Homme ne vaut que ce que vaut le taux de son utilité sociale ?

Enfin, une perception réductrice de la fonction audit interne par les managers confine celle-ci dans un rôle secondaire au sein de l'organisation. En effet, l'audit interne est perçu par

nombre de managers comme un purgatoire pour collaborateurs « indéli-cats ». Ainsi, des cadres dépourvus de toutes compétences en la matière sont « nommés » auditeurs internes au mépris total des critères de professionnalisme et de déontologie.

Si les normes de l'audit sont universelles, l'audit interne peut-il, dans les situations citées ci-dessus, satisfaire à l'ensemble des exigences normatives ?

L'affectation à l'environnement du contrôle compromet sérieusement le respect des exigences normatives par l'auditeur interne. Car au delà de sa propre personne, le management et le Conseil ont la lourde responsabilité du processus de contrôle interne dans les organisations. En d'autres termes, ils ont une importante et réelle responsabilité de mettre l'audit interne en conformité avec les normes. Ainsi, le respect des normes de qualification et de fonctionnement de la pratique professionnelle de l'audit interne, voire de mise en œuvre, peut être influencé par le comportement de la Direction Générale à travers la limitation du champ de l'audit interne et l'absence de suivi des actions de cette dernière par le Conseil. A ce niveau, il faudrait signaler surtout la timidité de la promotion des programmes d'assurance et d'amélioration qualité. Combien de responsables d'audit interne procèdent-ils à la certification interne et externe ?

Quel que soit l'état de l'environnement, l'auditeur interne doit rester en phase avec les normes de la pratique professionnelle en ce qui le concerne mais également impulser la dynamique du changement des parties prenantes à travers la sensibilisation, voire l'éducation et son comportement.

En cas de difficulté de respect d'un as-

pect des normes, l'auditeur doit informer les managers de cet état et faire ressortir les risques sur ses travaux.

N.K. : En 2006, l'ACIAM organisait une des plus prestigieuses Conférences de l'Audit Interne sous l'égide de l'UFAI. Cette manifestation était organisée sous le thème général : « L'Audit Interne au service de la mutation de la gouvernance ». Cinq années plus tard, votre association a-t-elle perçu des signes d'amélioration de la gouvernance des organisations du pays et plus largement, de la sous-région ?

D.S. : Bamako 2006, comme on aimait l'appeler couramment à l'époque, a été une belle aventure empreinte d'incertitudes et de moments d'allégresse. Personne n'aurait cru à trois (3) mois de la conférence que le Mali à travers l'ACIAM allait vibrer au rythme de l'audit interne. Tellement les réponses aux requêtes de financement étaient considérées comme des sentences jusqu'au jour où le Gouvernement, la Commission de l'UEMOA et la Coopération Canadienne nous ont apporté un ballon plein d'oxygène qui a failli nous enivrer. Quelle conférence inoubliable pour nous !!

Elle a permis de renforcer la crédibilité de l'ACIAM sur le plan national et international grâce à l'engagement de ses membres et à la mobilisation, sans retenue, des structures de contrôle du Mali.

Vecteur de rapprochement de tous les organes de contrôle au Mali et de promotion auprès du monde étudiant, la conférence demeure toujours d'actualité dans la mémoire collective.

En effet, le partenariat Gouvernement / ACIAM a débuté avec l'organisation des Assises sur le Contrôle des Finances Publiques en mars 2002 et a été renforcé depuis cette date avec la participation de l'ACIAM dans les Co-

mités de suivi et de pilotage de la mise en place du Bureau du Vérificateur Général et de Sélection du Vérificateur Général et son adjoint.

Cette reconnaissance nationale, impactant sur la gouvernance de notre pays, a été amplifiée, après la conférence, par la cooptation de l'ACIAM dans l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics, et dans la Commission Nationale de lutte contre la Corruption.

Ce mouvement s'est mis en branle avec la réalisation d'un guide d'audit pour les secteurs publics et privés sur financement de la Banque Mondiale, et cela dans le cadre de l'harmonisation de la réalisation des missions d'audit. A cela s'ajoute l'adoption par le Conseil des Ministres du 24 août 2011 de la Stratégie Nationale sur le Contrôle Interne, un projet de plus de 7,9 milliards de FCFA (plus de 12 millions d'euros) sur 3 ans (2012-2014), sans parler de la subvention de l'Etat d'un montant de 15 millions de FCFA (près de 23 millions d'euros) pour le financement de la formation des membres de l'ACIAM dans le cadre du renforcement de la gouvernance à la base.

Mais malgré ces efforts, l'apport de l'audit interne dans la gouvernance des organisations au Mali demeure modeste au regard du poids de la culture et de la mise en œuvre des recommandations des rapports d'audit.

Sur le plan sous-régional et international, la conférence a permis de disposer d'un panel de professionnels qui ont apporté leurs services au pays par l'intermédiaire de l'ACIAM. Egalement des relations d'échanges ont été tissées entre l'ACIAM et les autres Instituts de la sous-région ouest africaine et, plus largement, de l'UFAI.

Au terme de cette interview, j'espère de tout cœur que la conférence sous-régionale de l'UFAI qui sera organisée par l'ABACI sous l'égide de l'Union des Instituts d'Audit Interne de l'Afrique de l'Ouest (UIAI-AO) sera une réussite grâce à la mobilisation et à l'engagement de tous les Instituts.

Enfin, je pense que les missions des auditeurs internes d'Afrique singulièrement maliens doivent aller au delà des missions classiques de la profession. Car, l'état de la gouvernance ne se mesure pas uniquement en termes d'efforts déployés dans la formation et dans la structuration des organes d'audit, mais surtout par l'existence du réflexe de contrôle à tous les niveaux.

N.K. : Le mot de la fin :

D.S. : L'auditeur africain de demain, doit être un symbole, un exemple pour illuminer l'espérance de tout un continent obscurci par la mal gouvernance.

Pratiques de bonne gouvernance au sein des entreprises familiales



KRIMI Abdessatar,
CIA, DPAA, IRCA, Risk Officer SG IIA Tunisia

La mise en place des pratiques de bonne gouvernance constitue un gage pour la pérennité de l'entreprise familiale. Ces pratiques doivent être adaptées à la taille, la culture et l'actionnariat de l'entreprise.

L'amélioration des pratiques de gouvernance au sein des entreprises familiales concerne quatre volets :

- L'information et la transparence ;
- L'organisation et le contrôle interne de l'entreprise ;
- Les structures et mécanismes de contrôle ;
- La succession.

1. L'information et la transparence :

Outre les mécanismes traditionnels visant à produire, à partager l'information et à assurer la transparence des activités, la gouvernance des entreprises familiales devrait permettre de :

La formation :

- Former les membres de la famille aux principaux concepts et principes de la gouvernance ;
- S'assurer de l'existence d'une compréhension commune et d'un accord sur les définitions et contenus des principes de la gouvernance.

L'information :

- Mettre en place des instruments, des procédures, des techniques et un système d'information permettant de produire en quantité, qualité et dans des délais satisfaisants une information fiable sur le fonctionnement réel de l'entreprise ;
- Contacter individuellement les actionnaires et aller vers eux pour les sensibiliser et les impliquer ;
- - Développer de nouveaux projets familiaux ;
- - Préserver l'esprit entrepreneurial.

- Veiller à la qualité et l'égalité de l'information de tous les actionnaires et de tous les membres de la famille ;
- Avoir recours à des conseillers externes pour faciliter le dialogue entre les actionnaires en général et les membres de la famille en particulier, sur les questions de gouvernance d'entreprise

2. L'organisation et le management de l'entreprise :

En plus des mécanismes traditionnels visant à organiser le fonctionnement des entreprises et à consolider les contrôles internes, la gouvernance des entreprises familiales devrait accorder une attention particulière à :

L'objectivité et la formalisation des procédures :

- Restructurer l'organisation de l'entreprise selon des critères objectifs et opérationnels ;
- Veiller à ce que les relations professionnelles soient considérées comme plus importantes que les relations personnelles ;
- Veiller à ce que les procédures deviennent impersonnelles, claires et systématiques ;
- Profiter du rôle symbolique du père fondateur pour mettre en place des traditions et des mécanismes impersonnels de bonne gouvernance et de dialogue ainsi que pour instaurer un management transparent ;
- Institutionnaliser et rendre impersonnelles les relations avec les parties prenantes (notamment les clients et les fournisseurs) en les habituant à traiter avec l'entreprise plutôt qu'avec les personnes.

Les relations humaines et la motivation des cadres :

- Déconcentrer le pouvoir de décision, ce qui suppose une définition claire des responsabilités ;
- Baser les rémunérations sur le mérite et établir un juste rapport entre les salaires et les dividendes d'une part et les compétences et les résultats d'autre part ;

- Dégager la direction générale des tâches opérationnelles pour qu'elle puisse se consacrer à la stratégie ;
- Traiter les employés de façon loyale et équitable et éviter que les personnes étrangères à la famille ne se sentent mises à l'écart ;
- Améliorer le taux d'encadrement de l'entreprise et veiller à la bonne motivation des cadres non issus de la famille ;
- Permettre l'accès aux postes de direction à des membres non issus de la famille.

3. Les structures et les mécanismes de contrôle :

En plus des mécanismes traditionnels de contrôle interne et externe, la gouvernance des entreprises familiales devrait accorder une attention particulière à :

La distinction entre la famille et l'entreprise :

- Instaurer et faire respecter la séparation psychologique et légale entre le patrimoine de l'entreprise et celui de la famille et considérer que l'entreprise est une institution à part entière à respecter en tant que telle plutôt que comme une propriété personnelle ;
- Multiplier les réunions familiales et formaliser celles-ci. Introduire la tradition des réunions familiales structurées et formelles ;
- Impliquer un (des) administrateur(s) indépendant(s)
- Impliquer un expert externe pour accompagner les changements et les transitions de la gouvernance de l'entreprise familiale ;
- Clarifier les relations entre la famille et l'entreprise en établissant un certain nombre de documents institutionnels par le conseil ou le panel de famille : il s'agit notamment du code de conduite familiale, d'une charte éthique familiale, d'un document regroupant les valeurs fondamentales de l'entreprise et de la famille, etc.

Le conseil de famille :

- Mettre en place une structure de gouvernance de famille : le conseil de famille. Ce conseil regroupe entre cinq et huit personnes ;
- Faire élire le conseil de famille par une assemblée familiale. Celle-ci devrait se réunir périodiquement et dans les circonstances exceptionnelles. Dans tous les cas, cette assemblée ne peut se substituer à l'assemblée générale des actionnaires ;
- Préciser, dans un règlement intérieur du conseil d'administration ou de famille, les limites apportées aux pouvoirs du directeur général ;
- Formaliser, dans un document écrit, le mode de fonctionnement et l'organisation du conseil de famille. En particulier, dès que l'actionariat et la direction d'une entreprise comptent plusieurs générations d'une même famille, il est

souhaitable de mettre en place une charte familiale clarifiant les relations professionnelles, patrimoniales et privées entre les différents membres de la famille

4. La transmission de l'entreprise familiale :

La transmission d'une entreprise de génération en génération doit se préparer dans le temps afin d'assurer une succession en douceur et garantir la pérennité des activités. Pour ce faire, l'entreprise a tout intérêt à distinguer et gérer les quatre étapes de succession du manager fondateur ainsi que les trois phases d'évolution de la propriété de l'entreprise.

La succession du manager :

Les principales exigences pour ces différentes étapes sont :

Étape 1: Incubation et volonté de transmettre :

- Préparer suffisamment à l'avance la transmission de l'entreprise ;
- Établir suffisamment à l'avance une stratégie de succession claire ;
- Promouvoir l'esprit d'équipe

Étape 2: Préparation de la transmission et choix du successeur :

- Formaliser le processus d'identification et de formation des futures générations de managers et d'actionnaires par une association anticipée à la vie de l'entreprise ;
- Créer l'envie de diriger l'entreprise ;
- Veiller à l'émergence de managers compétents qui peuvent être choisis à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise et éviter, par le dialogue et la concertation, que la compétition entre successeurs ne dégénère en une rivalité destructrice ;
- Former les éventuel(le)s successeurs et créer une émulation entre eux tout en évitant les rivalités malsaines ;
- Transmettre des connaissances explicites et tacites ;
- Déléguer un maximum de responsabilités en précisant clairement les responsabilités de chacun ;
- Mettre en place des procédures impersonnelles ;
- Choisir le successeur sur la base de la compétence et du dévouement pour l'entreprise et faire accepter le successeur choisi.

Étape 3: Direction conjointe par le manager et le successeur :

- Faire face à l'éventuelle émergence de conflits d'intérêts ;

Il l'annonçait: «que Ouagadougou 2011 soit une réussite!»

- Analyser les causes des conflits et des divergences de points de vue ;
- Préciser et clarifier les responsabilités ;
- Mettre en place des mécanismes susceptibles de faire réussir la cohabitation ;
- Ne pas faire durer cette étape trop longtemps

Étape 4: Désengagement du fondateur :

- S'abstenir de toute ingérence dans les décisions du successeur et se limiter à un rôle de conseiller.

L'évolution de la propriété de l'entreprise :

Dans cette évolution, il faudrait distinguer et gérer les trois phases d'évolution de la propriété de l'entreprise familiale. Les principales exigences pour ces différentes phases sont :

Phase 1: le fondateur et sa famille proche :

- Impliquer la famille dans l'entreprise ;
- Construire les compétences de la famille ;
- Réussir la succession du manager fondateur
- Renforcer l'harmonie de la famille et articuler ses objectifs ;
- Améliorer les capacités des membres de la famille ;
- Préparer l'ouverture du capital et prévoir l'évolution de l'entreprise en fonction de l'évolution et (ou) l'élargissement de la famille.

Phase 3: la troisième génération, les cousins et la famille élargie :

- Traiter les questions de partenariat ;
- Confirmer l'engagement de la famille envers l'entreprise
- Développer de nouveaux projets familiaux ;
- Préserver l'esprit entrepreneurial.

N.B : Cet article est le résultat des travaux d'un groupe de réflexion dans lequel l'ATAI est partie prenante.

«Il est des préalables qui augurent une organisation réussie d'un futur événement. Les retrouvailles du Jeudi 29 septembre 2011 sont de ceux-là, puisqu'elles préparent la toute première conférence sous-régionale de l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI), qui se tiendra du 14 au 15 novembre 2011 à Ouagadougou au Burkina Faso. La rencontre préparatoire de ce jeudi matin dans la salle de conférence du Conseil Burkinabè des Chargeurs (CBC) a permis à la partie nationale de se faire une idée de l'enjeu de ce prochain grand rendez-vous des auditeurs.

Dans le cadre de l'amélioration de la bonne gouvernance, l'assemblée générale des sociétés a adopté en 2005 une résolution rendant obligatoire l'institution dans les établissements publics de l'Etat et des sociétés d'Etat, des structures d'audit et de contrôle de gestion. L'importance accordée à la fonction d'audit et de contrôle interne a contribué à la prise en compte de ses objectifs et missions dans la gestion des entreprises publiques et privées du Burkina. Fort de cette conviction, le Burkina a, en 2008, créé de nombreuses structures de contrôle dont l'Autorité Supérieure de Contrôle d'Etat (ASCE) dans le but de promouvoir la bonne gouvernance en contribuant de manière déterminante à la lutte contre l'impunité. Inutile donc de parler encore de l'importance de la conférence sous-régionale des auditeurs francophones dont le thème est « l'audit interne : quel apport pour les économies de l'UEMOA ? » et regroupera trois jours durant plus de 500 participants et conférenciers venant de la France, du Canada, de la Belgique, du Luxembourg, de la Suisse, d'Afrique et notamment des pays de l'espace UEMOA.

Comme la répétition est pédagogique, ajoutons que les intervenants à la cérémonie d'ouverture de la rencontre préparatoire dans la cuvette du CBC ont encore insisté sur les enjeux de la prochaine conférence qui regroupera divers secteurs d'activités, parmi lesquels les auditeurs internes, les inspecteurs et contrôleurs, les gestionnaires de projets et de programmes et leurs administrations respectives, les organisations non gouvernementales, les banques, les assurances, les hôpitaux etc. « Ce sera l'occasion d'échanger avec des éminentes personnalités du monde de l'audit interne, lors des ateliers et des conférences en plénière. Ce sera aussi l'occasion pour les structures ne disposant pas encore de service interne de contrôle de bénéficier des contacts nécessaires pour la mise en place », a projeté Jean Pierre Siribié, secrétaire général de l'Autorité Supérieure de Contrôle d'Etat. En attendant, les participants à la conférence préparatoire au CBC ont été édifiés sur le contenu du programme de la première conférence sous-régionale de l'audit interne. Mieux, ils ont pu poser des questions sur son organisation pratique et les modalités de participation.»

Sidiki Sérémé
Président de l'ABACI (Burkina)

Nous y reviendrons ...

Les fraudes dans les opérations effectuées au titre des marchés
(achats et appels d'offres)
Noël et Yoanna PONS



Nous allons, dans les articles qui suivent, traiter de la problématique des fraudes dans les opérations effectuées au titre des marchés (achats et appels d'offres) passés par une organisation.

Les marchés présentent sans aucun doute le plus vaste champ dans lequel se développent les fraudes et les corruptions, c'est pour cette raison que les états, les collectivités, les entreprises privées ont, depuis des siècles, installé des protections par ailleurs systématiquement détournées du fait de l'inventivité des fraudeurs. En fait, nous sommes confrontés ici à la lutte entre la cuirasse et le canon, chaque protection mise en place suscite l'installation d'un montage plus sophistiqué encore.

Qu'il s'agisse d'une société privée, de marchés publics passés par l'Etat ou par des collectivités ou encore de marchés passés par des entreprises publiques, les manipulations affectant ce domaine sont comparables. Une variante notable doit être précisée, dans le cadre de marchés publics, le Code des marchés constitue le référent et la base d'analyse, dans celui des marchés privés, c'est un système interne d'appels d'offres et un code de déontologie qui jouent ce rôle. Néanmoins, si les pratiques frauduleuses et les investigations sont très proches, les sanctions pénales ne sont pas similaires.

Ce premier article, conformément à notre principe de recherche des fraudes, savoir ce que l'on cherche, où aller le chercher et comment aller le chercher, décrira le cadre général des marchés, les fraudes et les corruptions les plus utilisées susceptibles de les affecter. Cet inventaire simplifié suit les phases du déroulement d'un marché .

Dans les prochains articles qui suivront nous décrirons la manière d'identifier les indicateurs de présence de fraudes ou de corruptions, la manière d'apporter la preuve de cet état et enfin, les bonnes pratiques de prévention susceptibles d'être installées.

Nous avons pris pour cadre une entreprise ou une ville moyenne dont le nombre d'opérations liées aux marchés n'est pas excessif, ce qui nous permet de rester dans un cadre d'analyse à dimension « humaine ».

Partie 1 - Fraudes et marchés :

Le marché est une opération d'achat qui peut être unique ou répétitive, encadrée ou pas par un processus (secteur privé) ou par un code (secteur public ou para public) jouant ce rôle. Il recouvre des achats de biens durables (immobilisations), ou de biens de consommation immédiate (revente ou utilisation), des opérations très simples (achat d'un produit fini) et des opérations extrêmement complexes (conception et mise en place d'un progiciel général, installation du cloud computing, construction d'un immeuble ou d'un pont) dans lesquelles, aux montages frauduleux classiques, viennent s'ajouter des montages techniquement compliqués et relevant de l'expertise.

Pour notre part, nous nous en tiendrons aux montages les plus simples, ils constituent néanmoins une bonne entrée en matière dans ce domaine tellement complexe.

Les marchés constituent, pour les fraudeurs et les corrompus, un moyen particulièrement pratique de s'enrichir dès que le client n'a pas mis en place les processus indispensables pour se protéger ou s'il ne respecte pas les contrôles prévus par les codes. Nous ne tenons pas ici compte de l'intervention de la criminalité dans la dévolution des marchés publics qui, en utilisant la menace, est particulièrement détestable.

Deux cas se présentent, soit l'organisation n'a pas mis en place de processus de contrôle, soit elle a structuré cette activité en termes de prévention. Dans la première hypothèse tout est possible et l'ensemble de la chaîne peut être infectée. Dans la seconde hypothèse, le jeu des fraudeurs consistera en premier lieu à s'immiscer au dessous de la limite prévue pour l'ouverture des appels d'offres. De cette manière le choix du prestataire est libre et les manipulations sont plus aisées. Au-delà de ce seuil, les commandes sont intégrées dans la procédure des appels d'offres, procédure plus lourde, bien plus contraignante, en général mieux contrôlée, bien que sujette à de superbes manipulations.

Le fractionnement des commandes présente un grand intérêt en termes de fraudes en permettant le maintien de l'opération dans une position non significative. En effet, les organisations ont établi des seuils au dessous desquels les contrôles sont allégés, voire suspendus, car les engagements effectués dans ce cadre sont considérés comme faibles et ne présentent que peu de risques pour ces dernières. Le jeu du fraudeur, ou du corrompu, consistera alors à fractionner les opérations prévues en autant de portions qu'il est nécessaire pour éviter une plus grande transparence qui devrait être présente dans l'appel d'offres. Le principe méthodologique de la fraude consiste à cantonner les opérations à un niveau inférieur aux plafonds établis.

Utiliser cette opportunité apporte au fraudeur la quasi certitude de ne pas être contrôlé ou de passer au travers des contrôles classiques. Ce dernier peut utiliser cette opportunité pour réaliser plusieurs types de manipulations :

- Générer des fausses factures à son profit, les achats sont alors effectués dans son intérêt propre ;
- Doubler des factures déjà payées, si le contrôle ne les identifie pas ;
- Installer un montage de corruption avec la complicité d'un fournisseur lorsqu'il est impossible, du fait de l'existence de blocages, de créer un compte pour réceptionner les virements ;

- Créer un fournisseur fictif ;
- Favoriser un proche ;
- Etc.

Cette manipulation par les seuils peut être utilisée dans l'intérêt de la société, dans le but de nourrir la caisse noire et/ou de « fluidifier » et d'accélérer les opérations en court-circuitant les appels d'offres. L'implication du management dans une opération discutable, rend tout contrôle interne inopérant. Elle peut également être développée par un salarié au détriment de la société.

Ce type de montage reste relativement primaire, mais il est redoutablement efficace.

Partie 2 - Appels d'offre et montages dédiés :

Lorsque les opérations intègrent l'appel d'offres, chacune des phases du processus est affectée par des manipulations spécifiques.

Nous avons choisi de fractionner, comme l'avait préconisé le Service Central de Prévention de la Corruption (SCPC) dans son rapport de l'année 2008, les opérations en 5 phases qui nous semblent recouvrir chacune des typologies spécifiques. Il est évidemment possible de choisir un autre découpage, ces secteurs présentent cependant une certaine cohérence.

1 - Les manipulations présentes autour de la notion de besoin :

Toute opération d'achat est initiée par la définition d'un besoin. Ce processus est friable, la manœuvre, réalisée très en amont dans l'appel d'offres, est souvent difficile à identifier. Dans la majorité des cas, elle ne sera même identifiée qu'une fois les opérations largement engagées. Le besoin litigieux sera ainsi intégré, subrepticement, dans le cadre du budget prévu, une fois validé, le marché sera l'objet d'avenants ultérieurs qui compenseront la sous évaluation.

Il peut aussi être surévalué lorsque le budget le permet, on dispose alors d'un « coussin » utilisable par la suite, ou, mieux, être inexistant et engendrer une charge sans cause pour l'organisation.

Par ailleurs, le prestataire, lorsque le responsable réalise son travail avec dilettantisme ou incompetence, peut être à l'origine d'un besoin qui peut n'être pas essentiel pour l'entité. Les indicateurs de ce type de manipulation les plus couramment relevés sont les suivants :

- une absence d'étude de l'offre interne, bien que les produits ou services soient disponibles en interne le besoin est exprimé et l'achat est réalisé, ce qui se matérialise par un excédent en stock ;
- l'existence de liens personnels entre le gestionnaire des stocks (ou du magasin) et/ou le décideur avec le fournisseur ;
- le constat d'une fréquence élevée des ordres de modifications ;
- le constat de coûts d'exploitation élevés par rapport aux estimations.

Ainsi, ces manipulations peuvent accroître l'avantage donné à certains fournisseurs, limiter et/ou éliminer la concurrence, échapper aux seuils de passation des marchés ou susciter des opportunités de création de marchés complémentaires.

2 - Les manipulations présentes autour de la falsification des données :

Les données afférentes au besoin peuvent être falsifiées afin de « guider » la validation d'un besoin d'une utilité faible ou nulle. Les spécifications peuvent être manipulées afin de donner une apparence de pertinence et d'efficacité au besoin. Il peut aussi être affecté de critères spécifiques ou de variantes dirigeant la prestation demandée vers un prestataire particulier. Cela est souvent constaté lorsque des salariés, en situation de conflit d'intérêt, sont propriétaires d'une entreprise susceptible de réaliser les travaux concernés. Ils usent de tous les moyens pour faciliter la dévolution des travaux à cette dernière.

Il est relativement fréquent de constater le fait que l'entreprise qui a finalement obtenu le marché a obtenu des informations privilégiées. En l'espèce, lors de l'analyse des appels d'offres, on relève des offres voisines et très proches des estimations du décideur, un prix des offres toujours meilleur que celui des concurrents, une seule offre correspondant aux souhaits du décideur. En fin de marchés, ce sont des avenants qui sont identifiés et de fréquents dépassements de budgets, ainsi que l'existence de contacts multiples entre les candidats et les acheteurs.

Les indicateurs sont les suivants :

- le constat d'une description « préférentielle » de certains produits ou fournitures ;
- le constat de l'existence de produits équivalents sur le marché ;
- le constat de l'existence de liens entre le prescripteur et le fournisseur ;

Ces manipulations permettent d'adapter les spécifications au domaine de compétence du fournisseur privilégié, de limiter ou d'éliminer la concurrence sur ce point. Finalement, il s'agit ici de développer une manipulation technique qui ne sera identifiable que par l'expertise.

3 - Les manipulations présentes autour du processus de mise en concurrence :

Il s'agit ici de manipuler l'intégrité des offres. Le besoin existe, il est plus ou moins bien valorisé, cependant, la dévolution du marché sera dirigée vers un fournisseur au détriment de tous les autres et souvent au détriment de l'organisation. Ces montages, dont les plus connus relèvent de l'ouverture frauduleuse des enveloppes ou de la mise en place d'une commission ad hoc, tendent à rompre la transparence et à contourner les mises en concurrence.

Les moyens sont particulièrement nombreux, car chacun s'adapte au processus installé, les citer tous relèverait de la litanie, par contre, bien connaître les indicateurs pointant les montages récurrents est essentiel pour qui contrôle ce secteur :

- l'absence de publicité et ou des convocations aléatoires aux commissions ;
- le recours à une procédure irrégulière favorisant un fournisseur telle que la manipulation des listes des soumissionnaires dans le cas d'appels d'offres restreints ;
- le constat de la présence d'offres de couverture ;
- le recours systématique à une procédure négociée après un appel d'offres infructueux ;
- l'allongement du délai de remise des offres nouvelles par le candidat retenu après négociation, surtout s'il n'a pas remis d'offre lors de la consultation ;
- la multiplication de contacts entre fournisseurs et décideurs ;
- l'exigence d'agrément (sécurité, défense...) ou de qualifications techniques supplémentaires alors que l'opération ne rentre pas dans ce cadre ;
- la participation à la négociation de soumissionnaires non qualifiés.

D'autres indicateurs plus généraux peuvent instiller un doute, et sur ces points, nous pouvons citer : la liste des entreprises consultées n'évolue pas ;

- il n'existe pas de procédure standard de sélection des entreprises à consulter ;
- il n'existe pas de procédure de mise à jour de la liste des entreprises à consulter ;
- il est fait un recours systématique aux entreprises locales, ou aux mêmes entreprises ;
- la participation à la négociation finale d'entreprises qui n'ont pas remis d'offres ;
- l'existence de liens entre la personne qui établit la liste et certaines sociétés ;
- la sélection d'un soumissionnaire non optimal ;
- le soupçon de collusion avec le soumissionnaire ;
- l'absence de motivation pour choisir ou rejeter un candidat.

4 - Les manipulations présentes autour de la réalisation de la prestation elle-même :

Lorsque les processus précédents ont été validés, il reste à réaliser la prestation. Le contrôle qui relevait jusqu'ici de l'analyse juridique et documentaire se transforme en une analyse plus matérielle. Elle nécessite d'abord, pour certains travaux, une présence sur place afin de valider la réalité de la prestation et pour d'autres, de disposer d'une expertise. Les fraudes rencontrées ici relèvent d'une tout autre nature, les précédentes étaient relativement intellectualisées, celles-ci sont plus grossières (facturation de trois toupies de béton alors qu'une seule a été livrée effectivement) et sont le plus souvent des fraudes « métier ».

La qualité de la prestation est le plus souvent diminuée, par exemple, la présence de « nids de cailloux » dans une structure de béton peut diminuer le prix par deux ou l'utilisation de sable en trop grande quantité à la place du ciment. On joue donc sur le nombre (un tunnelier réduisait de moitié le ferrailage du béton, les voussoirs restants étaient revendus au noir), la qualité et la nature du produit livré. Les conséquences peuvent être dramatiques lors des tremblements de terre, d'inondations, il est alors aisé d'identifier les constructions truquées et celles pour lesquelles les termes du contrat ont été respectés. Un tel contrôle implique de disposer de la technicité suffisante au regard de ces opérations et d'une surveillance des travaux impartiales et sourcilleuses et n'ayant aucun conflit d'intérêt avec le prestataire.

Les possibilités de manipulations sont multiples, ce qui rend ce domaine très difficile à contrôler, les éléments permettant d'identifier la sous évaluation de la prestation sont détenus dans la comptabilité analytique et dans les comptes du prestataire, seule une structure de contrôle des travaux très techniques permet de diminuer ce risque.

5 - Les manipulations présentes autour des avenants et des contentieux :

Finalement, c'est en fin de travaux que les indicateurs de manipulation sont le mieux mis en évidence, cela vaut aussi pour les montages frauduleux. En effet, une grande partie des arrangements développés lors du processus préparatoire se matérialisent en termes de dépassements de délais, de dépassements de budgets par la création d'avenants, d'ordres de travaux ou de marchés de régularisation. Les indicateurs les plus fréquemment identifiés pouvant faire naître le soupçon sont les suivants :

- demandes récurrentes de compléments de travaux et d'avenants ;
- constat de modifications des marchés ou des régularisations de travaux déjà effectués ;
- durée excessive des marchés, informatiques en particulier ;
- offres écartées car anormalement basses ;
- délais systématiquement non respectés et non sanctionnés ;
- clarifications techniques ultérieures qui augmentent les prix ;
- absence de réclamations lorsque certains travaux ne sont pas réalisés ou l'abandon des amendes avec des compensations obscures ;
- absence de documentation ou documentation non fiable des opérations ;
- appels d'offres additionnels.

Le lecteur trouvera ici un grand nombre de montages, bien évidemment tous les marchés ne sont pas affectés par l'ensemble de ces fraudes, mais il dispose désormais d'une sorte de catalogue des opportunités de manipulations les plus fréquemment identifiées, il lui est ainsi plus aisé d'installer un système d'identification et de prévention de ces risques, comme nous le décrirons dans le prochain numéro.

Les échos des instituts. et associations...

PHOTOS SOUVENIR DE LA RENCONTRE ANNUELLE DES AUDITEURS



Cérémonie de remise des diplômes « DPAI »



Monsieur le Ministre du travail et de la formation professionnelle (l'on aperçoit en arrière plan, Abdessatar Krimi) CIA, DPAI, IRCA, Risk Officer
Secrétaire Général IIA Tunisia



Zied Boudriga, Président de l'ATAI en compagnie de Monsieur le Ministre du travail et de la formation professionnelle

ATAI TUNISIE

21 juin 2011 :
Organisation de la deuxième session de l'examen DPAI.
6 candidats ont réussi à l'examen de cette session.

2 juillet 2011 :
Organisation de la rencontre annuelle des auditeurs internes.
Cette rencontre a été une occasion pour la remise des diplômes aux candidats de la première promotion ayant passé avec succès l'examen DPAI (Session de janvier 2011). Cette rencontre a été honorée par la présence de Monsieur le Ministre du travail et de la formation continue.

12 juillet 2011 :
Finalisation du programme de la conférence de l'UFAI qui sera organisée en Tunisie au mois d'octobre 2012.

26 juillet 2011 :
Contribution de l'ATAI dans les travaux de l'élaboration de la loi cadre pour la lutte contre la corruption en Tunisie au niveau de l'instance d'investigation sur la corruption et la malversation.

Août 2011 :
Fermeture annuelle de l'ATAI.

ACIAM (IIA-Mali):

L'ACIAM a organisé le samedi 16 juillet 2011, au Grand Hôtel de Bamako, la cérémonie traditionnelle de remise du Diplôme Professionnel de l'Audit Interne (DPAI) à quatre récipiendaires membres de l'association, sous la présidence du nouveau Vérificateur Général du Mali, Monsieur Amadou Ousmane TOURE dont c'était la première sortie officielle.

La cérémonie a enregistré la présence de certains responsables des structures de contrôle du Mali, notamment la Présidente de la CASCA (Cellule d'Appui aux Structures de Contrôle de l'Administration, rattachée à la Présidence de la République du Mali), Madame KONATE Djénèba dite Haby TALL.



La cérémonie de remise des diplômes "DPAI"

La remise du diplôme a été suivie d'une conférence-débat sur le thème « Audit interne et lutte contre la fraude », animée par deux experts de l'association notamment Messieurs Gaoussou MARIKO, Président de la Commission en charge du secteur financier et Nourou LY, 2ème Vice-Président de l'ACIAM chargé de la Formation. La conférence était modérée par M. Fassery DOUMBIA. Les conférenciers ont apporté un éclairage sur le binôme (audit interne et fraude).

Brahima Amadou Haidara
Président de l'ACIAM.



Monsieur Amadou Ousmane, Vérificateur Général du Mali (à gauche) et Brahima Haidara, Président de l'ACIAM (à droite)

.....
Dernière: IIA Switzerland publie la première édition de sa newsletter. Elle peut être consultée sous: <http://www.svir.ch/fr/actualite/nouveautes.html>

IBACI (Bénin):

L'Institut Béninois de l'Audit et du Contrôle Interne (IBACI) est une association faitière de la profession d'audit nouvellement créée au Bénin reconnue par la préfecture de Cotonou à travers le numéro d'enregistrement 2010/0535/DEP-ATL-LITT/SG/SAG-ASSOC du 13 octobre 2010 et publiée au journal officiel de la république du Bénin, parution du 1er novembre 2010. L'IBACI se veut une structure de visibilité, de promotion, de renforcement des capacités et d'expertise dans le domaine de l'audit interne au Bénin. Nos activités ont démarré depuis la finalisation de nos formalités d'enregistrement officiel ; pour la période 2011-2012, nous avons élaboré un plan d'action comportant plusieurs activités avec quatre (4) axes principaux : les actions visant l'enracinement de l'institut, les actions visant à une meilleure visibilité, celles de représentation et formation, et enfin, celles visant à la recherche de financement. L'IBACI fonctionne sur la base d'un conseil d'administration élu et d'un bureau du conseil d'administration avec bientôt un espace contact pour les réunions. Le bureau de l'IBACI est dirigé par Maxime SOFONNOU, Président, assisté de Jacques GAGNON, Rapporteur et Modeste COCO, Trésorier. Des commissions spécialisées sont prévues pour être mises en place très prochainement à l'occasion de la session du conseil d'administration prévue pour le 1er Octobre 2011.

Une des activités majeures de l'année 2011 qui vient de démarrer est le lancement de l'enquête 2011 sur la pratique de la profession d'audit interne au Bénin ; cette enquête a concerné en tant que cibles, les professionnels de l'audit interne (auditeurs internes en activités, anciens auditeurs internes, autres partenaires internes du contrôle interne des organisations), les managers (chefs départements/services et autres manager en interactions fréquentes avec l'audit interne) et les membres de l'ordre des experts comptables (experts comptables, cabinets d'expertise comptable et de commissariats aux comptes). Entre autres objectifs, cette enquête vise à mieux connaître les pratiques en cours dans la profession afin de mieux ajuster les actions à entreprendre en particulier, celles liées aux renforcements de capacités ainsi que celles de dissémination des bonnes pratiques d'audit interne; nous visons également une meilleure connaissance de la répartition de la profession dans les organisations, ainsi que le recensement des acteurs directs et des entreprises qui utilisent cette fonction et par ricochet celles qui ne l'utilisent pas ou ne la connaissent pas encore. L'enquête se trouve actuellement à la phase de collecte des données. Au titre de cette enquête,

nous sommes au cœur de la phase de collecte des données

En ce qui concerne la participation aux sujets techniques touchant la profession, l'institut intervient au travers de deux canaux de publication à savoir les PP (Prises de Position) et les NTA (Notes Techniques d'Analyse) ; à ce titre, l'institut a publié en juillet une Prise de position relative à une décision du conseil des ministres de la république du Bénin qui, suite au constat de mauvaise gestion dans les entreprises publiques, a décidé de nommer les intendants militaires comme auditeurs internes dans lesdites entreprises publiques; l'IBACI a exprimé sa position contre une telle décision au travers des arguments ci après :

- 1) Les insuffisances relevées au niveau des auditeurs internes existants sont dues au fait que ces derniers n'avaient jamais eu les mains libres et également manquaient de qualifications et de formations aussi bien initiales que continues.
- 2) Les entreprises concernées ne fonctionnaient pas par système rigoureux de direction par objectifs et donc les auditeurs internes, comme le reste de la superstructure, n'avaient pas de contraintes d'objectifs ; il faut ajouter à cela le fait que la fonction n'est jamais bien vue par les autres acteurs de l'entreprise, encore moins par les structures de gouvernance.
- 3) Le rattachement de l'auditeur pose problème également et il en est de même de la configuration et de l'expertise des conseils d'administration.
- 4) Une des batailles éternelles de la profession est de changer cette idée construite dans la tête de beaucoup d'acteurs que l'auditeur interne est juste « un contrôleur », « un gendarme » qui ne cherche qu'à réprimer les transgressions ou gap de contrôles internes. En nommant des intendants militaires à ces fonctions dans les l'Etat en tant qu'institution régulatrice et acteur de normalisation ne fait qu'aggraver cette idée d'auditeurs gendarmes ou plutôt d'auditeurs militaires.

De même, l'IBACI a publié la première NTA de l'année 2011 qui a traité de la nouvelle loi anti-corruption votée en août par le parlement béninois. Cette loi est venue combler quelques vides découlant de certaines dispositions de l'Acte Uniforme de l'OHADA, lesquelles dispositions étaient prévues pour être complétées par un dispositif législatif

à initier et adopter par voie appropriée par des Etats parties. En particulier, la loi votée a statué sur les infractions en matière de conflits d'intérêt, de délits d'initié, du trafic d'influence, de banqueroute, de blanchiment des capitaux. Plus spécialement un chapitre entier (chapitre IX) a été consacré aux infractions relatives aux Actes Uniformes de l'OHADA ; un volet important est également relatif aux dispositions pénales en matière de marchés publics.

Par ailleurs, nous sommes en train d'élaborer notre programme de renforcement des capacités pour 2012 qui devra être finalisé au plus tard le 1er novembre 2011.

Nous travaillons également dans le sens de la recherche de financements permettant de soutenir les actions de l'institut au profit des affiliées ; ainsi, nous travaillons actuellement sur la conception du projet PAIB (Professionalisation de l'Audit Interne au Bénin), projet pour lequel nous sommes en recherche de financement auprès des institutions spécialisées et engagées dans le combat pour une bonne gouvernance dans les organisations.

Maxime SOFONNOU
Président IBACI



Vous pouvez joindre M. Christophe Quiévreux par courriel (Christophe.q@iiabel.be) ou par téléphone (+ 32 2 219 82 82)-----

IIA Belgium :

1. Evénements récents :

- Atelier Solvency II (9/06/2011)
- L'IIA Belgium a lancé et organise en collaboration avec l'ISACA une série de tables rondes sur des thèmes spécifiques tels que :
 - L'influence des cultures nationales sur la gouvernance IT » (14/09/2011) ;
 - Cobit Assessment Process" (21/09/2011) ;
 - "Ethical Hacking. Mind the gap between auditors & white hats" (06/10/2011) ;
 - "Information Security Awareness. How to realize this in practice for end-users today?" (17/11/2011).
- L'IIA Belgium a aussi lancé et organise une série d'ateliers thématiques dans le domaine du secteur public.

« Détection des indicateurs de fraude dans les marchés publics » (22/06/2011)

- « Audit et politique d'intégrité » (12/09/2011)
- D'autres ateliers sont prévus sur les thèmes suivants : le contrôle interne ; les nouvelles normes ; les différents acteurs de contrôle.

:

2. Prochains événements planifiés

- Audit software watch day (24/11/2011) ;
- Conférence secteur public (29/11/2011) ;
- Workshop "Audit stratégique" (30/11/2011) ;
- Conférence Secteur Privé: "New challenges for internal audit. Are we still in control?" (01/12/2011).

3. Le "Board" de IIA Belgium a récemment désigné M. Christophe Quiévreux comme nouveau managing director / CSO (Chief Staff Officer) de l'Institut. Christophe Quiévreux est bien connu de notre organisation. Il a été membre du Board pendant plusieurs années et est aussi past president de IIA Belgium. Le Board est convaincu que son expérience, tant dans la profession d'audit interne qu'au sein de notre Institut, aidera IIA Belgium et ses membres dans leur développement professionnel.

4. Edition de la revue "Internal Auditor Compass" : numéro 5

La version électronique est disponible, en accès libre, sur le site internet :

http://www.iiabel.be/Default.aspx?PageName=M3_IIABELMagazine&MenuGroupId=4&MenuItemId=188

T. Capurso, délégué IIA Belgique auprès de l'UFAI et Vice-Président de l'UFAI pour l'Europe (hors France).

AGENDA

- **Conférence Nationale de l'IIA Switzerland**

Où? Pfäffikon

Quand? les 31 mai et 1er juin 2012 -

- **Colloque AACIA/Algérie : « Quels apports de l'audit interne à la performance des organisations ? »**

Où? Alger

Quand? Les 24 et 25 juin 2012

- **Conférence Internationale de l'IIA :**

Où? Boston/USA

Quand? du 8 au 11 juillet 2012

- **10ème Conférence de l'UFAI :**

Où? Hammamet/Tunisie

Quand? Les 8 et 9 octobre 2012



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 9 octobre 2011 - mars 2012

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