

Annexes

Annexe 1 : Les 17 principes du référentiel COSO

Environnement de contrôle
1. L'organisation manifeste son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques.
2. Le Conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne.
3. Le management, agissant sous la surveillance du Conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités.
4. L'organisation manifeste son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents.
5. L'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne.
Evaluation des risques
6. L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour rendre possible l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation.
7. L'organisation identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés.
8. L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques.
9. L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.
Activités de contrôle
10. L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener les risques à des niveaux acceptables.
11. L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques.
12. L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de règles et de procédures qui mettent en œuvre ces règles.

Information et communication
13. L'organisation génère des informations pertinentes et fiables nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.
14. L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.
15. L'organisation communique avec les tiers sur les points qui affectent le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.
Activités de pilotage
16. L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent.
17. L'organisation évalue et communique en temps voulu les faiblesses de contrôle interne aux parties chargées de prendre des mesures correctives.

Source: Cours de contrôle interne et gestion des risques, 2018

Annexe 2 : Communication¹ 2017/15 de l'institut des réviseurs d'entreprises

Le Président

Correspondant
sg@ibr-ire.beNotre référence
TD/EV/DS/ds

Votre référence

Date
18/12/2017Chère Consœur,
Cher Confrère,**Concerne : Loi du 18 septembre 2017 relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces**

La loi du 18 septembre 2017 relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces a été publiée le 6 octobre 2017 au Moniteur belge et est entrée en vigueur le 16 octobre 2017.

Cette nouvelle législation, qui remplace intégralement la loi du 11 janvier 1993², a été adoptée en vue de transposer la quatrième directive européenne en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme³ et d'intégrer les Normes internationales du Groupe d'action financière (GAFI)⁴. Elle procède à un réaménagement de la structure des dispositions légales et constitue une mise à jour complète du dispositif préventif de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Les réviseurs d'entreprises sont maintenus dans la liste des entités assujetties à cette loi.⁵

¹ Par voie de communication, l'Institut développe la doctrine relative aux techniques d'audit et à la bonne application par les réviseurs d'entreprises du cadre légal, réglementaire et normatif qui régit l'exercice de leur profession (art. 31, § 7 de la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises); seules les normes et les recommandations sont obligatoires.

² Loi du 11 janvier 1993 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme (*M.B.*, 9 février 1993).

³ Directive (UE) 2015/849 du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2015 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux ou du financement du terrorisme, modifiant le règlement (UE) n° 648/2012 du Parlement européen et du Conseil et abrogeant la directive 2005/60/CE du Parlement européen et du Conseil et la directive 2006/70/CE de la Commission (*J.O.*, 5 juin 2015).

⁴ Normes internationales du Groupe d'action financière sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération, telles que révisées en février 2012.

⁵ Article 5, § 1^{er}, 23° de la loi du 18 septembre 2017 relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces.

La norme de l'IRE du 4 février 2011 relative à l'application de la loi du 11 janvier 1993 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme fait actuellement l'objet d'une mise à jour à la lumière de la nouvelle loi du 18 septembre 2017. Les deux circulaires portant sur la matière⁶ seront également adaptées et intégrées dans un nouveau texte⁷, de même que les quelques documents d'accompagnement (modèles de procédures, questionnaires, rapports, etc.).

Sont reprises ci-après, de manière synthétique et non-exhaustive, les principales nouveautés et modifications concernant les réviseurs d'entreprises.

Approche fondée sur les risques

La nouvelle loi précise que les réviseurs d'entreprises doivent mettre en œuvre les mesures de prévention contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (BC/FT) de manière différenciée en fonction de leur évaluation des risques (art. 7).

Dans cette optique, les cabinets de révision sont à présent tenus de prendre des mesures appropriées et proportionnées par rapport à leur nature et à leur taille pour identifier et évaluer les risques de BC/FT auxquels ils sont eux-mêmes exposés, en tenant compte entre autres des caractéristiques de leur clientèle, ou encore des produits, services ou opérations qu'ils proposent (art. 16).

Comme par le passé, les réviseurs d'entreprises sont par ailleurs tenus de procéder à une évaluation individuelle des risques de BC/FT qui s'attachent à chaque client, en tenant compte de ses particularités et de la relation d'affaires ou de l'opération concernée. Si les risques sont élevés, des mesures de vigilance accrues devront être mises en place. Inversement, des mesures de vigilance simplifiées pourront être prises si les risques identifiés sont faibles. Dans tous les cas, les réviseurs doivent pouvoir démontrer que les mesures de vigilance prises sont appropriées au regard de l'analyse de risques effectuée (art. 19, § 2).

⁶ Circulaire 2011/7 concernant les lignes directrices pour la mise en œuvre des obligations en matière d'identification et d'organisation du cabinet édictées par la Norme de l'IRE relative à l'anti-blanchiment, et Circulaire 2013/04 concernant l'obligation d'identification et de vérification de l'identité du client et autres obligations requises par la loi anti-blanchiment.

⁷ Depuis l'entrée en vigueur de la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, l'IRE ne peut plus utiliser les circulaires pour développer la doctrine relative à la bonne application du cadre légal, réglementaire et normatif qui régit la profession ; seuls les avis ou les communications peuvent être utilisés (art. 31, § 7).

Opérations atypiques : définition plus précise et adaptation de la procédure de traitement

Dans le cadre de leur obligation de vigilance continue, également soumise à l'approche fondée sur les risques, les réviseurs d'entreprises exercent, à l'égard de la relation d'affaires, une vigilance continue et proportionnée au niveau de risque identifié, ce qui inclut entre autres un examen attentif des opérations effectuées pendant la durée de la relation d'affaires afin de détecter les éventuelles opérations atypiques. Par « opérations atypiques », la loi vise les opérations qui sont soit anormalement complexes et d'un montant inhabituellement élevé, ou intrinsèquement inhabituelles, sans justification économique ou légitimité apparentes, soit incohérentes avec le profil du client (art. 35).⁸

Il n'est donc plus requis qu'une opération soit susceptible d'être liée au BC/FT pour être qualifiée d'« opération atypique ».⁹

Par ailleurs, la procédure de traitement des opérations atypiques a été légèrement modifiée. Ainsi, en vertu de l'article 45, une fois qu'une opération a été identifiée comme atypique, elle doit faire l'objet d'une analyse approfondie sous la responsabilité du *Compliance Officer* (v. *infra*) afin de déterminer si elle peut être suspectée d'être liée au BC/FT. Cet examen approfondi doit systématiquement faire l'objet d'un rapport spécial établi sous la responsabilité du *Compliance Officer*, et c'est à ce dernier qu'il revient de décider de la suite à donner à ce rapport.

Obligation de désigner une personne responsable du respect des textes législatifs et réglementaires

L'obligation d'organisation et de contrôle interne du cabinet est plus approfondie et détaillée dans la nouvelle loi (art. 8 et suivants). Dorénavant, tous les réviseurs d'entreprises personnes morales sont tenus de désigner la personne responsable, au plus haut niveau, de veiller à la mise en œuvre et au respect de l'ensemble de la législation BC/FT (art. 9, § 1^{er}). Ceci constitue donc une nouveauté par rapport à la loi du 11 janvier 1993.

⁸ Projet de loi relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces, Exposé des motifs, *Doc.*, Ch. 2016-2017, n° 2566/001, p. 136.

⁹ Tel était en effet le cas sous le régime de la loi du 10 janvier 1993, en vertu de son article 14.

Obligation de désigner un *Compliance Officer* pour tous les cabinets de révision

Indépendamment de leur taille, les réviseurs d'entreprises sont à présent tenus de désigner une ou plusieurs personnes (*Compliance Officer*) chargées de veiller à la mise en œuvre des politiques, procédures et mesures de contrôle interne (art. 9, § 2). Le critère de la taille repris dans la loi du 11 janvier 1993 et qui permettait aux petits cabinets de ne pas désigner une telle personne a ainsi été supprimé.

A cet égard, l'Exposé des motifs de la loi précise que lorsque l'entité assujettie est une personne physique et que le nombre de personnes qu'elle emploie ne permet pas la désignation d'un *Compliance Officer* parmi ces dernières, ou que la nature ou l'ampleur des activités exercées ne la justifient pas, les fonctions du *Compliance Officer* peuvent être exercées directement par la personne physique qui a la qualité d'entité assujettie.¹⁰

Le *Compliance Officer* est également responsable de l'analyse des opérations atypiques et de la rédaction d'un rapport sur cette analyse (art. 45). La loi (art. 49) dispose qu'en principe, c'est le *Compliance officer* qui, le cas échéant, effectue auprès de la Cellule de Traitement des Informations financières (CTIF) la déclaration de soupçon de BC/FT visée à l'article 47 de la loi.

Conservation et protection des données et documents

L'article 60 de la loi porte à dix ans le délai de conservation des informations d'identification (à dater de la fin de la relation d'affaires avec le client ou de l'opération effectuée à titre occasionnel) ainsi que le délai de conservation des pièces justificatives et des enregistrements des opérations effectuées (à dater de l'exécution de l'opération).

Une période de transition est néanmoins prévue. Ainsi, le délai de dix ans est ramené à sept ans pour 2017, à huit ans pour 2018 et à neuf ans pour 2019.

L'article 62 impose quant à lui la destruction des données à caractère personnel à l'issue des périodes de conservation prévues à l'article 60.¹¹

¹⁰ Projet de loi relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces, Exposé des motifs, *Doc.*, Ch. 2016-2017, n° 2566/001, p. 72.

¹¹ Il convient également de noter que le Règlement 2016/679 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (RGPD), qui sera applicable à partir du 25 mai 2018, impose de détruire les données à caractère personnel des personnes physiques après un délai raisonnable. Ce règlement fera également prochainement l'objet d'une communication de l'IRE.

Limitation des paiements en espèces

La loi du 11 janvier 1993 disposait que le prix de la vente par un commerçant d'un ou de plusieurs biens ainsi que le prix d'une ou de plusieurs prestations de services fournies par un prestataire de services pour un montant de 3.000 EUR ou plus, ne pouvait être acquitté en espèces que pour un montant n'excédant pas 10% du prix de la vente ou de la prestation de services pour autant que ce montant ne soit pas supérieur à 3.000 EUR.

À présent, la nouvelle loi interdit à toutes les personnes physiques ou morales d'effectuer des dons ou paiements en espèces au-delà de 3.000 EUR, sans plus tenir compte du montant total de l'opération. Lorsque les pièces comptables ne permettent pas de déterminer comment ont été perçus des paiements ou des dons, ceux-ci sont présumés avoir été effectués en espèces (art. 67). Cette interdiction ne concerne pas les paiements qui sont effectués entre consommateurs¹² (art. 67, §2, dernier alinéa).

Autorité de contrôle

Le Collège de supervision des réviseurs d'entreprises contrôle le respect par les réviseurs d'entreprises des obligations en matière de prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme qui leur incombent en vertu de l'ensemble de la législation belge et européenne portant sur le BC/FT (art. 85, § 1^{er}, 6^o).

L'Institut des Réviseurs d'Entreprises est quant à lui compétent, avec le Collège de supervision, pour adopter des instruments normatifs applicables aux réviseurs d'entreprises afin de préciser et compléter, sur des points d'ordre technique, leurs obligations en matière de prévention du BC/FT ainsi qu'au regard de la limitation de l'utilisation des espèces, en tenant compte de l'évaluation nationale des risques (art. 86).¹³

¹² Le « consommateur » est défini comme étant toute personne physique qui agit à des fins qui n'entrent pas dans le cadre de son activité commerciale, industrielle, artisanale ou libérale;

¹³ L'IRE est par ailleurs compétent, en vertu de l'article 31, §§1^{er} et 7 de la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, pour formuler les normes et recommandations relatives à l'exécution par les réviseurs d'entreprises de leurs missions, ainsi que pour développer la doctrine relative à la bonne application par les réviseurs du cadre légal, réglementaire et normatif régissant la profession. Les normes et recommandation ne sortent leurs effets qu'après approbation du Conseil supérieur des professions économique et du Ministre ayant l'économie dans ses fonctions (art. 31, § 2 de la loi du 7 décembre 2016).

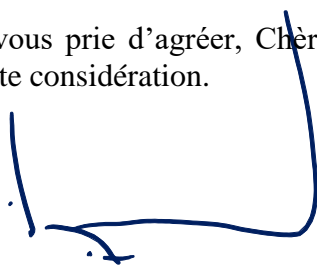
Sanctions pénales

Enfin, la nouvelle loi introduit au rang d'infraction pénale l'entrave aux inspections et vérifications des autorités de contrôle par ceux qui y sont soumis, ainsi que le refus par ces personnes de donner des renseignements qu'ils sont tenus de communiquer en vertu de la loi, ou le fait de donner sciemment des informations inexactes ou incomplètes. Pour les réviseurs d'entreprises, cette infraction est passible d'une amende de 150 à 5.000 EUR (art. 136). Le non-respect de la limitation des paiements en espèces continue quant à lui de constituer une infraction pénale (art. 137).

Pour le reste, nous renvoyons à la note technique de la CTIF datant du 26 octobre 2017 et intitulée « Commentaires destinés aux entités assujetties visées à l'article 5 de la loi du 18 septembre 2017 relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme »¹⁴.

Quant aux formations dispensées par l'ICCI en matière de lutte contre le BC/FT, les prochains séminaires se concentreront tout particulièrement sur les nouveautés décrites dans la présente communication.

Je vous prie d'agréer, Chère Consœur, Cher Confrère, l'expression de ma haute considération.



Thierry DUPONT
Président

¹⁴ <http://www.ctif-cfi.be/website/images/FR/decl/commentaires2017-fr.pdf>

Annexe 3 : Étude quantitative

Nous sommes deux étudiantes en dernière année de master à l'UCLouvain FUCaM Mons option révisorat-expertise comptable. Dans le cadre de notre mémoire sur la fraude, nous devons réaliser une étude quantitative. Notre travail porte sur les mesures de prévention contre la fraude à mettre en place dans les entreprises ainsi que le rôle de l'audit dans le processus.

Ce questionnaire prendra seulement quelques minutes de votre temps.

Merci d'avance pour votre participation !

INFORMATIONS SUR LA FRAUDE

Avez-vous déjà découvert un cas de fraude au cours d'un audit ?

- Oui
- Non

Si oui, quel(s) étai(en)t le(s) type(s) de fraude en question ?

- Un détournement d'actifs
- Une manipulation des états financiers
- Autre

Les situations reprises ci-dessous sont issues de la norme internationale d'audit 240. Ces exemples peuvent indiquer la possibilité que les états financiers comportent des anomalies significatives provenant de fraudes.

SITUATION 1 : Des opérations incorrectement enregistrées (pas totalement enregistrées, pas en temps voulu ou pour un montant erroné, dans la mauvaise période ou le mauvais compte ou en contradiction avec les règles d'évaluation de l'entité).

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?

- Oui
- Non

Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

- Oui
- Non

À quelle fréquence ?

- Parfois
- Souvent
- Très fréquemment

SITUATION 2 : Des ajustements de dernière minute qui affectent les résultats de manière significative.

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?

- Oui
- Non

Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

- Oui
- Non

À quelle fréquence ?

- Parfois
- Souvent
- Très fréquemment

SITUATION 3 : Des affirmations ou des plaintes auprès de l'auditeur concernant des fraudes alléguées.

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?

- Oui
- Non

Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

- Oui
- Non

À quelle fréquence ?

- Parfois
- Souvent
- Très fréquemment

SITUATION 4 : Des documents qui semblent avoir été altérés.

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?

- Oui
- Non

Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

- Oui
- Non

À quelle fréquence ?

- Parfois
- Souvent
- Très fréquemment

SITUATION 5 : Des différences inhabituelles entre la comptabilité de l'entité et les réponses reçues aux demandes de confirmations externes.

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?

- Oui
- Non

Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

- Oui
- Non

À quelle fréquence ?

- Parfois
- Souvent
- Très fréquemment

SITUATION 6 : Un plus faible taux de réponse aux demandes de confirmations externes que celui attendu ou, au contraire, un taux beaucoup plus élevé.

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?

- Oui
- Non

Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

- Oui
- Non

À quelle fréquence ?

- Parfois
- Souvent
- Très fréquemment

SITUATION 7 : La pression excessive, en termes de délai, exercée par la direction pour résoudre des questions complexes ou des sujets contentieux.

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?

- Oui
- Non

Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

- Oui
- Non

À quelle fréquence ?

- Parfois
- Souvent
- Très fréquemment

SITUATION 8 : Des plaintes de la direction concernant la façon dont l'audit se déroule, ou la volonté de la direction d'intimider les membres de l'équipe affectée à la mission.

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?

- Oui
- Non

Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

- Oui
- Non

À quelle fréquence ?

- Parfois
- Souvent
- Très fréquemment

SITUATION 9 : Une lenteur inhabituelle de l'entité à fournir les informations demandées.

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?

- Oui
- Non

Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

- Oui
- Non

À quelle fréquence ?

- Parfois
- Souvent
- Très fréquemment

SITUATION 10 : La réticence de la direction à amender ou à réviser les informations fournies dans les états financiers pour les rendre plus complètes ou plus explicites.

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?

- Oui
- Non

Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

- Oui
- Non

À quelle fréquence ?

- Parfois
- Souvent
- Très fréquemment

SITUATION 11 : La réticence de la direction à entreprendre des actions en temps voulu liées aux faiblesses du contrôle interne identifiées.

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?

- Oui
- Non

Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

- Oui
- Non

À quelle fréquence ?

- Parfois
- Souvent
- Très fréquemment

SITUATION 12 : Le fait que des entorses au code de conduite de l'entité soient tolérées.

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?

- Oui
- Non

Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

- Oui
- Non

À quelle fréquence ?

- Parfois
- Souvent
- Très fréquemment

MESURES DE PRÉVENTION

Selon votre expérience professionnelle, comment jugeriez-vous l'efficacité *du contrôle interne* en tant que mesure de prévention contre la fraude ?

Extrêmement inefficace	1	2	3	4	5	Extrêmement efficace
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Selon votre expérience professionnelle, comment jugeriez-vous l'efficacité *de la mise en place d'une ligne téléphonique* en tant que mesure de prévention contre la fraude ?

Extrêmement inefficace	1	2	3	4	5	Extrêmement efficace
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Selon votre expérience professionnelle, comment jugeriez-vous l'efficacité *d'un code de conduite* en tant que mesure de prévention contre la fraude ?

Extrêmement inefficace	1	2	3	4	5	Extrêmement efficace
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Selon votre expérience professionnelle, comment jugeriez-vous l'efficacité *d'un environnement de travail positif ne tolérant aucun comportement frauduleux* en tant que mesure de prévention contre la fraude ?

Extrêmement inefficace	1	2	3	4	5	Extrêmement efficace
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Selon votre expérience professionnelle, comment jugeriez-vous l'efficacité *des formations pour sensibiliser les cadres et les employés* en tant que mesure de prévention contre la fraude ?

Extrêmement inefficace	1	2	3	4	5	Extrêmement efficace
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Avez-vous déjà utilisé les outils d'analyse de données suivants ?

Text mining : extraire des données à partir de textes / Méthode SVM : grâce à la création d'un espace de plus grande dimension, la méthode SVM permet de déterminer une fonction linéaire pour séparer les données en plusieurs classes, à savoir les cas frauduleux et non frauduleux.

- Analyse des ratios financiers
- Arbres de décision
- Text mining
- Méthode SVM (Support Vector Machine)
- Loi de Benford
- Autre

INFORMATIONS PERSONNELLES

Quel est votre âge ?

- 20-29 ans
- 30-39 ans
- 40-49 ans
- 50-59 ans
- 60 ans et plus

Êtes-vous un(e) :

- Homme
- Femme

Dans quel type de cabinet d'audit travaillez-vous ?

- Un Big Four (Deloitte, Ernst & Young, KPMG, PwC)
- Un cabinet de taille moyenne à grande
- Un petit cabinet
- Je suis Sole Practitioner

Possédez-vous le titre de réviseur d'entreprises ?

- Oui
- Non

Combien d'années d'expérience comptez-vous dans le domaine de l'audit ?

SUIVI

Afin de mener à bien ce mémoire, nous souhaitons savoir si vous êtes disposé(e) à être recontacté(e) par la suite pour un entretien individuel.

- Oui je souhaite être recontacté(e) ultérieurement pour participer à un entretien individuel
- Non merci

Par quel moyen préférez-vous être recontacté(e) ?

- E-mail
- Téléphone

REMARQUE(S) GENERALE(S)

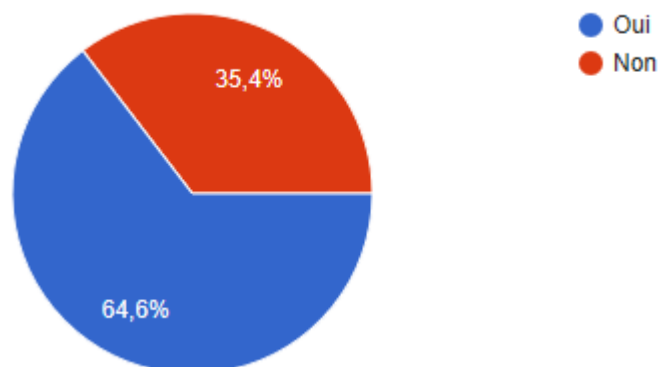
Avez-vous une ou plusieurs remarques à formuler concernant notre sujet ?

- Oui
- Non

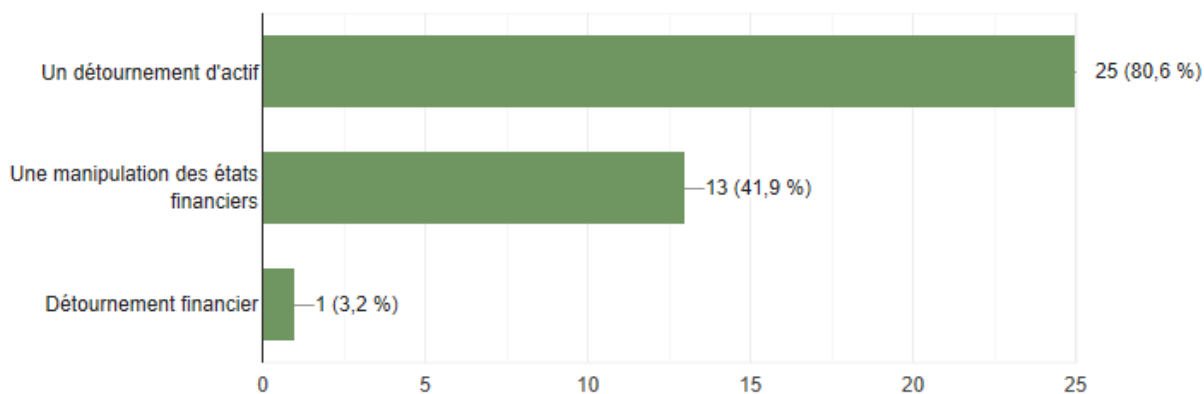
Annexe 4 : Résultats de l'étude quantitative

INFORMATIONS SUR LA FRAUDE

Avez-vous déjà découvert un cas de fraude au cours d'un audit ?



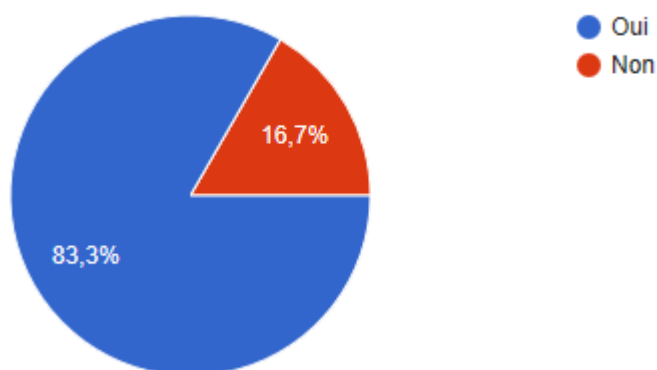
Si oui, quel(s) étai(en)t le(s) type(s) de fraude en question ?



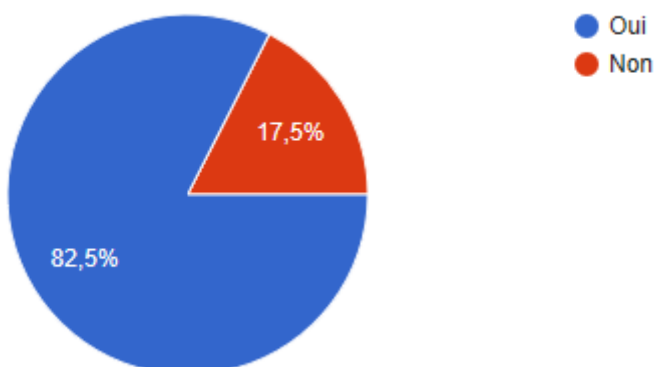
Les situations reprises ci-dessous sont issues de la norme internationale d'audit 240. Ces exemples peuvent indiquer la possibilité que les états financiers comportent des anomalies significatives provenant de fraudes.

SITUATION 1 : Des opérations incorrectement enregistrées (pas totalement enregistrées, pas en temps voulu ou pour un montant erroné, dans la mauvaise période ou le mauvais compte ou en contradiction avec les règles d'évaluation de l'entité).

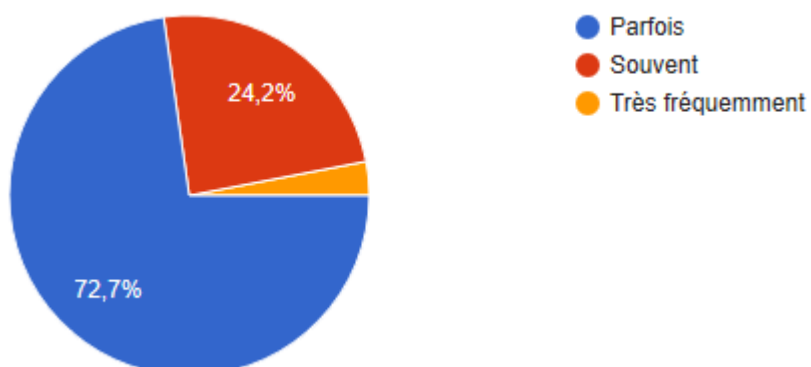
Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?



Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

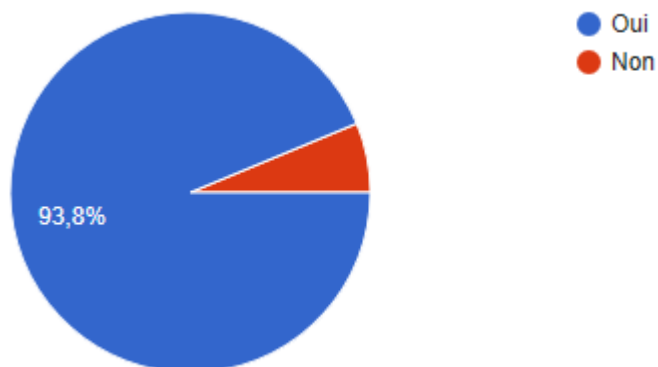


À quelle fréquence ?

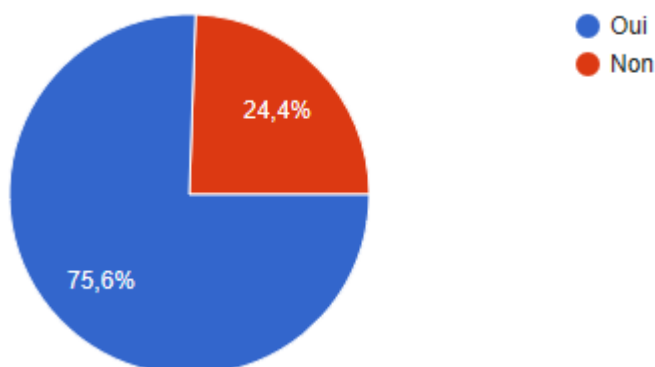


SITUATION 2 : Des ajustements de dernière minute qui affectent les résultats de manière significative.

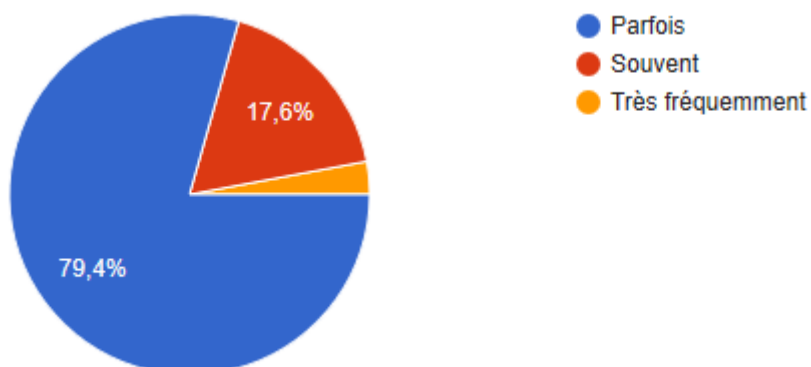
Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?



Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

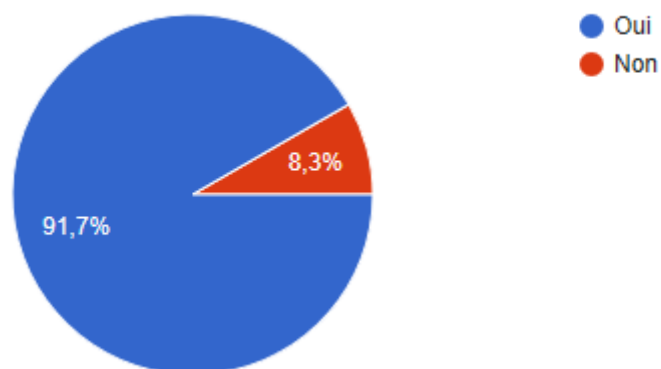


À quelle fréquence ?

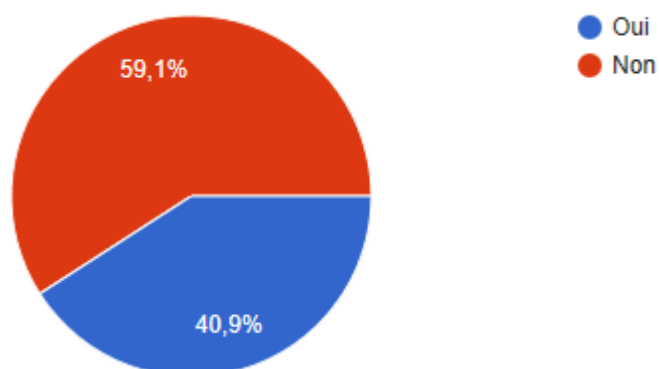


SITUATION 3 : Des affirmations ou des plaintes auprès de l'auditeur concernant des fraudes alléguées.

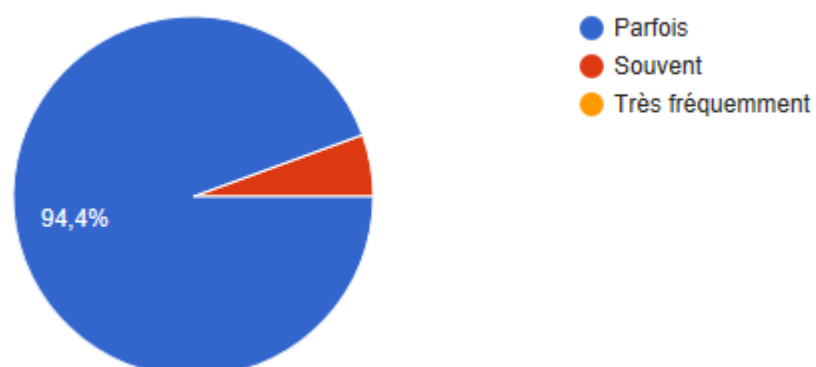
Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?



Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

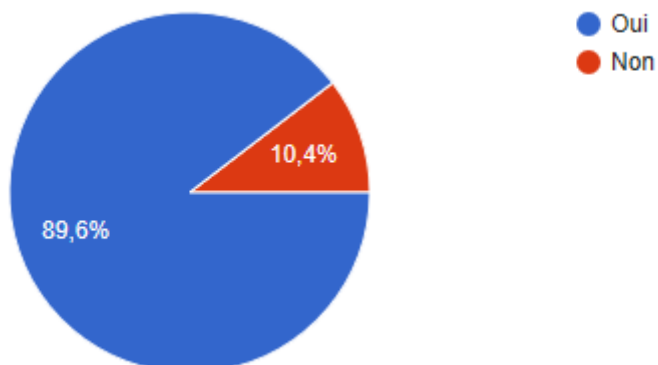


À quelle fréquence ?

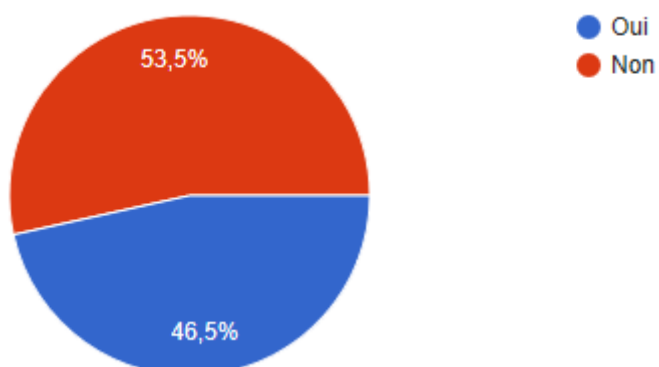


SITUATION 4 : Des documents qui semblent avoir été altérés.

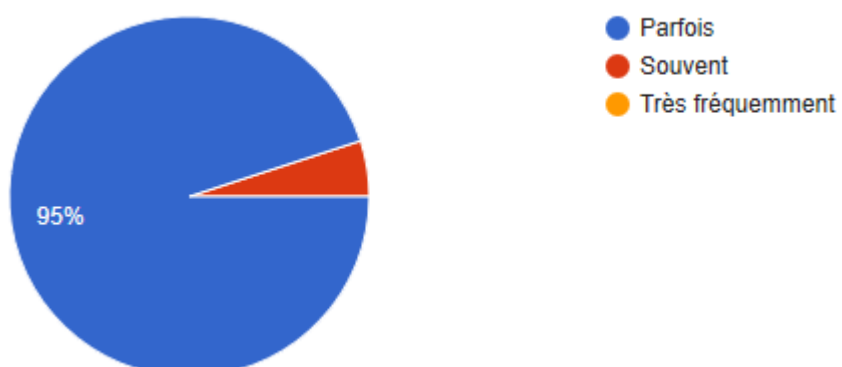
Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?



Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

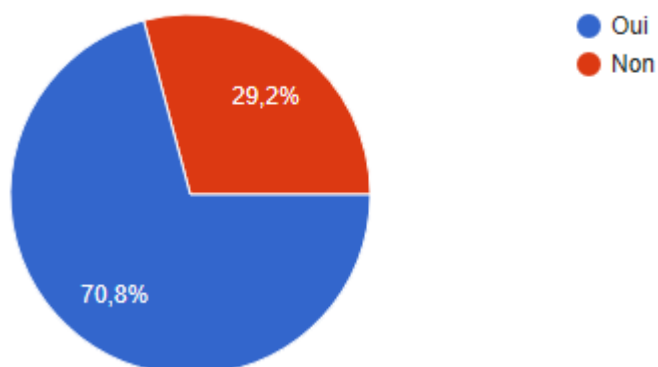


À quelle fréquence ?

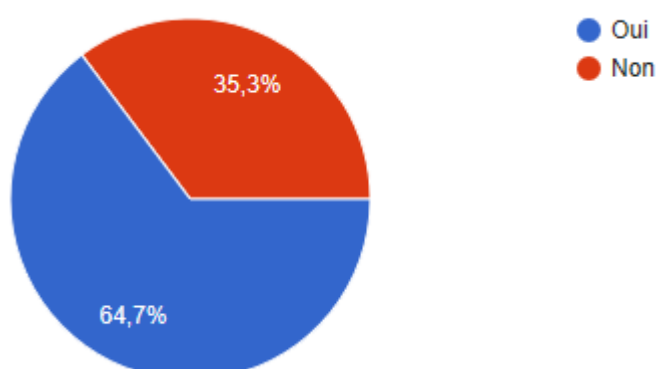


SITUATION 5 : Des différences inhabituelles entre la comptabilité de l'entité et les réponses reçues aux demandes de confirmations externes.

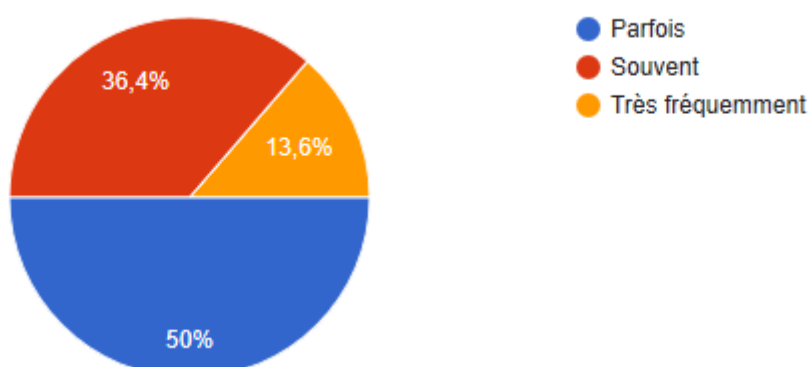
Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?



Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

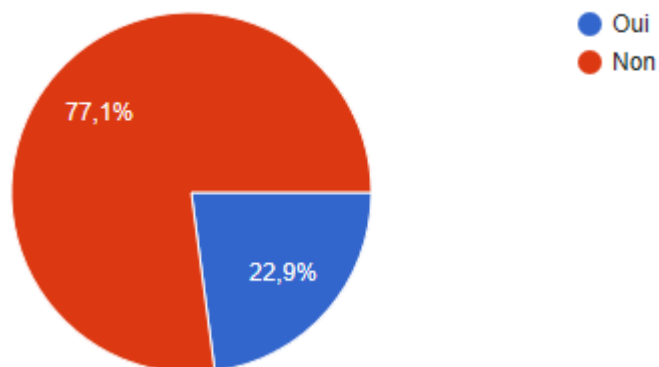


À quelle fréquence ?

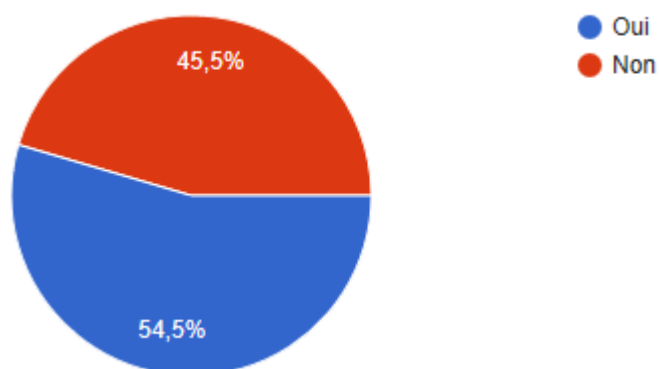


SITUATION 6 : Un plus faible taux de réponse aux demandes de confirmations externes que celui attendu ou, au contraire, un taux beaucoup plus élevé.

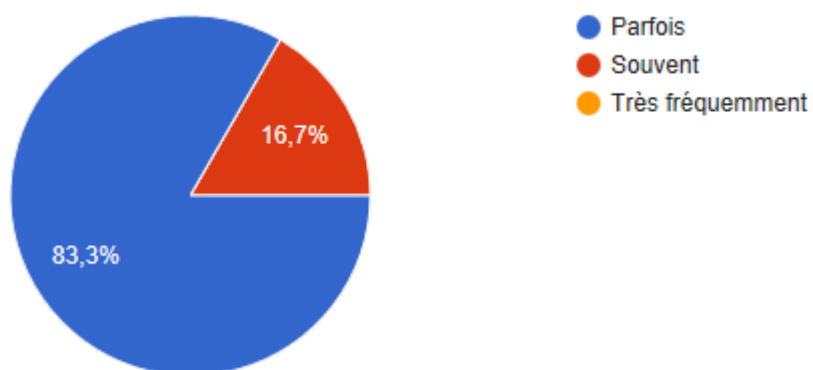
Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?



Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

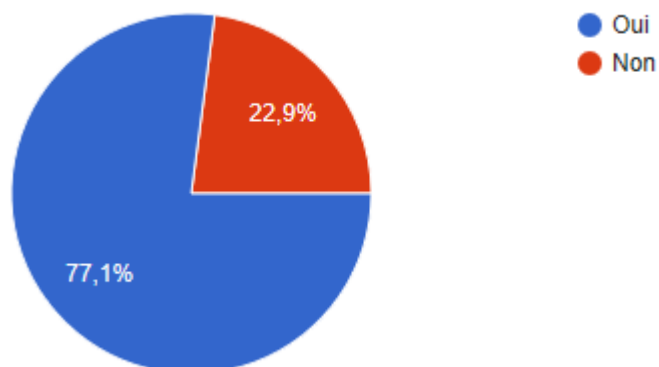


À quelle fréquence ?

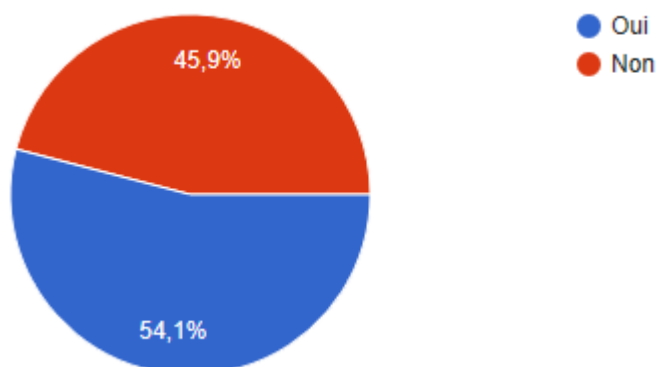


SITUATION 7 : La pression excessive, en termes de délai, exercée par la direction pour résoudre des questions complexes ou des sujets contentieux.

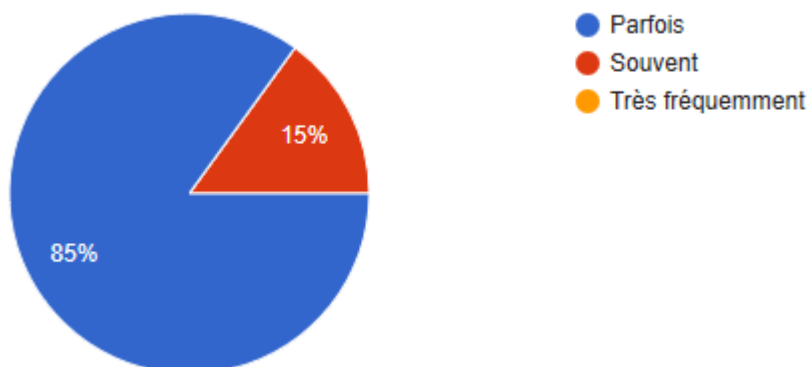
Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?



Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

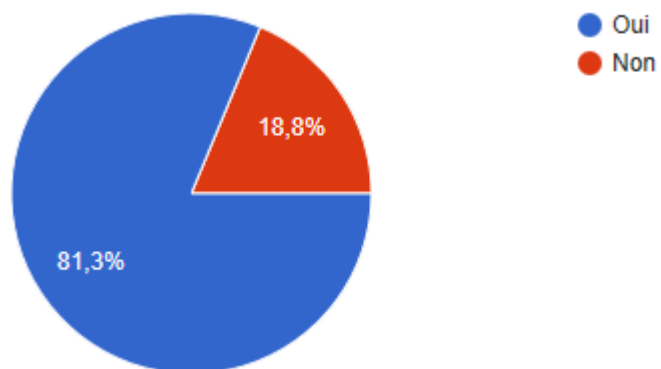


À quelle fréquence ?

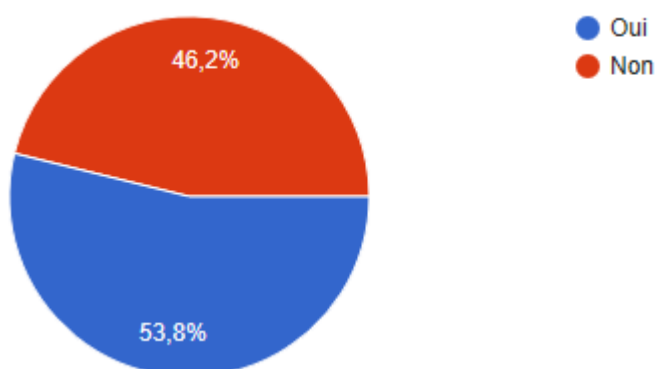


SITUATION 8 : Des plaintes de la direction concernant la façon dont l'audit se déroule, ou la volonté de la direction d'intimider les membres de l'équipe affectée à la mission.

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?



Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

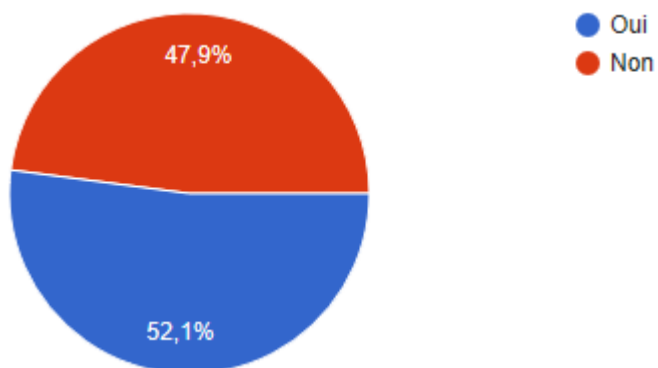


À quelle fréquence ?

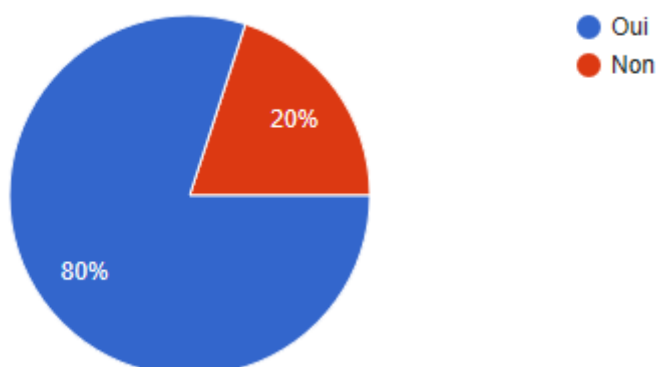


SITUATION 9 : Une lenteur inhabituelle de l'entité à fournir les informations demandées.

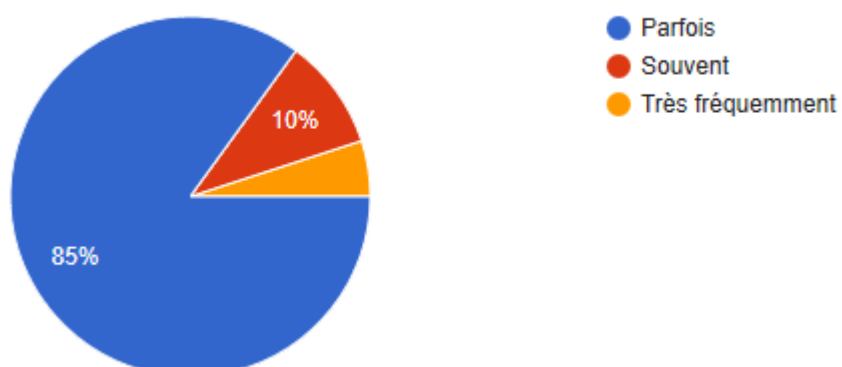
Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?



Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

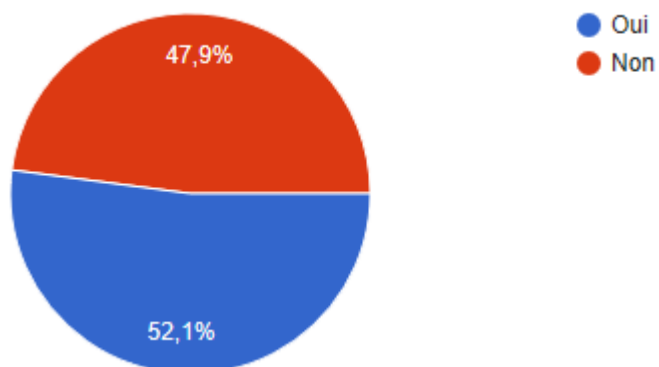


À quelle fréquence ?

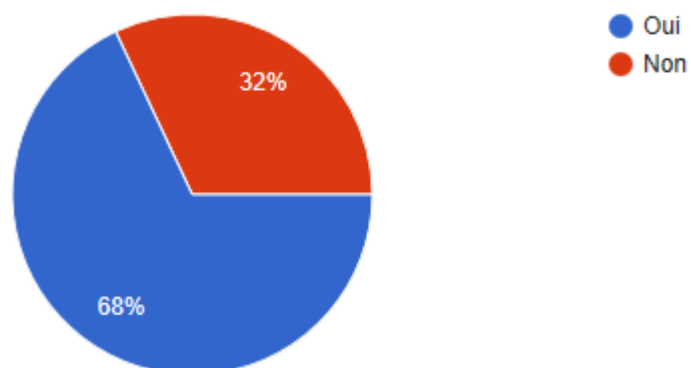


SITUATION 10 : La réticence de la direction à amender ou à réviser les informations fournies dans les états financiers pour les rendre plus complètes ou plus explicites.

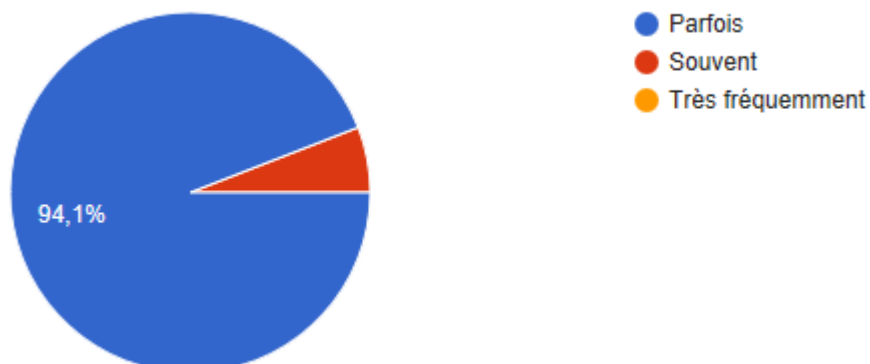
Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?



Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

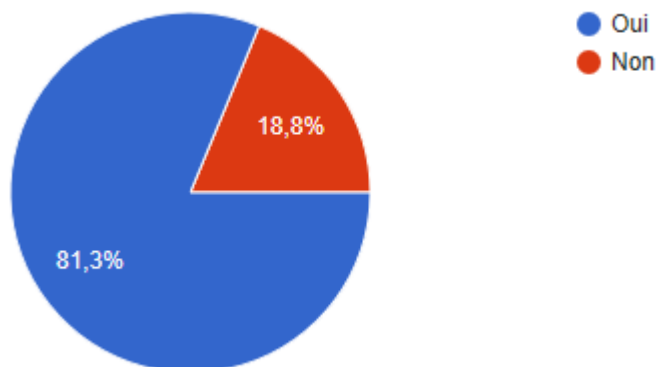


À quelle fréquence ?

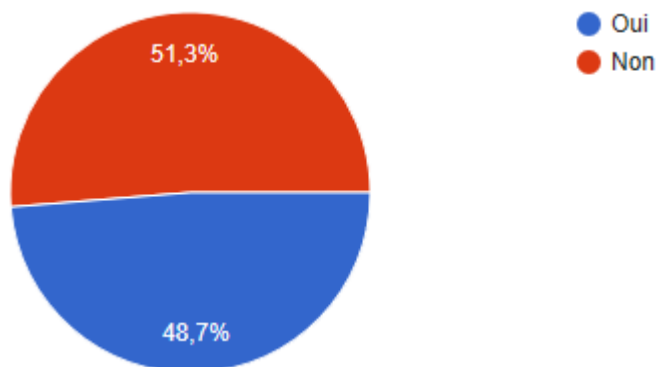


SITUATION 11 : La réticence de la direction à entreprendre des actions en temps voulu liées aux faiblesses du contrôle interne identifiées.

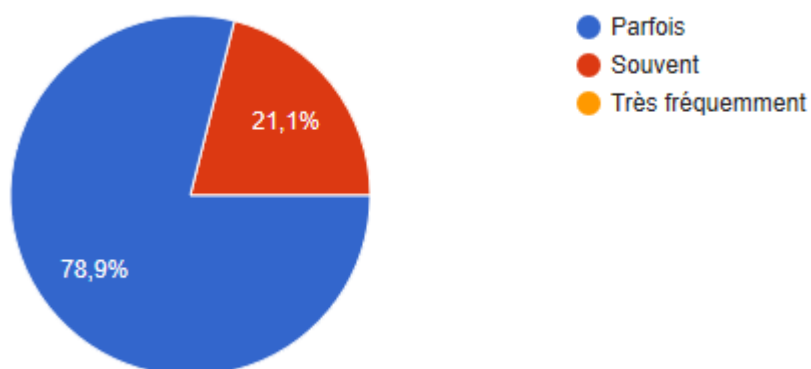
Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?



Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

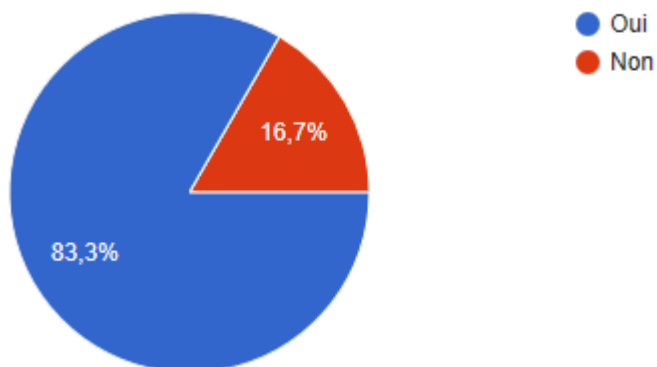


À quelle fréquence ?

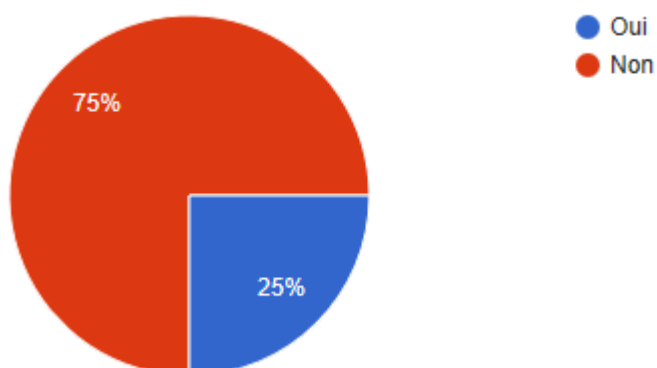


SITUATION 12 : Le fait que des entorses au code de conduite de l'entité soient tolérées.

Cette situation constitue-t-elle pour vous un risque de fraude ?



Si oui, avez-vous déjà rencontré ce type de situation ?

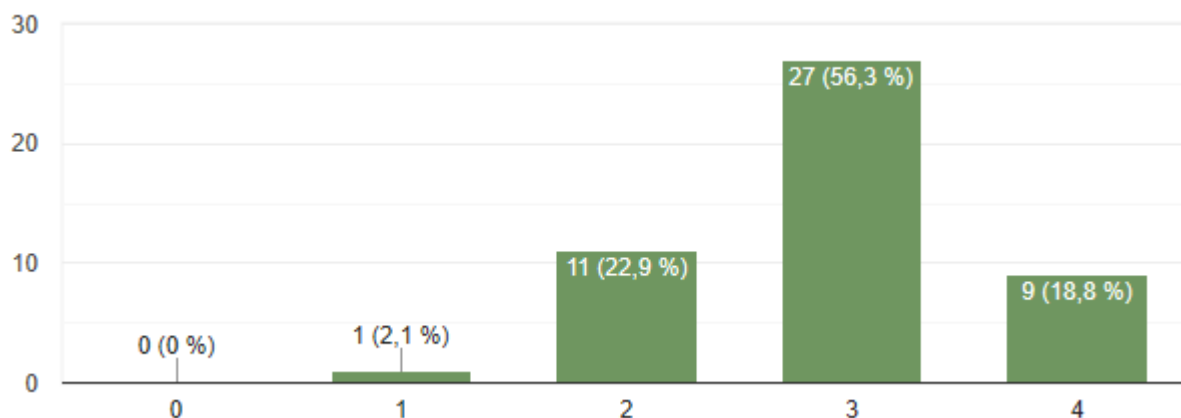


À quelle fréquence ?

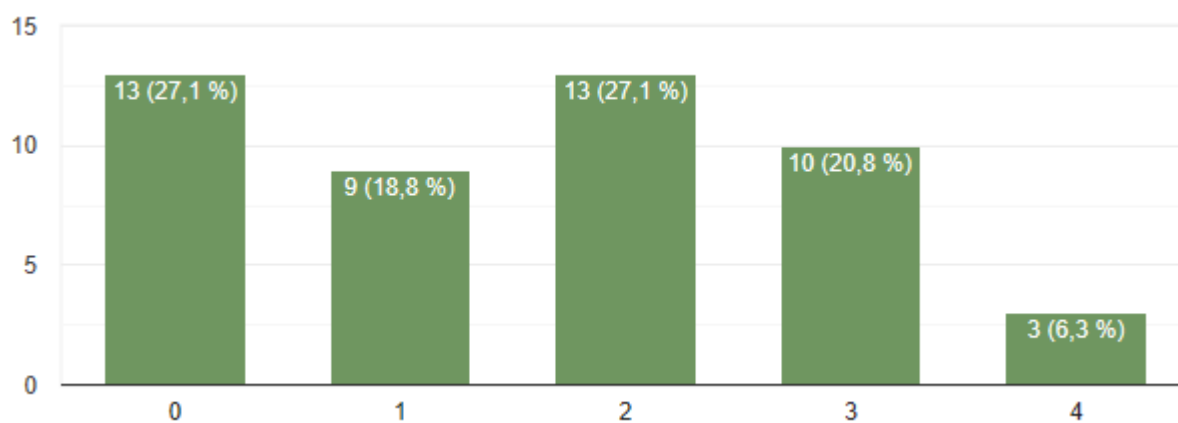


MESURES DE PRÉVENTION

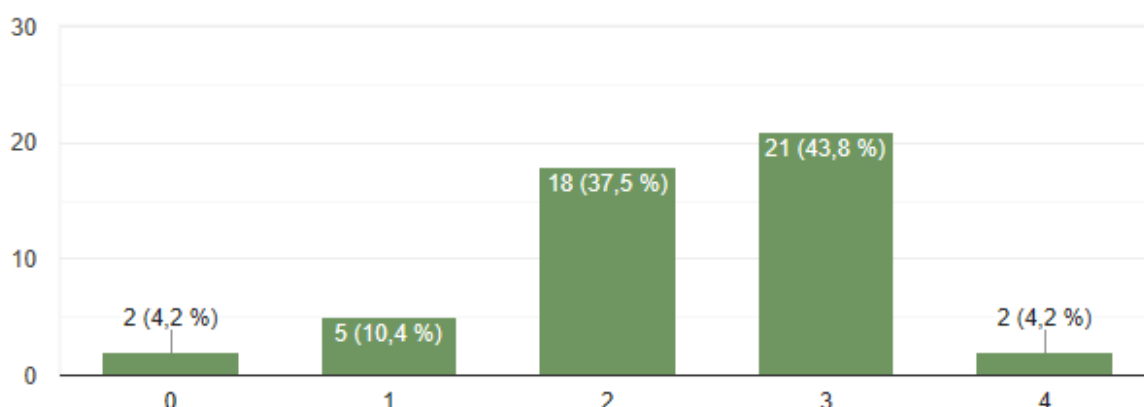
Selon votre expérience professionnelle, comment jugeriez-vous l'efficacité *du contrôle interne* en tant que mesure de prévention contre la fraude ?



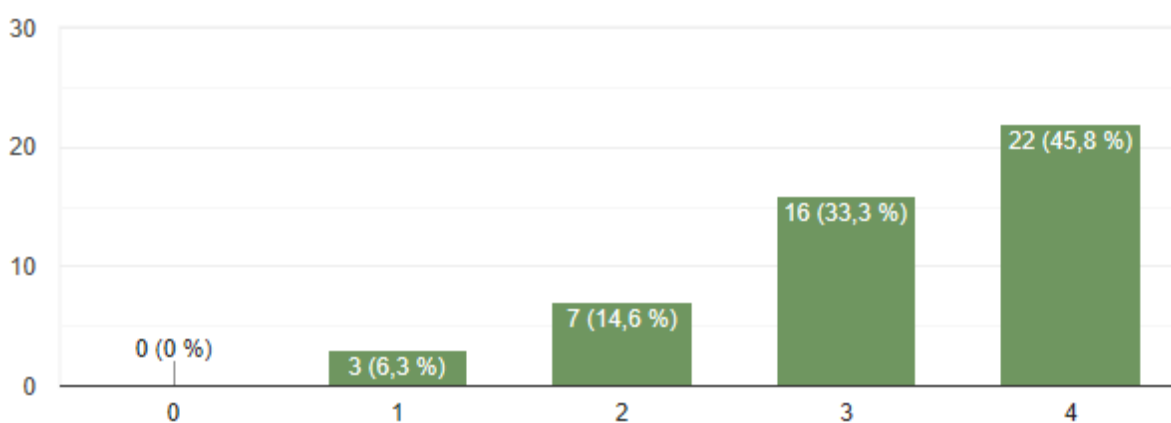
Selon votre expérience professionnelle, comment jugeriez-vous l'efficacité *de la mise en place d'une ligne téléphonique* en tant que mesure de prévention contre la fraude ?



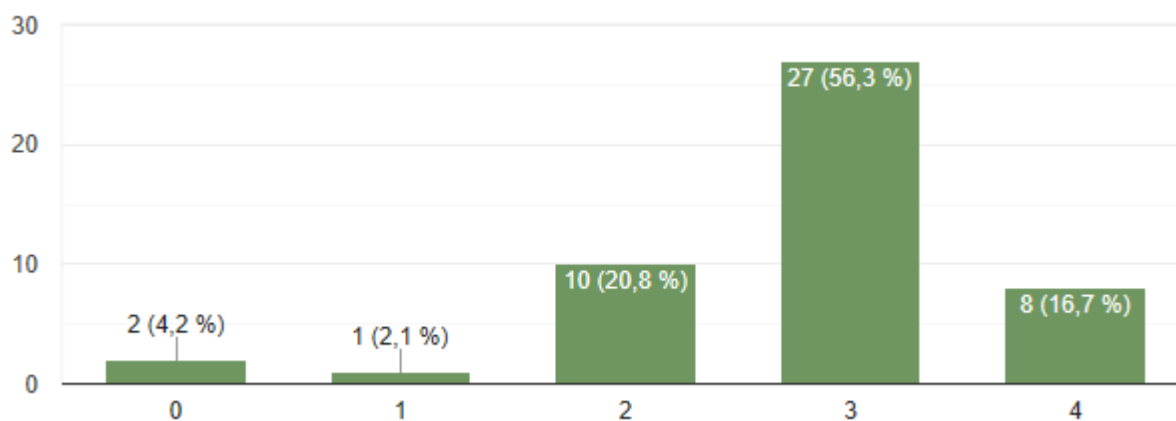
Selon votre expérience professionnelle, comment jugeriez-vous l'efficacité *d'un code de conduite* en tant que mesure de prévention contre la fraude ?



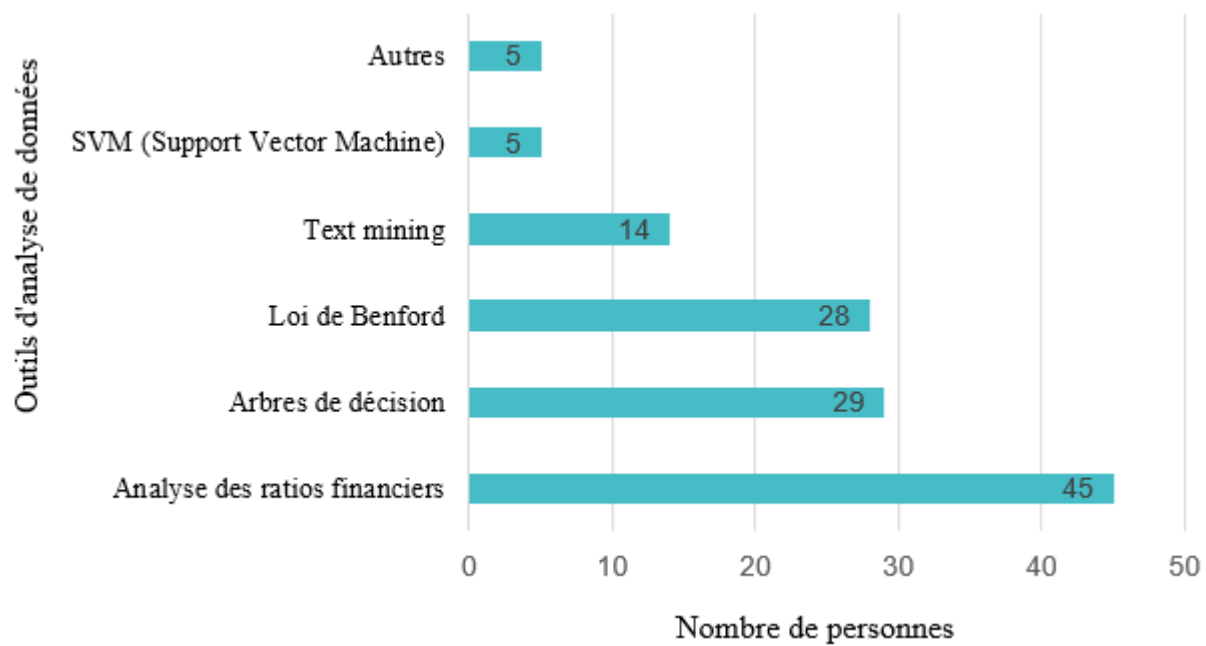
Selon votre expérience professionnelle, comment jugeriez-vous l'efficacité *d'un environnement de travail positif ne tolérant aucun comportement frauduleux* en tant que mesure de prévention contre la fraude ?



Selon votre expérience professionnelle, comment jugeriez-vous l'efficacité *des formations pour sensibiliser les cadres et les employés* en tant que mesure de prévention contre la fraude ?

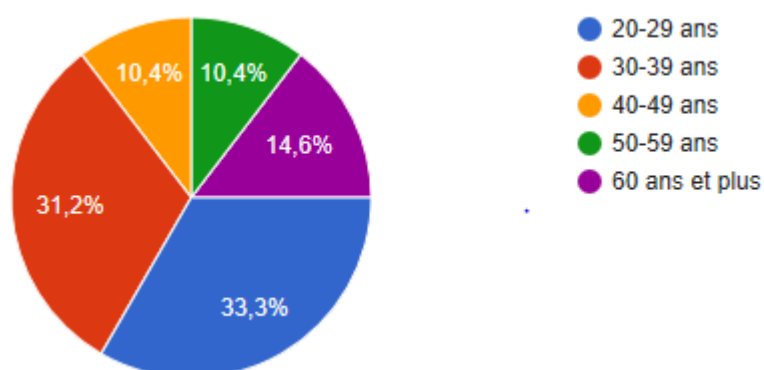


Avez-vous déjà utilisé les outils d'analyse de données suivants ?

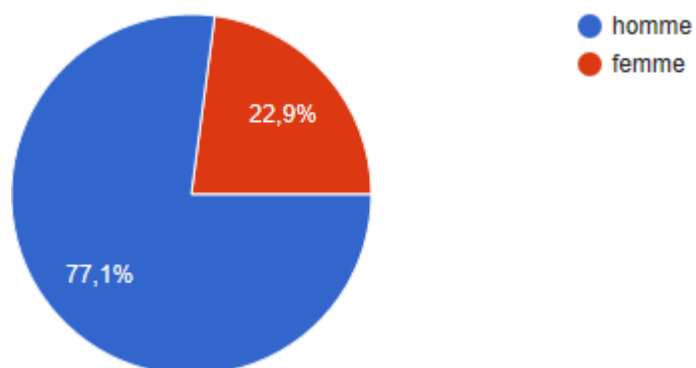


INFORMATIONS PERSONNELLES

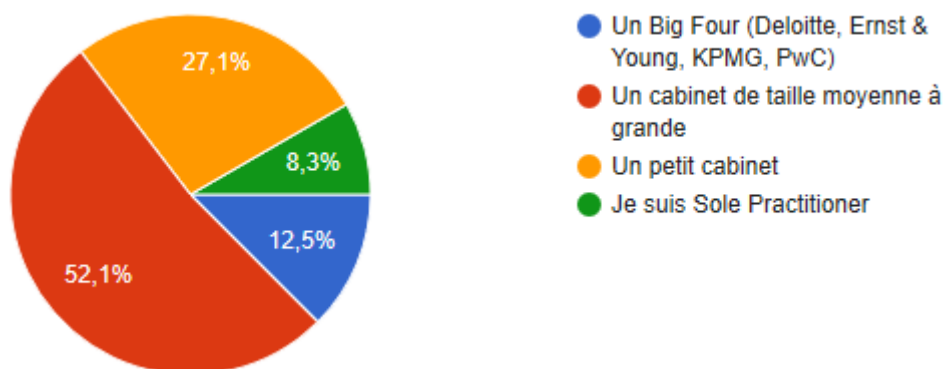
Quel est votre âge ?



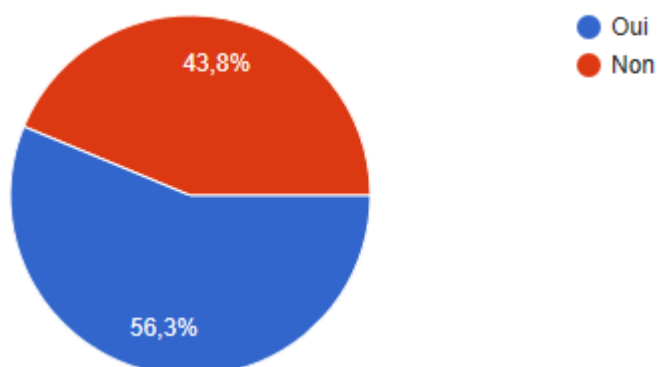
Êtes-vous un(e) :



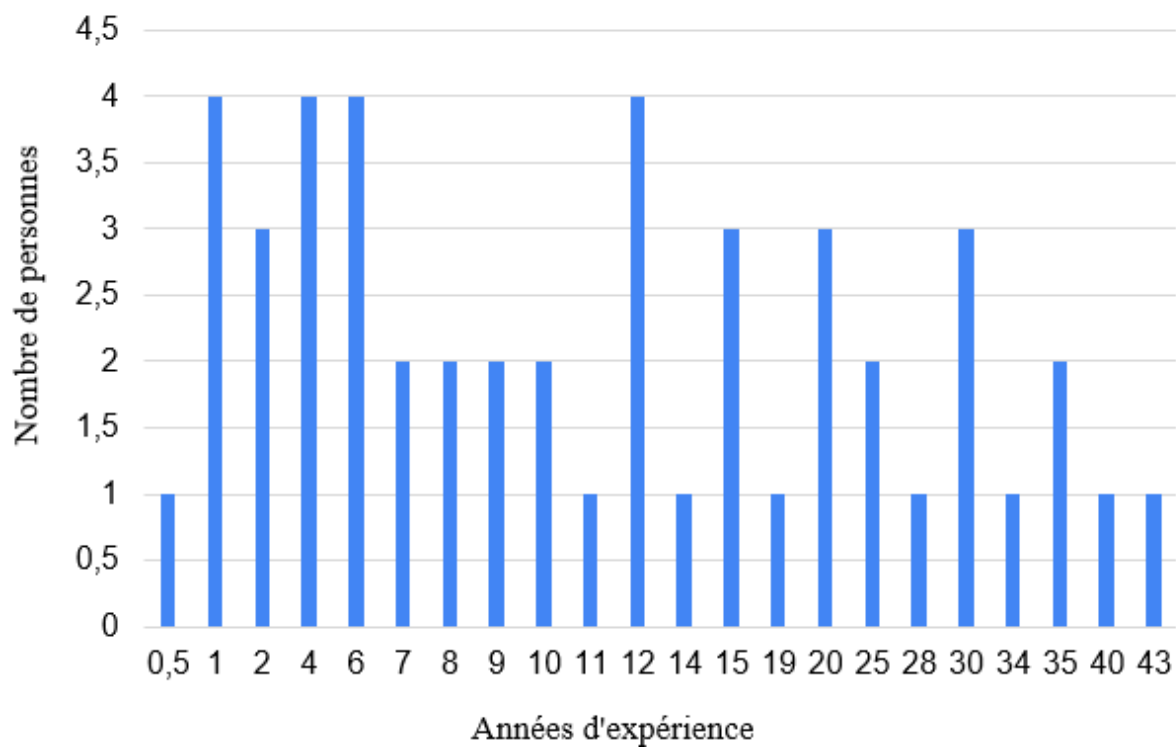
Dans quel type de cabinet d'audit travaillez-vous ?



Possédez-vous le titre de réviseur d'entreprises ?



Combien d'années d'expérience comptez-vous dans le domaine de l'audit ?

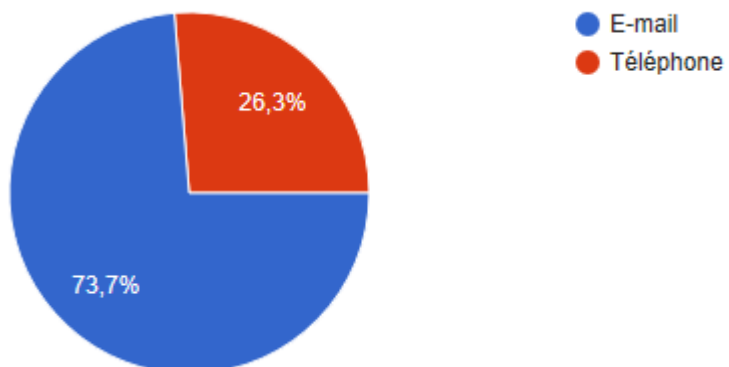


SUIVI

Afin de mener à bien ce mémoire, nous souhaitons savoir si vous êtes disposé(e) à être recontacté(e) par la suite pour un entretien individuel.

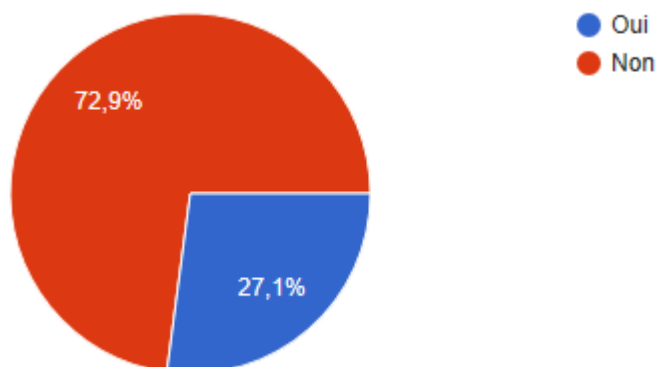


Par quel moyen préférez-vous être recontacté(e) ?



REMARQUE(S) GENERALE(S)

Avez-vous une ou plusieurs remarques à formuler concernant notre sujet ?



Annexe 5 : Guide d'entretien

1. Présentation du thème général de la recherche, demande d'autorisation d'enregistrer

2. Identification de l'interlocuteur / renseignements généraux

- Pouvez-vous décrire votre fonction ?
- Depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ?

3. Questions

a. Questions CI

- D'après vous, un contrôle interne pertinent permet-il de prévenir la fraude ?
- Le référentiel COSO apporte les lignes directrices à mettre en place en matière de contrôle interne. Selon votre expérience, quelles améliorations pourraient être apportées à cet outil ?
- Les résultats de notre enquête nous ont permis de dégager une tendance : selon les répondants, pour lutter contre la fraude, un environnement de travail ne tolérant aucune fraude se révélerait être très efficace dans le cadre de la prévention, ce qui correspond à la première composante du référentiel COSO : « environnement de contrôle ». Qu'en pensez-vous ?

b. Questions audit

- Lors de notre étude, nous nous sommes appuyées sur la norme ISA 240 en matière de situations pouvant indiquer une fraude. Pourriez-vous nous citer les cas de fraude les plus communs selon vous ? Quel type de fraude avez-vous rencontré le plus souvent ?
- Quels outils, quelles techniques de *détection* de la fraude utilisez-vous ?
- Quels outils utilisez-vous personnellement dans le cas d'une fraude *suspectée* ?

c. Questions BDO

- Sur le site de BDO, vous proposez des services de formation pour les entreprises. Environ combien d'entreprises demandent vos services par an ?
- Constatez-vous une évolution de cette demande ?
- Si oui, quelles en sont les causes probables ?
- Les formations sont-elles uniquement préventives ?
- Les formations sont-elles de type généraliste ou répondent-elles à une demande précise, un/des risques de fraude identifié(s) au sein de l'entreprise ?

d. Questions Enquête

- Pensez-vous que les formations de prévention contre la fraude organisées pour les entreprises constituent une mesure efficace ?
- Selon nos résultats de l'enquête, les répondants estiment que la mise en place d'une ligne téléphonique n'est pas vraiment une mesure de prévention efficace contre la fraude. Qu'en pensez-vous?
- Quel est votre opinion sur les outils tels que le text mining, la méthode SVM, les arbres de décisions ou la loi de Benford ? Pouvez-vous nous décrire plus précisément l'application de ces outils dans le domaine de l'audit ?
- Les résultats de notre enquête nous indiquent l'utilisation de ratios financiers comme principal outil d'analyse de données. Selon vous, quels sont les ratios les plus pertinents dans le cadre de la détection de la fraude ?
- Nous avons repris douze situations issues de la norme internationale d'audit 240 pouvant indiquer la possibilité que les états financiers comportent des anomalies provenant de fraudes. Deux situations démontrent que les avis sont partagés.

Concernant la première situation, la moitié des répondants estime qu'une lenteur inhabituelle de l'entité à fournir les informations demandées constitue un risque de fraude. Pourquoi pensez-vous que les avis sont partagés ?

Quel est votre avis par rapport à la deuxième situation, c'est-à-dire la réticence de la direction à réviser les informations fournies dans les états financiers pour les rendre plus complètes ou explicites ?

- Seulement 22,9% des personnes interrogées estiment qu'un plus faible taux de réponse ou, au contraire, un taux beaucoup plus élevé de confirmations externes que celui attendu constitue un risque de fraude. Qu'en pensez-vous ?

Annexe 6 : Interview de Jean-François Bernard, Senior Manager BDO Liège
(10/04/20)

A.M. : Tout d’abord, merci d’avoir accepté cette interview. Nous avons effectué une étude quantitative dans le cadre de notre mémoire. Nous devons donc réaliser quelques interviews pour affiner certains points. Pour rappel, notre mémoire porte sur la fraude, les mesures de prévention à mettre en place dans les entreprises et le rôle de l’audit dans le processus.

J-F.B. : Juste une petite clarification, quand vous parlez de l’audit, vous parlez bien de l’audit financier, légal, code des sociétés ?

A.M. : Oui, c’est bien cela. Pouvez-vous décrire votre fonction au sein de l’entreprise BDO ?

J-F.B. : Je suis senior manager et j’ai le titre de réviseur d’entreprises depuis 2015. Cela fait dix ans que je suis dans le département audit et en parallèle, j’ai constitué, avec un associé de BDO, un département *Forensic & Litigation* chargé des problèmes de fraude dans les entreprises.

A.M. : D’après vous, un contrôle interne pertinent permet-il de prévenir la fraude ?

J-F.B. : Oui, à coup sûr. Le tout est qu’il soit véritablement pertinent. Il est très rare quand il est vraiment conçu sans faille et appliqué de manière permanente. Il y a deux points essentiels. D’abord, il faut qu’il soit pensé pour ne pas avoir de faille. Par exemple, on pense toujours à une fausse facture d’achat mais on ne pense jamais à une note de crédit sur vente. Ce qui revient exactement à la même chose. À chaque fois qu’il y a une facture d’achat, il y a un énorme cycle d’approbation mis en place chez de nombreux clients. Lorsqu’une facture arrive, celle-ci doit être réceptionnée, une personne doit l’encoder, une autre doit l’approuver, une quatrième personne doit la mettre en paiement et les paiements doivent être approuvés par une cinquième personne. Il s’agit du flux de séparation des fonctions optimal. En parallèle, nous constatons que rien n’est fait sur les notes de crédit sur vente en termes de séparation des fonctions, donc une personne peut proposer une note de crédit sur vente, la mettre en paiement et par exemple mettre son numéro de compte à la place, payer la note de crédit et puis, c’est terminé.

A.M. : Le référentiel COSO apporte les lignes directrices à mettre en place en matière de contrôle interne. Selon votre expérience, quelles améliorations pourraient être apportées à cet outil ?

J-F.B. : Je ne me souviens plus de l'outil. Cela fait dix ans que je l'ai étudié.

A.M. : D'accord, nous allons donc passer à la question suivante. Les résultats de notre enquête nous ont permis de dégager une tendance : selon les répondants, pour lutter contre la fraude, un environnement de travail ne tolérant aucune fraude se révélerait être très efficace dans le cadre de la prévention, ce qui correspond à la première composante du référentiel COSO : « environnement de contrôle ». Qu'en pensez-vous ?

J-F.B. : Un environnement de travail qui ne tolérerait aucune fraude fait référence à l'attitude du management par rapport au comportement de ses travailleurs ?

A.M. : Oui, c'est bien cela.

J-F.B. : L'important est de voir comment la question est formulée. En effet, il s'agit d'un bébé de la lutte contre la fraude. Seul, cela ne permet pas de prévenir quoi que ce soit. Le fait de ne pas avoir de tolérance en la matière est indispensable mais ce serait rêver de penser que simplement le fait d'écrire quelque part qu'il est interdit de frauder prévienne la fraude.

A.M. : Pourriez-vous nous citer les cas de fraude les plus communs selon vous ? Quel type de fraude avez-vous rencontré le plus souvent ?

J-F.B. : Sans aucun doute, ce sont les fausses factures. Selon notre étude de BDO, il s'agit du cas de fraude le plus fréquent mais ce n'est pas celui qui fait le plus de dégâts.

A.M. : La fraude faisant le plus de dégâts est la manipulation des états financiers ?

J-F.B. : Je ne crois pas. Je ne pense pas que l'on peut dire qu'un cas en particulier fait le plus de dégâts car ce serait un peu réducteur de dire cela. Dans l'histoire, le cas d'Enron est très connu. Il s'agit d'une manipulation des états financiers qui a coûté des milliards et des milliards, qui a fait disparaître un cabinet d'audit. Je pense clairement que dans l'histoire des fraudes, ce cas est très haut placé. Je veux dire que la fausse facture est un mécanisme très simple. Avec un manque de vigilance, beaucoup d'entreprises peuvent payer une fausse facture. Généralement, on paie une fois une fausse facture et non pendant dix ans. À ce moment-là, il

faut qu'il y ait une collusion entre celui qui les envoie, celui qui les approuve, celui qui les paie et celui qui revoit les comptes.

A.M. : Quels outils, quelles techniques de détection de la fraude utilisez-vous ? Je pense notamment à la loi de Benford.

J-F.B. : Nous avons déjà essayé d'utiliser la loi de Benford mais cela ne se révèle pas très probant. J'estime que cet outil est un peu trop scolaire. Par contre, nous utilisons un outil qui permet de faire des copies de base de données pour les rendre inaltérables et éviter de se faire objecter en justice. Par exemple, j'ai eu un cas de fraude il y a deux ans. On prend la base de données avant que les personnes ne se rendent compte qu'on démarre une étude de fraude. J'étais persuadé qu'il y avait quelque chose à trouver. Dès qu'on allait poser des questions à ces personnes, elles allaient tout de suite comprendre que quelque chose ne tourne pas rond. Le risque est que les pièces justificatives disparaissent avant de tomber sur les éléments essentiels. Nous gardons deux copies. Une qui n'est pas modifiée pour la déposer au juge d'instruction et une sur laquelle nous travaillons.

Nous avons aussi des outils qui permettent de tracer tout l'historique qu'on a fait sur des tables de bases de données pour démontrer que nous avons utilisé la base de données source et non une version modifiée.

Nous avons des outils pour rechercher des mots-clés dans des e-mails. Je l'ai d'ailleurs utilisé il y a quelques semaines. Nous suspicions la relation entre un fournisseur et le secrétaire général d'une association. Le fournisseur avait facturé plusieurs centaines de milliers d'euros de prestations et on ne sait pas ce qu'il a fourni. Il s'agissait de services de conseil mais on ne savait rien démontrer. Il n'y avait pas de contrat. Il y avait des factures dont les libellés étaient assez lacunaires. Je voulais donc démontrer qu'aucun service n'a été rendu. Pour 500.000 euros de facturation, il y aurait dû y avoir d'office des échanges de mails entre la personne qui commande le service et celui qui le livre. Nous avons donc copié la boîte mail de la personne concernée et on a recherché tous les mails qui auraient pu être envoyés ou reçus depuis une adresse mail de la société fournisseur. Nous avons démontré qu'il n'y avait qu'un seul e-mail échangé sur une durée de deux ans. Cela ne correspond pas à 500.000 euros de prestations de conseil.

A.M. : Pouvons-nous considérer cet outil comme du text mining ?

J-F.B. : Je ne cherche pas vraiment à donner des noms aux processus. Quelle est votre définition du text mining ?

A.M. : Le text mining consiste à extraire des données à partir de textes. Afin de transformer le texte brut en données quantitatives, celui-ci subit divers traitements tels que le filtrage des mots.

J-F.B. : Oui, donc c'est exactement cela. Nous avons recherché le nom de la société fournisseur, le nom de la personne de contact. Je connaissais le prénom et le nom de famille de l'actionnaire de la société fournisseur, le nom de la société. On a donc recherché toute une série de mots-clés des personnes qui devaient être liées à cette société et on a recherché tous les mails qui auraient un lien avec ces mots-là. L'unique mail trouvé permet de démontrer que la relation est fictive.

A.M. : La méthode SVM vous dit quelque chose ?

J-F.B. : Non, jamais entendu.

A.M. : Et les arbres de décision ?

J-F.B. : Les arbres de décision permettent de concentrer l'analyse sur des transactions qui n'auraient pas suivi un processus classique ?

A.M. : En fait, les arbres de décision illustrent les tests effectués et les résultats obtenus.

J-F.B. : Je pourrais imaginer une analyse des transactions d'achats d'une société. Par exemple, je regarde les transactions qui ont été approuvées par la même personne que celle qui les a encodées. Il s'agit donc de faire un schéma reprenant l'ensemble des achats. Je filtre ensuite les transactions pour lesquelles il y a bien eu une séparation des fonctions. Donc, par exemple, pour le volume total des achats, la première question serait « *La facture a-t-elle été approuvée par une personne différente de celle qui l'a encodée ?* ». Ensuite, nous regardons uniquement les réponses négatives. Une autre question serait : « *Les achats sont-ils supérieurs à 1.000 euros ?* ». On exclut ensuite tous les achats inférieurs à 1.000 euros car on estime que les gens ne vont pas s'amuser à frauder pour 500 euros. Le but est de poser toute une série de questions pour pouvoir pointer un nombre limité de transactions à analyser. Cela peut se modéliser dans des outils de gestion de base de données.

J'ai un exemple concret. J'ai eu un cas de fraude dans des chantiers. Le fournisseur devait placer des chambres de visite. Ce sont des boîtes d'un mètre cube en béton à placer dans le sol. Pour pouvoir les placer, il faut creuser un trou. Dans la fourniture de services, il y a la quantité de terre mise en décharge et la quantité de remblai facturée pour reboucher le trou. J'ai filtré tous les chantiers qui impliquaient une chambre de visite. Ensuite, par rapport au modèle de chambre de visite, j'ai choisi ceux pour lesquels le volume de terre mis en décharge et le volume de remblai utilisé est supérieur à plus de trois fois le volume auquel je m'attends par exemple. Il s'agissait d'un cas de surfacturation pour un chantier de travaux publics. Ils devaient mettre une chambre de visite. On doit donc extraire un mètre cube de terre, mettre la chambre de visite et rajouter du sable pour remblayer le trou. Normalement, la société de services était supposée facturer un mètre cube de sable et l'extraction d'un mètre cube de terre. Je filtrais donc les chantiers avec une chambre de visite. Parmi ceux-ci, je choisissais ceux pour lesquels il y avait du remblai et ensuite ceux où la quantité de remblai facturée était supérieure à une attente en termes de mètre.

A.M. : Sur le site de BDO, vous proposez des services de formation pour les entreprises. Environ combien d'entreprises demandent vos services par an ?

J-F.B. : Ce sont majoritairement des entreprises de services publics. Je ne vais pas vous mentir sur la question, ce n'est pas du tout un service que j'ai envie de promouvoir. Mon collègue s'occupe des formations. Je n'en fais jamais car je ne pense pas que ce soit l'avenir de notre travail. Cela reste très théorique d'expliquer aux gens comment ils doivent se comporter. Il s'agit d'une question de rentabilité plutôt que d'efficacité. Cela ne m'intéresse pas de prendre des missions d'une journée de travail et passer mon temps à rentrer des offres pour facturer une journée de travail. Ce n'est donc pas quelque chose que je souhaite mettre en avant.

A.M. : Constatez-vous une évolution de cette demande ?

J-F.B. : Non pas spécialement. Nous en avons discuté dans notre stratégie de marché il y a un an. J'ai donné mon avis, je n'étais pas pour promouvoir ce genre de produit. Je pense que c'est plus ou moins le consensus. Nous avons des présentations qui sont prêtes. Mon collègue et moi avons donc un support pour donner les formations mais ce n'est pas du tout l'activité que l'on vise en premier lieu.

A.M. : Les formations sont de type généraliste ou répondent-elles à une demande précise de l'entreprise ?

J-F.B. : Elles ne peuvent être pratiquement que généralistes. Nous parlons de formations. Si on veut se contenter de former les gens, il faut juste leur donner les bons réflexes d'analyse. Si on veut aller plus loin et faire quelque chose sur mesure, cela nécessite d'abord de comprendre l'environnement de la société, comprendre le secteur, l'organisation de l'entreprise (séparation des fonctions). Cela devient donc différent car cela nécessite une analyse de notre part pour identifier les faiblesses de l'entreprise. La formation en tant que telle consiste à dire aux personnes de vérifier qu'elles ont une bonne séparation des fonctions dans tous les cycles et pas uniquement dans le cycle des achats. Il faut demander à l'entreprise comment elle s'organise lorsqu'une personne impliquée dans un cycle part en vacances. Ce sont donc des réflexes assez généraux pour bien concevoir un contrôle interne.

A.M. : Selon nos résultats de l'enquête, les répondants estiment que la mise en place d'une ligne téléphonique n'est pas vraiment une mesure de prévention efficace contre la fraude. Qu'en pensez-vous?

J-F.B. : Je ne sais pas encore très bien. Je suis pour le moment occupé avec mes collègues norvégiens à essayer de développer un outil au sein de BDO et proposer ce service à des clients. J'ai l'impression que ce n'est pas vraiment dans la mentalité des gens de prendre son téléphone et d'aller appeler une ligne téléphonique avec un inconnu au bout du fil pour dénoncer un comportement frauduleux ou potentiellement frauduleux ou risqué. Je ne sais pas trop s'il y a un marché. Je pense que oui et c'est donc pour cela que j'ai essayé de le mettre en place. Je ne sais pas si vous êtes au courant mais il y a une directive européenne qui va être mise en application en décembre 2021. À partir du moment où elle sera transposée dans le droit belge, je pense que par la force des choses, il y aura des entreprises qui seront intéressées. Je voudrais donc être prêt pour ce moment-là. La raison pour laquelle au départ on a pensé à fournir ce service est que beaucoup de nos missions de fraude viennent d'une dénonciation anonyme. Ce sont des gens qui, au sein de l'entreprise, savent que quelque chose ne tourne pas rond et choisissent d'écrire une lettre anonyme au président du conseil d'administration, au réviseur, etc. C'est souvent cela qui nous amène à intervenir. Les descriptions ne sont pas toujours très précises, ce sont souvent des personnes qui remarquent des choses bizarres mais en tout cas, elles ouvrent la porte à un travail d'analyse plus approfondi. Et donc, fatalement, nous nous sommes dits, dans une approche commerciale, que si nous sommes à la source des

dénonciations, nous aurons plus de facilités à faire le travail d'analyse qui est notre cœur de métier.

A.M. : Les résultats de notre enquête nous indiquent l'utilisation de ratios financiers comme principal outil d'analyse de données. Selon vous, quels sont les ratios les plus pertinents dans le cadre de la détection de la fraude ?

J-F.B. : Je n'y crois pas beaucoup ou alors je pense qu'il faut avoir des ratios très précis. Si on parle de ratios financiers généraux tels que le ratio de solvabilité ou de liquidité, on ne trouve rien avec ça. C'est trop vague. Il faut se rendre compte que les entreprises qui subissent des fraudes perdent parfois quelques centaines de milliers d'euros alors qu'elles font 10, 20, 50, 100 millions de chiffre d'affaires et dépenses par an donc les ratios ne sont pas bouleversés par une transaction de 100.000 euros. Si maintenant, on rentre beaucoup plus dans le détail, le ratio *coût par remplacement de chambres de visite par fournisseur* (par rapport à l'exemple avec les chantiers) est un ratio d'analyse pertinent. S'il avait existé dans cette entreprise, l'entreprise aurait remarqué la fraude bien avant. Elle aurait vu qu'un fournisseur lui facture à peu près trois fois le prix des autres pour ce travail. Cela peut être un outil mais pas des ratios généraux de type solvabilité, liquidité, etc. sauf pour des éventuels énormes cas de fraude. Mais encore... je pense que même dans le cas d'une manipulation des états financiers, il faudrait vraiment être un mauvais fraudeur pour mettre sur pied une fraude de plusieurs centaines de millions d'euros pour pouvoir vraiment transformer les ratios d'une société et ne même pas penser à fournir une explication qui tienne la route. Ce serait trop simple si on trouvait des fraudes en cinq minutes en faisant trois ratios.

A.M. : Nous avons repris douze situations issues de la norme internationale d'audit 240 pouvant indiquer la possibilité que les états financiers comportent des anomalies provenant de fraudes. Deux situations démontrent que les avis sont partagés.

Concernant la première situation, la moitié des répondants estime qu'une lenteur inhabituelle de l'entité à fournir les informations demandées constitue un risque de fraude. Pourquoi pensez-vous que les avis sont partagés ?

J-F.B. : Tout d'abord, je trouve que les questions, pour moi, étaient insuffisamment précises. Quand on parle de lenteur, de quoi parle-t-on ? S'agit-il d'une entreprise qui n'arrive à finaliser ses comptes que le 30 juin alors qu'elle a clôturé le 31 décembre ? Parce qu'il y a des entreprises qui sont en sous-effectif. Ici, à cause des mesures Covid-19, nous ne pouvons pas aller travailler

chez nos clients, donc nos dossiers prennent du retard. Des assemblées générales sont également postposées. Il y a énormément de choses qui peuvent être à l'origine d'un retard. Mais parle-t-on de retard ou de lenteur ? Pour moi, c'est déjà différent. Une entreprise qui aurait dû clôturer ses comptes et qui arrive, chaque année, à les clôturer en J+15 par rapport à sa date de clôture et qui tout à coup a besoin de 50 jours pour clôturer ses comptes, c'est un retard étonnant. Ce n'est pas spécialement la preuve d'une fraude mais qui en tout cas mérite de se poser la question. Une entreprise qui, chaque année, a besoin de cinq mois pour clôturer ses comptes et qui prend encore cinq mois l'année d'après, je ne sais pas si on doit considérer cela comme un risque de fraude. Je parlerai plutôt de retard que de lenteur. Et si on parle de retard, probablement que cela vaut la peine de poser la question des raisons du retard.

A.M. : Quel est votre avis par rapport à la deuxième situation, c'est-à-dire la réticence de la direction à réviser les informations fournies dans les états financiers pour les rendre plus complètes ou explicites ?

J-F.B. : Qu'est-ce que vous imaginez comme cas par exemple ?

A.M. : Par exemple, une entreprise qui ne veut pas passer les ajustements tout simplement.

J-F.B. : À nouveau, je dirais que c'est fort général pour pouvoir prendre une position. Cela explique probablement pourquoi les positions ne sont pas tranchées. Par exemple, mon client s'apprête à revendre sa société. Il sait que dans deux ou trois ans, il sera pensionné. Il va vouloir revendre sa société et la montrer sous son plus beau jour. Je pense qu'il faut vraiment voir de quels ajustements on parle et est-ce qu'ils ont un effet sur l'intérêt qu'on estime d'une manipulation des états financiers. Une des premières étapes dans la réflexion autour de l'audit est de se demander ce que la personne voudrait faire s'il devait y avoir manipulation des états financiers. Dans un contexte vendeur, j'imagine que mon client aurait plutôt tendance à essayer de gonfler ses résultats. Dans un autre cas, un autre client touche un bonus sur la performance par ses actionnaires à partir du moment où il fait un résultat d'au moins 1 million. Cette année, il réalise un résultat d'1.300.000. S'il sait que l'année prochaine va être un peu plus compliquée, il va reporter 200.000 euros du résultat l'année prochaine. Il va donc plutôt avoir tendance à tirer les résultats à la baisse. Un troisième client qui a une grosse base fiscale cette année n'aura pas envie de payer trop d'impôts et reportera un peu de résultats. Donc la première chose est de voir si les ajustements qu'on aurait identifiés sont dans le sens de cette manipulation possible

des états financiers et si oui, il faut encore se demander si l'enregistrement peut avoir un impact significatif ou pas. Il peut y avoir des ajustements qu'on propose parce qu'ils sont au-dessus d'un seuil. On travaille avec la matérialité. Par définition, si un ajustement matériel était passé dans les comptes, le jugement d'un tiers serait différent s'il n'était pas passé. Et on travaille aussi avec un seuil inférieur, qui est souvent à 5% de matérialité où on rapporte par défaut à nos clients tous les ajustements supérieurs à ce seuil. Et libre à lui de choisir s'il souhaite les passer ou pas. Nous, on l'informe simplement qu'ils existent. Si les ajustements sont matériels et que le client refuse de les passer, on mettra une réserve. Est-ce que c'est un indicateur de fraude ? Si cela va dans le sens de la définition qu'on a fait en début d'audit, peut-être oui.

A.M. : Seulement 22,9% des personnes interrogées estiment qu'un plus faible taux de réponse ou, au contraire, un taux beaucoup plus élevé de confirmations externes que celui attendu constitue un risque de fraude. Qu'en pensez-vous ?

J-F.B. : Plus faible par rapport à quoi ?

A.M. : Par rapport au taux qui était prévu dès le départ.

J-F.B. : Parce qu'on peut être plus faible par rapport à la moyenne qu'on a chez les autres clients ou on peut être plus faible par rapport au taux qu'on avait historiquement chez ce client. Plus faible par rapport à la moyenne, pour moi, cela ne veut rien dire. Si on envoie des courriers de confirmation à des particuliers d'une concession automobile, ils ne comprennent rien. Des personnes qui ne sont pas comptables et qui reçoivent un courrier de confirmation de solde ne comprennent rien. Une société qui travaille avec des entreprises internationales va avoir un taux de réponse beaucoup plus faible. Vous envoyez un courrier de confirmation rédigé en anglais en Chine, il faut déjà avoir la chance de tomber sur un comptable qui va bien parler l'anglais, qui ne va pas laisser le courrier sans suite. Il y a donc beaucoup de nuances en fonction des gens à qui on s'adresse. Selon moi, le critère pertinent serait de se baser sur l'historique du dossier mais on ne l'a pas toujours. Peut-on dire la deuxième année d'audit que l'on a reçu moins de confirmations que l'année précédente et considérer cela comme une tendance ? Franchement, je ne suis pas convaincu par la pertinence de cet indicateur.

Par contre, on cherche toujours à s'assurer à 100 % que les courriers ont été envoyés. Raison pour laquelle, on demande aux clients de préparer les courriers puis de nous les remettre, c'est nous qui nous chargeons de l'envoi. Ainsi, on peut savoir les courriers qui n'ont pas été délivrés, on peut être certain qu'ils ont bien été envoyés, on peut se charger éventuellement de faire des

rappels. La procédure est conçue pour se prémunir du risque qu'un client choisisse de ne pas envoyer les courriers pour une raison qui peut être la fraude. Si cette procédure existe en audit, c'est probablement suite à des excès ou des abus de la part de quelqu'un. Cela a donc sûrement un lien avec une fraude historique. Mais je ne pense pas que cela doit être un indicateur très pertinent. Ce n'est jamais quelque chose que je regarde.

A.M. : Un grand merci pour votre aide.



ven. 24-04-20 11:58

Jean-François Bernard <jean-francois.bernard@bdo.be>

RE: Etude qualitative: mémoire fraude

À Aurélie Museur

Bonjour,

Oui vous pouvez joindre mon interview à votre mémoire.

Bonne journée

JEAN-FRANCOIS BERNARD

Senior Manager - Forensic & Litigation Support

Senior Manager – Audit & Assurance Services

Annexe 7 : Interview de Amandine Desmedt, Réviseur d'entreprises Ernst & Young
(10/04/2020)

A.M. : Tout d'abord, merci d'avoir accepté cette interview. Nous avons dû réaliser une étude quantitative dans le cadre de notre mémoire. En fonction des résultats, nous devons effectuer quelques interviews pour peaufiner certains points. Pour commencer, pouvez-vous décrire votre fonction ?

A.D. : Cela fait six ans et demi que je travaille chez EY dans l'audit industriel en tant que manager 2. J'ai également mon titre de réviseur d'entreprises. Pour décrire ma fonction et le type de clients, je réalise des audits financiers dans le milieu industriel. Dans mon rôle de manager, je travaille plutôt sur les stratégies, je communique avec l'équipe, je revois leur travail et je communique avec le commissaire qui signera les comptes. Au niveau de l'expérience, j'ai de gros clients cotés, mais j'ai également des ASBL, des plus petits clients. J'ai donc un portefeuille assez diversifié et tant au niveau IFRS que des normes belges.

A.M. : D'après vous, un contrôle interne pertinent permet-il de prévenir la fraude ?

A.D. : Je pense en effet que si on met en place des procédures, cela permet de limiter la fraude. Cela va dépendre également à quel niveau la fraude sera effectuée. Par exemple, pour éviter la fraude d'un employé qui essaie de détourner de l'argent, le fait de mettre en place des procédures pourrait éviter cela. Lorsque le management essaie de frauder, je pense qu'il peut essayer de mettre en place des choses pour outrepasser ce contrôle interne. Le contrôle interne est donc assez important. Je pense notamment à la séparation des tâches. Dans notre audit, nous veillons à ce qu'il y ait une séparation des tâches, les points clés notamment les changements de comptes bancaires des fournisseurs, etc. En Belgique, nous avons une structure de plus petites entités où il est alors difficile de mettre en place du contrôle interne. Je prends par exemple les structures où il y a très peu de personnes, par exemple la séparation des tâches ne sera pas forcément évidente.

A.M. : Le référentiel COSO apporte les lignes directrices à mettre en place en matière de contrôle interne. Selon votre expérience, quelles améliorations pourraient être apportées à cet outil ?

A.D. : Il donne des principes, mais dans le cadre de la Belgique, nous avons une structure très PME. Je me demande donc s'il est adapté à cette structure belge avec ses limites. J'ai des clients qui sont la filiale d'un grand groupe et dans ce cas-là, il y a des procédures internes très fortes, car il a les moyens de le faire, mais dans le cas de plus petits clients, ils ne peuvent pas mettre en place des structures comme cela.

A.M. : Les résultats de notre enquête nous ont permis de dégager une tendance : selon les répondants, pour lutter contre la fraude, un environnement de travail ne tolérant aucune fraude se révélerait être très efficace dans le cadre de la prévention, ce qui correspond à la première composante du référentiel COSO : « environnement de contrôle ». Qu'en pensez-vous ?

A.D. : Il faut faire la distinction entre fraude et erreur. Nous avons le triangle de la fraude qui nous donne les éléments qui vont inciter à la fraude. Je pense que si on sait clairement que l'entreprise ne tolère pas la fraude, que s'il y a suspicion de fraude, les conséquences seront dramatiques, cela va moins pousser la personne à essayer de frauder.

P.D. : J'aimerais bien revenir sur ce que vous avez dit tout à l'heure par rapport aux limitations du cadre COSO notamment à cause de la structure de notre tissu économique. Pouvez-vous donner un exemple de limitation ? Parlez-vous en termes de taille des structures ou y-a-t-il d'autres limitations qui sont spécifiques à la Belgique ?

A.D. : Surtout au niveau de la taille, je pense surtout à la séparation des tâches. Il y a des structures très petites. Je pense à un exemple où nous avons tenté de faire des recommandations, mais nous avons constaté que parfois, les paiements, la séparation des fonctions entre l'encodage et l'encaissement n'est pas forcément bien réalisée et ceci s'expliquait par le fait que la personne était en congé. Il y a une limite de taille, mais je pense aussi qu'il y a un problème de culture. Nous avons des entreprises de petite taille, familiales qui fonctionnent à la confiance et où les gens ne pensent pas forcément à ces risques et ne pensent pas qu'un contrôle interne peut être efficace. Je pense aussi qu'il y a une perception du contrôle interne en Belgique qui n'est pas encore clairement ancrée dans l'esprit. Ce que je veux dire par là, c'est qu'il y a des entreprises familiales qui ont toujours fonctionné sur la confiance et

qui ne pensent pas qu'un jour une personne peut être malintentionnée va commettre une fraude. Par facilité aussi, il est vrai que pour certaines sociétés, des procédures de contrôle interne risquent de compliquer la tâche.

Quand vous devez demander des approbations d'achat, qu'une personne vérifie la facture, obtenir des signatures, cela ralentit le processus. Donc certains, par facilité, ne souhaitent pas non plus mettre de contrôle interne dans leur société. Ils ne se rendent pas compte qu'une erreur ou qu'une fraude peut être vite arrivée.

Je pense donc qu'il y a un problème de taille des équipes. Sur de très petites entités, il est très difficile de réaliser une séparation des tâches (par exemple des PME de 2-3 ETP), mais il y a aussi un problème de culture. Je pense à des entreprises américaines ou bien à mon expérience professionnelle sur des clients où la maison mère se situe en France, où il y a beaucoup plus de structures, beaucoup de justificatifs, beaucoup de revues de contrôle interne. Dans les sociétés purement belges, cela existe beaucoup moins. D'ailleurs pour nos audits, nous avons deux approches. Nous avons la revue du contrôle interne ou bien nous adoptons une approche substantive. Dans la majorité de nos audits, nous partons toujours dans du substantif. Parfois, nous essayons d'implémenter des processus de contrôle interne, de réaliser des tests de contrôle. Cependant, nous discutons avec le client et nous nous rendons compte qu'il n'y a pas encore ce formalisme de documentation ou que les contrôles ne sont pas faits systématiquement. Il n'y a pas de check-list. Dès lors, nous abandonnons notre stratégie de contrôle. Je constate ce manque dans les entreprises purement belges. Dans les autres entreprises qui sont membres d'un groupe, je vois déjà un peu plus de procédures car ce sont des groupes habitués à ce genre de format.

D'autre part, pour les clients américains, on parle des « SOX », là il s'agit d'une culture encore plus axée sur le contrôle interne.

A.M. : Lors de notre étude, nous nous sommes appuyées sur la norme ISA 240 en matière de situations pouvant indiquer une fraude. Pourriez-vous nous citer les cas de fraude les plus communs selon vous ? Quel type de fraude avez-vous rencontré le plus souvent ?

A.D. : Je pense qu'il faut être particulièrement attentif à la fraude quand il y a des notions d'atteinte d'objectifs, d'attente du marché, etc. Là, on peut être tenté de frauder. Il y a différentes sortes de fraude. Certaines fraudes auront pour objet la reconnaissance de chiffre d'affaires, d'anticiper certaines ventes et de manipuler un peu les chiffres. On s'y attarde moins, mais il y a aussi tout ce qui est relatif à la présentation dans le Profit & Loss (P&L).

Certaines entreprises ne vont pas passer de fausses écritures ou anticiper des ventes, mais elles vont essayer de reclasser dans différentes rubriques du P&L ou du bilan qui vont faire en sorte d'améliorer un peu les ratios ou les points sur lesquels les gens s'attardent. Pour illustrer, dans certains secteurs, la marge opérationnelle est un KPI très important parce que les employés auront droit à un bonus et le marché suit cette notion de marge brute. Par exemple, certains coûts pourraient être reclassés dans une rubrique 64 (autres charges d'exploitation) et donc dans ce cas-là, on montre une marge brute meilleure alors qu'en soi, elle n'est pas si bonne, mais globalement le résultat reste le même. On reste attentifs aux opérations fictives, aux anticipations de revenus, etc.

A.M. : Quels outils, quelles techniques de *détection* de la fraude utilisez-vous ?

A.D. : Nous avons développé les *data analytics* qui permettent d'avoir une vue plus axée sur les risques. C'est un outil avec lequel on récolte toutes les données qu'on va introduire dans notre logiciel et cela va nous générer des rapports. Par rapport à l'ancienne méthode où l'on faisait plus des statistiques, dans ce cas-ci, on va plus utiliser le logiciel pour détecter ce qui est en dehors de nos attentes. Par exemple, sur base de la compréhension du business, je sais que l'usine est ouverte du lundi au vendredi, je ne m'attends donc pas à des ventes le samedi et le dimanche. Ce sont donc des éléments qui vont permettre de détecter des fraudes. Les outils de *data analytics* sont donc assez importants.

En matière de procédures, en fonction du risque du client, nous allons établir des procédures notamment par rapport au revenu, car il s'agit d'un des risques les plus fréquents. On va essayer d'établir une stratégie d'audit pour essayer d'identifier s'il n'y a pas eu de fraude. Je pense par exemple à une société qui ferait des ventes fictives. Nous allons analyser les notes de crédit émises après la clôture et qui viendraient annuler ces ventes.

Nous faisons aussi des circularisations clients pour confirmer les soldes. On analyse aussi les opérations manuelles dans un système. On évolue dans un monde où les opérations sont de plus en plus automatisées donc le moment où une fraude sera possible se fera via les écritures manuelles.

A.M. : Quels outils utilisez-vous personnellement dans le cas d'une fraude *suspectée* ?

A.D. : Par exemple, pour une entreprise qui clôture les ventes au 31/12/19, je vais analyser les journaux de ventes de 2020 et je vais constater une note de crédit qui est relative à une vente de

2019. Peut-être que prise individuellement, le management me fournit une explication qui me semble cohérente et peut-être que cette note de crédit n'est pas matérielle dans l'ensemble de mon audit, mais je vais quand même pousser un peu plus la réflexion et en tester peut être cinq de plus pour vérifier qu'il n'y a pas d'autres problèmes ailleurs.

Une fois qu'on a détecté une fraude avérée, il faut voir s'il ne serait pas utile de faire des procédures complémentaires pour vérifier qu'il n'y a pas de fraudes ailleurs. Il s'agit surtout de pousser plus l'analyse.

Dans le cas de la suspicion de fraude, il s'agit surtout de déterminer la nature d'une erreur. C'est peut-être une erreur parce que c'est une écriture complexe qui fait appel à du jugement (provisions). Si malgré les procédures fiables de contrôle interne mises en place, on a réussi à outrepasser ces contrôles et à frauder, est-ce que je peux aussi faire confiance aux autres résultats de mon travail ? Est-ce que je ne dois pas revoir ma matérialité à la baisse ? Dois-je me focaliser à nouveau sur certaines rubriques ?

A.M. : Pensez-vous que les formations de prévention contre la fraude organisées pour les entreprises constituent une mesure efficace ?

A.D. : Oui, je pense que cela permet à certaines personnes d'être conscientes que cela existe. Après, cela va dépendre un peu de comment les personnes envisagent cette fraude. Dans un contexte d'une entreprise familiale, les gens vont peut-être se dire qu'on exagère, mais je pense que le fait de donner des cas concrets qui existent permet de sensibiliser les gens et leur faire comprendre que le contrôle interne est important. Par exemple, un employé qui essaie de modifier un compte bancaire pour détourner l'argent vers lui. Des cas concrets permettent donc de se rendre compte que cela existe et qu'on n'est pas à l'abri. Cela peut être des fraudes internes, mais aussi des tentatives de fraudes externes. Par exemple, il y a quelques années, les fraudeurs interceptaient des factures qui étaient envoyées à l'entreprise et ils modifiaient les coordonnées bancaires. La société pensait qu'elle payait son fournisseur alors qu'elle payait en fait quelqu'un de frauduleux. Cela ouvre la réflexion avec le client pour savoir s'ils ont des procédures concrètes quand un fournisseur change de compte bancaire. Par exemple, on peut demander au fournisseur un courrier dans lequel il confirme bien le changement de compte bancaire, de valider une fois de plus au téléphone. Je pense donc que c'est une bonne idée de tenir au courant des types de fraude qui peuvent exister pour mettre en place des mécanismes

avant que cela n'arrive. Il y a également la fraude au président où la personne téléphone à l'entreprise et se fait passer pour le CEO pour effectuer un paiement.

A.M. : Selon nos résultats de l'enquête, les répondants estiment que la mise en place d'une ligne téléphonique n'est pas vraiment une mesure de prévention efficace contre la fraude. Qu'en pensez-vous?

A.D. : Cela reste délicat. Nous n'avons pas une optique de dénonciation. Je pense que pour lutter contre la fraude, ce serait plus efficace de mettre en place des procédures plutôt que d'attendre que quelqu'un dénonce. Je ne sais pas si forcément les gens vont dénoncer tandis qu'une procédure, tout le monde doit la respecter. Cette procédure de dénonciation existe un peu dans toutes les entreprises mais je ne sais pas si elle est vraiment utilisée. Si je dois choisir entre les deux, les procédures de contrôle interne sont plus efficaces.

A.M. : Avez-vous déjà utilisé les outils tels que le text mining, la méthode SVM, les arbres de décisions ou la loi de Benford ?

A.D. : Peut-être que le nom ne me dit rien directement. Je vais dire non mais peut-être que je le fais sans savoir que ce sont ces outils-là.

A.M. : Les résultats de notre enquête nous indiquent l'utilisation de ratios financiers comme principal outil d'analyse de données. Selon vous, quels sont les ratios les plus pertinents dans le cadre de la détection de la fraude ?

A.D. : Cela va dépendre au cas par cas. Par exemple, une société qui a des covenants bancaires, qui doit assurer un certain ratio pour pouvoir maintenir son investissement à long terme, va vouloir tricher sur cet aspect. Cela va être très dépendant d'une société. Si une société communique sur son EBITDA, c'est plutôt là qu'elle va essayer de faire des erreurs de présentation. Donc, il n'y a pas un ratio en particulier où on pourrait dire que c'est vraiment quelque chose qui m'indique un risque de fraude.

Nous faisons toujours des revues analytiques, c'est-à-dire analyser les variations par rapport à l'année d'avant. Nous demandons également des budgets pour voir si on atteint les objectifs ou pas. Dans une optique d'analyse de risque, cela permet aussi de voir que l'entreprise a atteint son budget. Il est donc intéressant de voir s'il n'y a pas eu certains éléments sur lesquels elle a pu frauder pour atteindre cet objectif.

A.M. : Nous avons repris douze situations issues de la norme internationale d'audit 240 pouvant indiquer la possibilité que les états financiers comportent des anomalies provenant de fraudes. Deux situations démontrent que les avis sont partagés.

Concernant la première situation, la moitié des répondants estime qu'une lenteur inhabituelle de l'entité à fournir les informations demandées constitue un risque de fraude. Pourquoi pensez-vous que les avis sont partagés ?

A.D. : Je comprends pourquoi l'avis est partagé. Parfois, il y a une certaine lenteur administrative, car il s'agit d'une société qui n'est pas ordonnée, sans une intention de fraude. Après je pense que dans le cas d'une entité qui fraude, le fait qu'elle soit très lente à communiquer des informations à l'auditeur indique peut-être qu'elle souhaite gagner du temps en espérant qu'on n'arrive pas à détecter la fraude. Cela peut donc être les deux. Certaines fois, c'est juste un problème de rigueur, mais pas un problème de fraude.

A.M. : Quel est votre avis par rapport à la deuxième situation, c'est-à-dire la réticence de la direction à réviser les informations fournies dans les états financiers pour les rendre plus complètes ou explicites ?

A.D. : Cela peut être les deux. C'est aussi quelque chose qu'on demande quand on doit évaluer notre client. Donc, on a fait la liste des ajustements et en fait on évalue pourquoi le client n'a pas voulu passer nos ajustements d'audit. Parfois, c'est juste parce que toute la clôture est faite et il n'a pas envie de modifier. Parfois, c'est parce que nous n'avons pas la même opinion. Mais d'autres fois, c'est peut-être parce que cela l'amènerait à des ratios moins bons.

A.M. : Seulement 22,9 % des personnes interrogées estiment qu'un plus faible taux de réponse ou, au contraire, un taux beaucoup plus élevé de confirmations externes que celui attendu constitue un risque de fraude. Qu'en pensez-vous ?

A.D. : Quand nous faisons des confirmations externes, le taux de réponse est assez volatil d'un client à un autre. Dans le cas où nous n'avons pas reçu de réponse d'un client, nous utilisons la procédure alternative. Parce que le but de la confirmation client n'est pas de valider l'exhaustivité, mais bien l'existence. Donc, on se dit que si le client n'a pas répondu, mais que j'ai un extrait bancaire en 2020 qui me justifie mon solde au 31/12/19, je ne vois pas plus de risque de fraude.

Nous nous occupons de l'envoi de ces lettres mais c'est le management qui les prépare. Ce qui permet d'être certain que nous avons envoyé l'ensemble et qu'il n'y a pas certains documents manquants. Il aura un facteur de risque quand le management refuse d'en envoyer à certains clients. Le risque de fraude va plus se déterminer si je n'ai toujours pas eu de réponse et que la facture n'est toujours pas payée. C'est là où je vais avoir plus de risques.

A.M. : Merci beaucoup pour votre aide et pour le temps que vous nous avez consacré.

Amandine Desmedt <amandine.desmedt@be.ey.com>

Mar 05-05-20 09:54

À : Aurélie Museur

Je confirme mon accord.

Merci et bon courage pour la suite.



Amandine Desmedt | Manager | Standard Assurance Services

EY Réviseurs d'Entreprises SRL / EY Bedrijfsrevisoren BV

De Kleeflaan, 2, B-1831, Diegem, Belgium

Annexe 8 : Interview de Thomas Meurice, Directeur PwC (14/04/20)

A.M. : Nous avons effectué une étude quantitative dans le cadre de notre mémoire. Nous devons donc réaliser quelques interviews pour affiner certains points. Pour commencer, pouvez-vous décrire votre fonction ?

T.M. : Je suis directeur au sein de PricewaterhouseCoopers (PwC). Je suis réviseur d'entreprises et commissaire aux comptes.

A.M. : D'après vous, un contrôle interne pertinent permet-il de prévenir la fraude ?

T.M. : Tout dépend de ce que l'on entend par « pertinent ». Là est toujours la question mais normalement si un contrôle interne efficace est en lien avec les besoins de l'entreprise (tout dépend également la taille de l'entreprise), cela permettra de prévenir le risque de fraude. Selon moi, le plus important est la séparation des fonctions. L'entreprise peut avoir les meilleurs contrôles mis en place mais si les mêmes personnes font plusieurs contrôles, il y a toujours des risques de fraude et de collusion.

A.M. : Le référentiel COSO apporte les lignes directrices à mettre en place en matière de contrôle interne. Selon votre expérience, quelles améliorations pourraient être apportées à cet outil ?

T.M. : Le problème du référentiel COSO est qu'il est très peu connu par les entreprises. Les entreprises qui émettent des comptes cotés sur les marchés le connaissent un peu. Selon moi, le point à améliorer serait de se faire connaître et je ne vais pas dire de rendre obligatoire l'implémentation du COSO mais en tous cas, d'avoir des grilles de lecture pour les entreprises afin de voir comment l'appliquer au mieux dans leur organisation.

A.M. : Les résultats de notre enquête nous ont permis de dégager une tendance : selon les répondants, pour lutter contre la fraude, un environnement de travail ne tolérant aucune fraude se révélerait être très efficace dans le cadre de la prévention, ce qui correspond à la première composante du référentiel COSO : « environnement de contrôle ». Qu'en pensez-vous ?

T.M. : C'est clair. Le problème de la fraude est toujours une question des moyens et des contrôles mis en place, de la volonté des gens de participer à cela ou non et de l'image que

donne la direction. C'est donc ce qu'il y a de mieux mais je n'y crois pas trop car les gens seront toujours tentés, il y a aura toujours des moyens que l'on trouvera pour pouvoir frauder.

A.M. : Pourriez-vous nous citer les cas de fraude les plus communs selon vous ? Quel type de fraude avez-vous rencontré le plus souvent ?

T.M. : Je rencontre le plus souvent des cas de *misappropriation of assets*. Il s'agit de l'utilisation de l'argent de la société pour ses besoins personnels. Je ne parle pas du détournement de fonds qui consiste à prendre de l'argent du compte cash et à le verser sur le compte bancaire. Je parle des factures qui sont entrées dans la société pour des achats uniquement personnels (achats de maroquinerie, voyages, outils de jardinage, etc.).

A.M. : Quels outils, quelles techniques de *détection* de la fraude utilisez-vous ?

T.M. : C'est surtout de l'analyse de données. On extrait toutes les données comptables des comptes des sociétés et on fait tourner des programmes d'analyse de transactions qui nous semblent un peu étonnantes. Il s'agit donc d'une analyse au cas par cas de transactions particulières qui nous sont données par le système.

A.M. : Quels outils utilisez-vous personnellement dans le cas d'une fraude *suspectée* ?

T.M. : Tout dépend de la matérialité de la fraude. Malgré que la fraude peut être effectuée dans la société, si elle n'est pas significative et qu'on l'a identifiée, on ira peut-être pas beaucoup plus loin. On ne va pas utiliser d'outils à proprement parler. On fera peut-être des tests complémentaires (tests d'échantillonnage) mais on n'ira peut-être pas dans des outils très spécifiques. Maintenant, on a des départements d'analyse de la fraude qui eux, par contre, utilisent des programmes informatiques comme l'analyse de mots-clés, analyse de transactions à certaines dates ou par certaines personnes. Nous avons notamment eu un exemple où il y avait un mot-clé qui revenait et qui était en fait un nom de code que les gens utilisaient pour la fraude. On a donc fait une analyse des e-mails, des transactions, etc. On a retrouvé ce mot plusieurs fois et c'est cela qui nous a mis la puce à l'oreille et nous a fait comprendre qu'il y avait une fraude dans l'entreprise.

A.M. : C'est du text mining en fait ?

T.M. : Oui, tout à fait. Maintenant, ce n'était pas que des données comptables car on avait vraiment parcouru toutes les informations des e-mails.

A.M. : Dans l'une de vos réponses de l'étude quantitative, vous avez indiqué avoir déjà utilisé la méthode SVM. Pouvez-vous décrire l'application de cette méthode dans le domaine de l'audit ?

T.M. : Pouvez-vous me rappeler votre définition de la méthode SVM ?

A.M. : La méthode SVM permet de déterminer une fonction linéaire pour séparer les données en plusieurs classes, à savoir les cas frauduleux et non frauduleux.

T.M. : On extrait alors toutes les données comptables. On groupe par exemple certains types de transactions qui, selon nous, sont directement considérées comme frauduleuses. On va donc dire que tel groupe d'entrées comptables est considéré comme frauduleux. On regarde ensuite les transactions en détail et on se demande s'il y a un risque de fraude ou non. C'est toujours l'auditeur qui détermine ce qui, selon lui, est un risque de fraude ou non. À l'heure actuelle, on n'a pas d'outils qui permettent de dire si c'est une fraude ou non.

A.M. : Quel est votre opinion sur les outils tels que le text mining, les arbres de décisions ou la loi de Benford ?

T.M. : Selon moi, la loi de Benford ne sert strictement à rien. J'ai eu une seule fois une loi de Benford qui n'était pas logique mais on a trouvé des explications pour comprendre pourquoi cette situation ne suivait pas la loi de Benford. Cette courbe descendante ne donne pas plus d'informations. Ce qui est vraiment utile dans les systèmes que nous utilisons, ce sont les combinaisons de comptes, c'est-à-dire des comptes qui n'ont a priori aucune raison d'être utilisés. C'est donc ce qui est le plus intéressant et c'est ce qu'on demande aux ordinateurs de nous donner.

A.M. : Pensez-vous que les formations de prévention contre la fraude organisées pour les entreprises constituent une mesure efficace ?

T.M. : On peut donner toutes les formations et tous les outils que l'on veut, si les gens ont décidé de faire une fraude, ils la feront. C'est toujours bien d'avoir cela pour donner aux administrateurs, au personnel des idées sur les contrôles à mettre en place afin d'éviter tel type de fraude. On trouvera toujours des nouveaux types et il y aura toujours moyen d'outrepasser ces contrôles.

A.M. : Selon nos résultats de l'enquête, les répondants estiment que la mise en place d'une ligne téléphonique n'est pas vraiment une mesure de prévention efficace contre la fraude. Qu'en pensez-vous ?

T.M. : Non car souvent, la fraude est perpétrée par des gens haut placés. Selon moi, la ligne téléphonique est juste là pour l'éthique et pas pour la fraude.

A.M. : Les résultats de notre enquête nous indiquent l'utilisation de ratios financiers comme principal outil d'analyse de données. Selon vous, quels sont les ratios les plus pertinents dans le cadre de la détection de la fraude ?

T.M. : Les ratios utiles pourraient être des jours de créances ou de fournisseurs trop longs. On pourrait peut-être identifier des risques de fraude car on aurait créé des faux fournisseurs ou des faux clients. Il n'y a pas un ratio à proprement parler qui va permettre d'identifier une fraude. À moins que l'on parle de montants astronomiques, la fraude s'identifie rarement au travers de ratios.

A.M. : Nous avons repris douze situations issues de la norme internationale d'audit 240 pouvant indiquer la possibilité que les états financiers comportent des anomalies provenant de fraudes. Deux situations démontrent que les avis sont partagés. Concernant la première situation, la moitié des répondants estime qu'une lenteur inhabituelle de l'entité à fournir les informations demandées constitue un risque de fraude. Pourquoi pensez-vous que les avis sont partagés ?

T.M. : Oui, ce n'est pas du tout un risque de fraude. Je remarque que depuis la crise de 2008-2009 et j'ai peur qu'avec la crise du Covid-19, on délaisse les fonctions non-profitables (comptabilité, département légal, département marketing), c'est-à-dire les départements qui ne rapportent pas d'argent et qui en coûtent. J'ai l'impression qu'on a de moins en moins de personnes capables dans les entreprises, ce qui engendre un retard pour avoir une information car ils prennent plus de temps pour pouvoir la préparer. Ils ne comprennent pas ce qu'ils font ou ont du mal à préparer l'information. Je vois de plus en plus de retard dans les informations que je reçois mais ce n'est pas pour cela que j'ai de la fraude. C'est parce que les gens sont d'un côté, débordés car il n'y a pas assez de personnel et d'un autre côté, ont plus de mal à donner une information correcte car ils ne comprennent pas ce qu'ils font.

A.M. : Quel est votre avis par rapport à la deuxième situation, c'est-à-dire la réticence de la direction à réviser les informations fournies dans les états financiers pour les rendre plus complètes ou explicites ?

T.M. : Je crois que cela dépend d'un client à un autre. Parfois, certains clients ne veulent pas ajuster pour ne pas avoir de différences entre leur comptabilité groupe et leur comptabilité statutaire. En tant que commissaire, nous devons émettre des opinions statutaires avec des matérialités largement moindres que celles du groupe. Le client va donc se dire que l'ajustement n'est pas matériel pour le groupe et ne veut pas passer l'ajustement. Il laisse donc souvent tomber les obligations belges. Ce n'est donc pas un cas de fraude puisque c'est le reporting de la maison mère qui importe l'entreprise.

A.M. : Seulement 22,9 % des personnes interrogées estiment qu'un plus faible taux de réponse ou, au contraire, un taux beaucoup plus élevé de confirmations externes que celui attendu constitue un risque de fraude. Qu'en pensez-vous ?

T.M. : J'ai le cas d'un client qui avait eu quasiment 100 % de réponses. Il s'est avéré qu'un client extérieur signait sans même lire les lettres car il avait confiance dans la société que j'auditaï. Ses réponses n'avaient donc aucune valeur. Ce n'était pas un cas de fraude mais cela montrait les limites de la circularisation. Le client a tellement une bonne relation avec son fournisseur qu'il a signé les yeux fermés. Je ne dirais donc pas un risque de fraude mais plutôt un risque de ne pas pouvoir faire confiance dans les relations entre les parties.

A.M. Merci beaucoup pour votre aide.

Thomas Meurice (BE) <thomas.meurice@pwc.com>

Ven 17-04-20 14:23

Aurélie Museur ✨

Je vous donne mon accord sur la retranscription

Bien à vous

Thomas

Thomas Meurice

PwC | Director

Annexe 9 : Interview de Marie Delacroix, Réviseur d'entreprises RSM InterAudit
(24/04/2020)

A.M. : Nous avons effectué une étude quantitative dans le cadre de notre mémoire. Nous devons donc réaliser quelques interviews pour affiner certains points. Pour commencer, pouvez-vous décrire votre fonction ?

M.D. : Je suis partenaire dans un cabinet d'audit qui s'appelle RSM, qui est un cabinet d'audit de plus ou moins 200 personnes en Belgique. Je fais principalement de l'audit mais depuis quelques années, j'ai pris la tête du département qu'on appelle « risk assurance services » qui englobe entre autres le contrôle interne. Je suis donc responsable d'un département qui fait beaucoup de missions qui se distinguent de l'audit parce que ce sont vraiment des missions d'optimisation et d'analyse de l'organisation, généralement comptables et administratives mais cela peut aller beaucoup plus loin dans l'opérationnel. Un de mes associés assure les missions forensic.

A.M. : Depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ?

M.D. : Je suis réviseur depuis 2006. J'étais avocate donc j'ai changé d'orientation professionnelle même si le droit m'aide beaucoup encore aujourd'hui. Je suis chez RSM depuis 2002.

A.M. : D'après vous, un contrôle interne pertinent permet-il de prévenir la fraude ?

M.D. : Oui bien sûr. Si vous avez des processus de contrôle interne qui sont bien pensés et efficaces, c'est-à-dire des procédures réévaluées de manière fréquente et contrôlées par la mise en place d'un audit interne, cela permet évidemment de prévenir la fraude.

A.M. : Le référentiel COSO apporte les lignes directrices à mettre en place en matière de contrôle interne. Selon votre expérience, quelles améliorations pourraient être apportées à cet outil ?

M.D. : Le référentiel COSO est revu de manière récurrente. Il y a plusieurs modèles. Je pense clairement qu'il faudrait un modèle plus réorienté IT pour la simple et bonne raison qu'il y a de plus en plus de fraudes informatiques.

A.M. : Vous parlez donc de la cybercriminalité ?

M.D. : Oui, c'est cela. Même si les concepts généraux restent tout à fait d'actualité, je pense qu'il pourrait y avoir plus de spécifications orientées « cybercriminalité ».

A.M. : Les résultats de notre enquête nous ont permis de dégager une tendance : selon les répondants, pour lutter contre la fraude, un environnement de travail ne tolérant aucune fraude se révélerait être très efficace dans le cadre de la prévention, ce qui correspond à la première composante du référentiel COSO : « environnement de contrôle ». Qu'en pensez-vous ?

M.D. : Je suis tout à fait d'accord. C'est d'ailleurs ce que je dis la plupart du temps à mes clients. Il n'y a pas de petites fraudes. À partir du moment où on tolère même une petite fraude, cela montre une faille dans le système. Par exemple, l'un de mes clients a constaté une toute simple fraude. La régie technique revendait au noir du matériel de ferraille et je pense qu'ils gagnaient à cinq 2.000 euros par an et ils allaient ensuite se faire un grand resto. Donc, en soi, ce n'est pas grave, parce que ce ne sont pas des montants importants mais cela reste quand même une fraude. J'ai donc conseillé de ne pas licencier ces personnes mais il faut clairement qu'elles soient réprimandées et que cette réprimande soit connue du reste du personnel. C'est la même chose avec quelqu'un qui a volé trois blocs de feuilles à la rentrée pour ses enfants. Ce n'est pas grave mais cela reste une fraude.

A.M. : Lors de notre étude, nous nous sommes appuyées sur la norme ISA 240 en matière de situations pouvant indiquer une fraude. Pourriez-vous nous citer les cas de fraude les plus communs selon vous ? Quel type de fraude avez-vous rencontré le plus souvent ?

M.D. : Heureusement, je n'en rencontre pas trop souvent. Les cas que j'ai le plus souvent rencontrés étaient des fraudes qui étaient liées à du détournement d'argent. De l'argent atterrissait sur le compte de l'instigateur de la fraude alors qu'il n'en avait pas droit. Cela peut aller dans tous les sens. Certains faisaient cela par une panoplie d'écritures comptables qui aboutissaient sur leurs comptes, d'autres modifiaient un compte fournisseur ou d'autres modifiaient les données dans le système de calcul de paie qui fait que le salaire versé était plus important. In fine, c'était toujours lié à un enrichissement personnel de l'investigateur de la fraude.

A.M. : Quels outils, quelles techniques de *détection* de la fraude utilisez-vous ?

M.D. : J'utilise des outils informatiques qui sont des *datas analytics*. Typiquement, on va prendre une base de données comptables par exemple et on va faire toute une série de contrôles pour constater des incohérences.

A.M. : Quels outils utilisez-vous personnellement dans le cas d'une fraude *suspectée* ?

M.D. : Les outils restent toujours les *data analytics*. Si dans le cadre d'un audit, on fait des contrôles par sondage et que l'on constate des informations suspectes, cela va directement passer par notre département informatique qui va aller contrôler toutes les lignes. Puisque, en ce qui concerne la fraude, il n'y a pas de seuil de signification, il n'y a pas de matérialité.

A.M. : Pensez-vous que les formations de prévention contre la fraude organisées pour les entreprises constituent une mesure efficace ?

M.D. : Alors pour moi, c'est une des meilleures mesures contre la fraude. C'est un peu la peur de la police. Si vous prévenez des contrôles qui sont mis en place, cela va permettre de dissuader pour moi 90 % des personnes. Mais malheureusement, cela peut donner des idées à d'autres, ils vont tenter de trouver les failles et contourner les contrôles.

A.M. : Selon nos résultats de l'enquête, les répondants estiment que la mise en place d'une ligne téléphonique n'est pas vraiment une mesure de prévention efficace contre la fraude. Qu'en pensez-vous?

M.D. : Ma réponse est plus personnelle mais pour moi, la dénonciation n'est pas quelque chose qui fait vraiment partie de mes valeurs. Je n'ai rencontré cette mesure qu'une seule fois mais ce n'est pas par-là que passe la majorité des cas suspects.

A.M. : Avez-vous déjà utilisé les outils tels que le *text mining*, les arbres de décisions ou la loi de Benford ?

M.D. : Non. Mon associé a déjà utilisé le *text mining* mais moi, non. Par contre, j'utilise la loi de Benford dans le cadre de mon métier et pas uniquement pour détecter des fraudes, mais pour trouver l'origine de l'incohérence ou détecter des erreurs involontaires.

A.M. : Les résultats de notre enquête nous indiquent l'utilisation de ratios financiers comme principal outil d'analyse de données. Selon vous, quels sont les ratios les plus pertinents dans le cadre de la détection de la fraude ?

M.D. : Pour moi, ce n'est pas spécialement le ratio lui-même. C'est plutôt la comparaison du ratio par rapport à un autre ratio. Par rapport au ratio de l'année d'avant, au ratio du secteur, au ratio d'un autre concurrent, au ratio d'une année par rapport à celui qui a été budgété par exemple. Ce sont ces analyses-là qui vont me parler. Alors oui, maintenant, certains ratios peuvent indiquer une marge complètement euphorique, une marge vraiment très mauvaise ou encore un ratio d'endettement complètement impossible par rapport au ratio du secteur. C'est donc plutôt la comparaison avec un autre que le ratio lui-même.

A.M. : Nous avons repris douze situations issues de la norme internationale d'audit 240 pouvant indiquer la possibilité que les états financiers comportent des anomalies provenant de fraudes. Deux situations démontrent que les avis sont partagés.

Concernant la première situation, la moitié des répondants estime qu'une lenteur inhabituelle de l'entité à fournir les informations demandées constitue un risque de fraude. Pourquoi pensez-vous que les avis sont partagés ?

M.D. : Il est vrai qu'à partir du moment où un instigateur de fraudes, qui est par exemple un comptable qui a un peu tous les droits, constate que l'on met le doigt là où il n'aimerait pas trop qu'on le fasse, il peut être de plus en plus lent à vous communiquer les informations mais ce n'est pas du tout toujours le cas. Très souvent, s'il est instigateur, il va presque vous les donner trop vite et parfois trop bien. Je dis toujours à mes équipes, lors d'un audit, qu'une personne qui vous donne un classeur impeccable avec tous les justificatifs, elles doivent beaucoup plus s'en méfier qu'être contentes que tout soit prêt, parce que cela va avoir un impact sur leur attention et diminuer leur mise en garde (signaux d'alerte). Mais c'est vrai, il y en a certains qui vont soit être très lents ou très brouillons dans la façon de communiquer l'information pour que vous vous y perdiez un peu. Je dis toujours aussi à mes équipes qu'elles connaissent bien leur métier, donc si elles ne comprennent pas quelque chose, elles doivent poser la question jusqu'à ce qu'elles comprennent. Parce que très souvent, l'instigateur va essayer de communiquer les informations de manière brouillon pour justement que vous ne posiez pas trop de questions de peur de paraître idiot.

A.M. : Quel est votre avis par rapport à la deuxième situation, c'est-à-dire la réticence de la direction à réviser les informations fournies dans les états financiers pour les rendre plus complètes ou explicites ?

M.D. : Selon moi, ce n'est pas spécialement un indice de fraude.

A.M. : Seulement 22,9 % des personnes interrogées estiment qu'un plus faible taux de réponse ou, au contraire, un taux beaucoup plus élevé de confirmations externes que celui attendu constitue un risque de fraude. Qu'en pensez-vous ?

M.D. : Non, à partir du moment où je suis sûre que les courriers ont été envoyés, cela ne constitue pas un risque de fraude. C'est d'ailleurs pour cette raison que quand on fait un audit, c'est nous-même qui envoyons les courriers, ce n'est pas le client. Le client prépare les courriers et c'est nous qui les envoyons.

A.M. : Un grand merci.

Marie Delacroix <m.delacroix@rsmbelgium.be>

Jeu 30-04-20 20:34

Aurélie Museur ✎

Bonjour,

Je suis d'accord avec votre texte moyennant l'intégration des quelques corrections proposées.

Je vous souhaite un agréable week-end.

Marie Delacroix

Réviser d'entreprises - Associée

RSM InterAudit

Annexe 10 : Interview de Patricia Leleu, Réviseur d'entreprises KPMG (07/05/2020)

A.M. : Nous avons effectué une étude quantitative dans le cadre de notre mémoire. Nous devons donc réaliser quelques interviews pour affiner certains points. Pour commencer, pouvez-vous décrire votre fonction ?

P.L. : Je suis associée audit chez KPMG. Je suis également membre du conseil de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE) et présidente de la commission des normes d'exercice professionnel de l'IRE.

A.M. : Depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ?

P.L. : Je suis dans l'audit depuis 29 ans.

A.M. : D'après vous, un contrôle interne pertinent permet-il de prévenir la fraude ?

P.L. : Un contrôle interne bien conçu peut diminuer fortement le risque de fraude. Celui-ci ne peut jamais être éliminé entièrement, même avec les meilleurs systèmes de contrôle interne. À partir du moment où la fraude implique une collusion entre deux ou plusieurs personnes, ces systèmes de contrôle interne peuvent être contournés. Le contrôle interne permet donc de limiter le risque de fraude de manière importante mais ne peut jamais l'éliminer complètement.

A.M. : Le référentiel COSO apporte les lignes directrices à mettre en place en matière de contrôle interne. Selon votre expérience, quelles améliorations pourraient être apportées à cet outil ?

P.L. : C'est une question très large et je n'ai jamais regardé le COSO sous cet angle-là. La version 2013 du référentiel COSO l'a fortement modernisé et l'a rendu plus facile à mettre en œuvre de manière effective avec le développement des « points of focus ». Le référentiel COSO reste évidemment la référence en matière de contrôle interne.

A.M. : Les résultats de notre enquête nous ont permis de dégager une tendance : selon les répondants, pour lutter contre la fraude, un environnement de travail ne tolérant aucune fraude se révélerait être très efficace dans le cadre de la prévention. Qu'en pensez-vous ?

P.L. : Je pense que la question du *tone at the top* est extrêmement importante. Les entreprises qui limitent le risque de fraude de manière effective prennent en général des décisions fortes

lorsqu'il y a des cas de fraude avérés, même si ce sont des petites fraudes. Certains de mes clients ont licencié du personnel faisant partie d'un niveau élevé pour des questions de fraude relatives à des montants mineurs. C'est une question de *tone at the top* qui donne la ligne directrice d'une organisation.

A.M. : Pourriez-vous nous citer les cas de fraude les plus communs selon vous ? Quel type de fraude avez-vous rencontré le plus souvent ?

P.L. : Les cas de fraude les plus communs sont les *misappropriation of assets*, souvent pour des montants qui ne sont pas en tant que tels matériels pour l'organisation mais qui peuvent néanmoins s'accumuler au fil du temps. Il y a quelques cas de fraude en termes de manipulation du reporting financier qui impliquent généralement des montants plus importants.

A.M. : Quels outils, quelles techniques de détection de la fraude utilisez-vous ?

P.L. : Je ne fais pas de l'audit forensic mais uniquement de l'audit des états financiers. Selon la norme ISA 240, nous n'avons pas une obligation de détection de la fraude mais plutôt une obligation d'évaluer les risques de fraude. Je n'ai pas eu de clients avec un profil de risque de fraude élevé. Je n'ai donc jamais mis en place des outils en particulier. Les ISA requièrent que l'auditeur mette en place des procédures pour répondre au risque de *management override of controls* (écritures manuelles). Nous avons des outils de sélection et nous utilisons de plus en plus le *data analytics* qui permet de voir en profondeur ce qu'il se passe dans les comptes, même si ce n'est pas directement lié à l'objectif premier de détection de fraude mais plutôt à l'objectif d'évaluation du risque de fraude.

A.M. : Lors de l'étude en ligne, vous indiquez avoir déjà utilisé des outils tels que le text mining et la loi de Benford. Pouvez-vous nous décrire plus précisément l'application de ces outils dans le domaine de l'audit ?

P.L. : Le text mining consiste à faire des recherches sur certains textes en identifiant des mots tels que « fraude » ou « restatement » ou encore des mots qui pourraient indiquer un problème de fraude ou une écriture inhabituelle. J'ai utilisé la loi de Benford une ou deux fois il y a plusieurs années donc je ne me souviens plus du détail mais je l'avais utilisée pour identifier les écritures manuelles inhabituelles.

A.M. : Pensez-vous que les formations de prévention contre la fraude organisées pour les entreprises constituent une mesure efficace ?

P.L. : Je pense qu'une sensibilisation à la fraude est importante mais faire des formations dans le but de faire une formation n'a pas grande utilité. Les formations efficaces sont celles qui mettent en avant des cas concrets et qui sont liées à des procédures concrètes mises en place sur le terrain. Par exemple, il peut s'agir d'un cas vécu où des personnes ont eu des attitudes inappropriées, que ce soit en termes de fraude ou d'actes illégaux et que l'on discute des conséquences (sanctions, licenciements, etc.). Dans ce cas, cela permet de véhiculer un message fort. À l'inverse, faire deux heures de formation générique sur la fraude permet de sensibiliser un petit peu mais cela a une efficacité beaucoup moindre.

A.M. : La formation doit donc être spécifique à l'entreprise ?

P.L. : Exactement.

A.M. : Selon nos résultats de l'enquête, les répondants estiment que la mise en place d'une ligne téléphonique n'est pas vraiment une mesure de prévention efficace contre la fraude. Qu'en pensez-vous?

P.L. : Je ne suis pas si catégorique. Je pense que ce système fonctionne. Il faut partir du préambule que la fraude reste malgré tout l'exception dans la société. Cette ligne téléphonique est importante dans les cas de fraude relatifs au reporting financier où des gens sont soumis à une pression importante de la part de la direction. Je crois que cette solution est utilisée lorsque des pressions sont exercées sur des personnes.

A.M. : Les résultats de notre enquête nous indiquent l'utilisation de ratios financiers comme principal outil d'analyse de données. Selon vous, quels sont les ratios les plus pertinents dans le cadre de la détection de la fraude ?

P.L. : En termes de manipulation de reporting financier, la fraude a pour but de montrer une image plus belle qu'elle ne l'est en réalité par la reconnaissance d'un revenu qui n'existe pas par exemple. L'analyse du cash-flow est donc intéressante puisque le cash ne ment pas. On voit parfois des sociétés qui continuent à montrer des revenus qui augmentent alors que leur situation de liquidité ne s'améliore pas. Les ratios de cash-flow et de trésorerie sont utiles pour mettre en évidence des fraudes en termes de manipulation comptable, comme le cas d'Enron ou WorldCom. Une analyse de liquidité ou des cash-flows aurait montré que finalement les

améliorations du chiffre d'affaires et du résultat ne se traduisaient pas par une amélioration de la situation de trésorerie.

A.M. : Nous avons repris douze situations issues de la norme internationale d'audit 240 pouvant indiquer la possibilité que les états financiers comportent des anomalies provenant de fraudes. Deux situations démontrent que les avis sont partagés. Concernant la première situation, la moitié des répondants estime qu'une lenteur inhabituelle de l'entité à fournir les informations demandées constitue un risque de fraude. Pourquoi pensez-vous que les avis sont partagés ?

P.L. : Cela dépend de l'origine du retard. Si vous avez une société qui est mal organisée, vous avez un retard de remise des informations. Maintenant, il est vrai que cela peut parfois être intentionnel de fournir une information tardive. Evidemment, cela limite le temps dont le commissaire dispose pour analyser cette information et cela pourrait être éventuellement une manière de contourner un contrôle efficace. C'est la raison pour laquelle la loi Sarbanes-Oxley prévoit un article intitulé *improper influence on conduct of audits*. De plus, les normes PCAOB et la norme ISA 260 prévoient l'obligation de rapporter au comité d'audit ou à ceux qui sont chargés de la gouvernance d'entreprise, les difficultés que le commissaire a rencontrées dans la mise en œuvre de cette procédure (réception d'informations en retard, manque de temps, manque de qualité de l'information fournie). Ces difficultés pourraient empêcher le commissaire de faire les procédures nécessaires ou avec le temps et la sérénité requise. Effectivement, cela peut donc être un indicateur.

A.M. : Quel est votre avis par rapport à la deuxième situation, c'est-à-dire la réticence de la direction à réviser les informations fournies dans les états financiers pour les rendre plus complètes ou explicites ?

P.L. : Selon moi, ce n'est pas véritablement un indicateur de fraude parce que les ajustements doivent être évalués par le commissaire et par la direction de manière quantitative et qualitative. Si les ajustements sont matériels, ils doivent faire l'objet d'une correction. S'ils ne sont pas matériels mais sont importants de manière qualitative parce que par exemple ils impactent une ligne importante au regard des utilisateurs des états financiers (revenus, trésorerie) ou parce que ils permettraient à la société ou à certains membres de la direction d'arriver à obtenir certains bonus, devraient faire l'objet d'une correction. À partir du moment où tout le monde est d'accord pour ne pas passer la correction sans avoir un impact sur le rapport du commissaire,

cela veut dire que le commissaire et la direction ont conclu que tant d'un point de vue quantitatif que d'un point de vue qualitatif, cela ne posait pas de problème. À priori, ce n'est donc pas nécessairement un indice de fraude particulièrement pertinent.

A.M. : Seulement 22,9 % des personnes interrogées estiment qu'un plus faible taux de réponse ou, au contraire, un taux beaucoup plus élevé de confirmations externes que celui attendu constitue un risque de fraude. Qu'en pensez-vous ?

P.L. : Le problème avec les confirmations externes est que vous êtes à la merci du taux de réactivité des personnes à qui vous envoyez ces confirmations. Ce taux de réactivité varie en fonction du secteur d'activités, du type de personne qui répond (sociétés, particuliers, organismes parastataux, entités gouvernementales). Vous avez d'autres réponses dans d'autres pays qui varient très fort parce que c'est lié à la culture, à l'organisation de celui qui répond. Selon moi, ce n'est donc pas un indicateur de risque de fraude. Si, par contre, historiquement, vous aviez un taux de réponse de 90 % et que tout à coup, plus personne ne répond, il faut se poser des questions.

A.M. : Un grand merci.

Leleu, Patricia <pleleu@kpmg.com>

Ven 15-05-20 10:02

À : Aurélie Museur

Pour accord.

 **Patricia Leleu**
Partner
KPMG Reviseurs d'Entreprises - Bedrijfsrevisoren
Luchthaven Brussel Nationaal 1K
1930 Zaventem