Les Rencontres AMRAE

Atelier A 17

Gestion du risque de fraude

Deauville

27-28-29 janvier 2010

AMRAE
ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Les Rencontres 18 AMRAE ème Conférence annuelle

Deauville 27-28-29 janvier 2010

“Gestion du risque de fraude”

Les présentations de cet atelier seront sur

www.amrae.fr

Dès **début février** 2010

AMRAE
ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Intervenants

Didier SEIGNEUR
Directeur Dpt Risques Financiers
didier.seigneur@chartisinsurance.com
CHARTIS

Sébastien ALLAIRE
Associé, Deloitte
sallaire@deloitte.fr
Deloitte.

Emmanuel FONDEVILLE
Directeur Audit Groupe
efondeville@auchan.com
Groupe Auchan

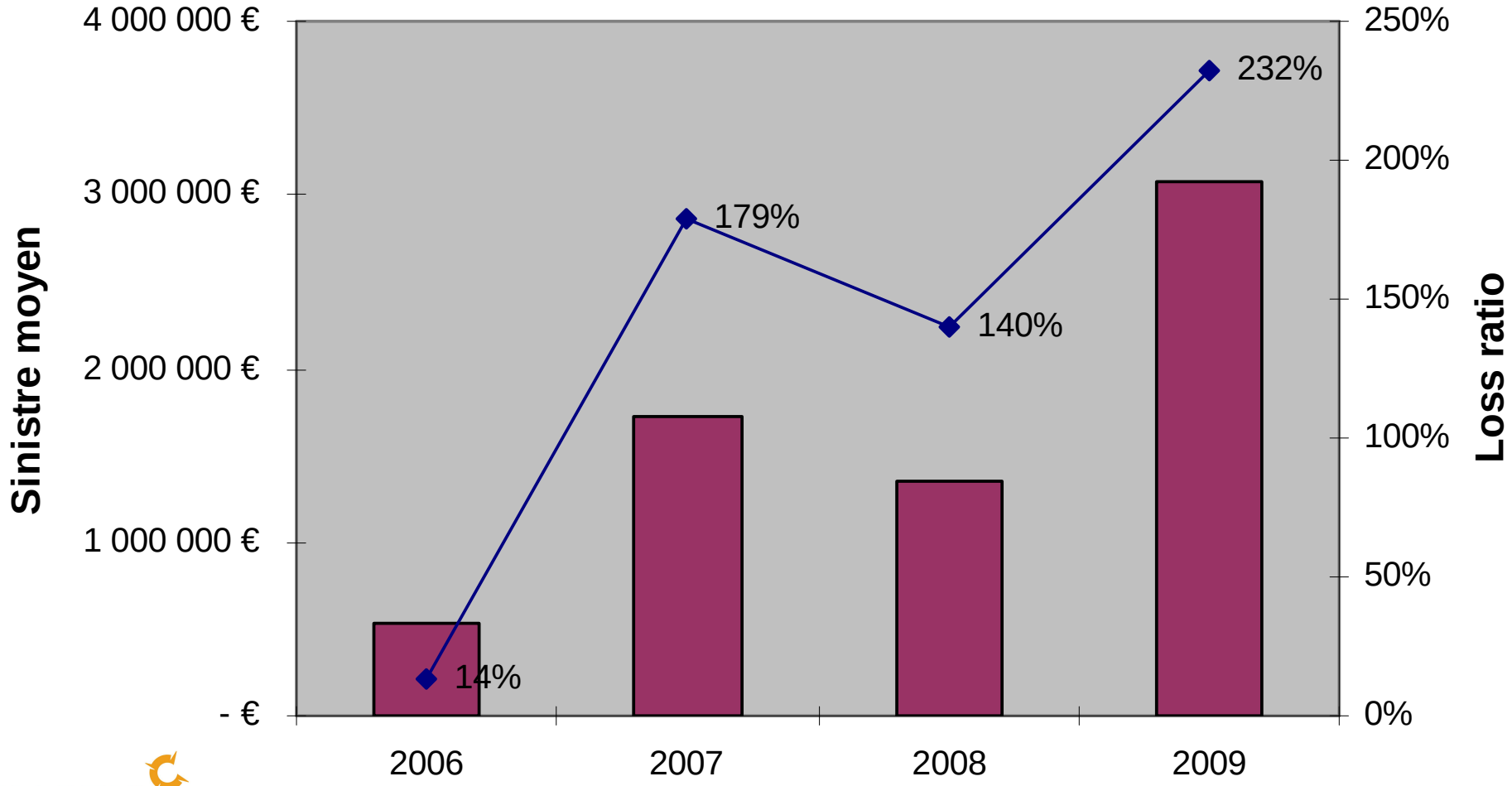
Modérateur / Intervenant

Philippe HELLICH
DG Risques, Contrôle et Audit
philippe.hellich@danone.com
DANONE

Agenda

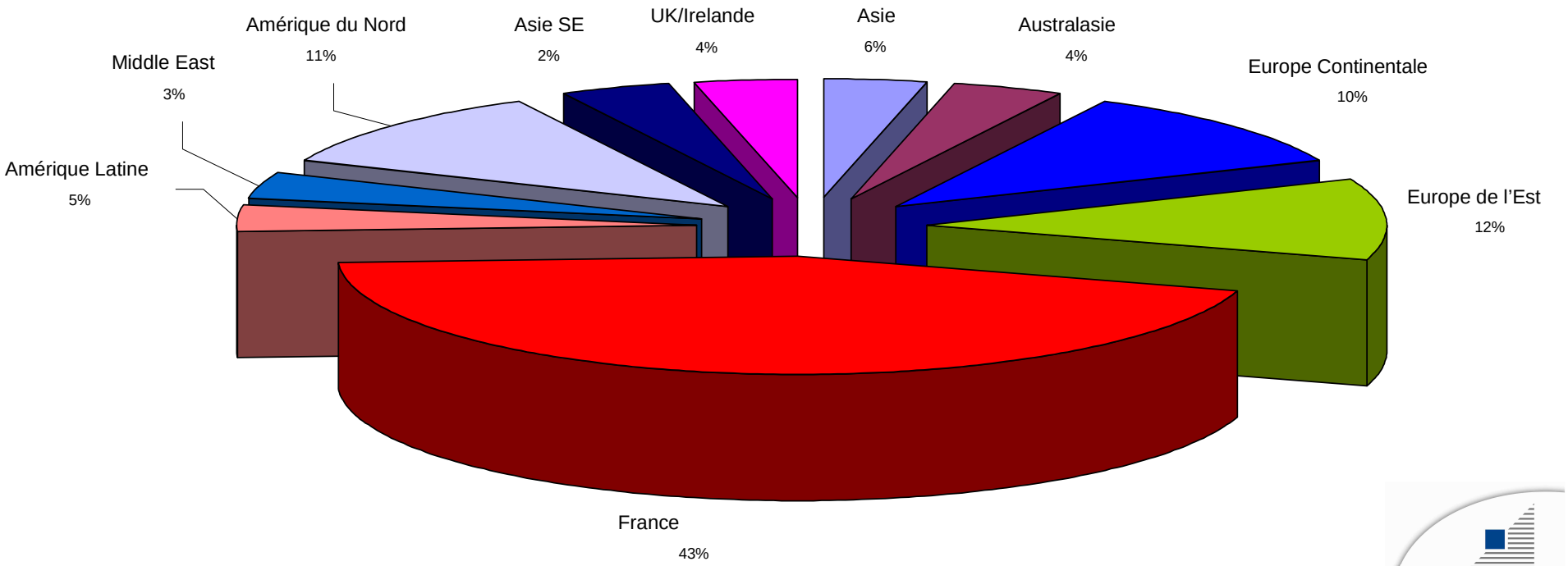
CHARTIS	Vision du marché
Deloitte.	Cartographie du risque de fraude
Auchan	Les zones de risques
DANONE	Les zones de risques
CHARTIS	Exemples de sinistres + prévention + investigation
Deloitte.	Audit des zones de vulnérabilité à la fraude
Auchan	Programme anti-fraude
DANONE	Programme anti-fraude

Sinistralité Fraude Commerciale - Chartis (2006-2009)

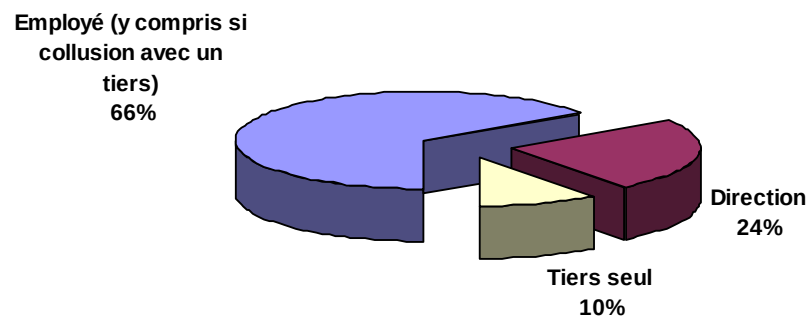


CHARTIS

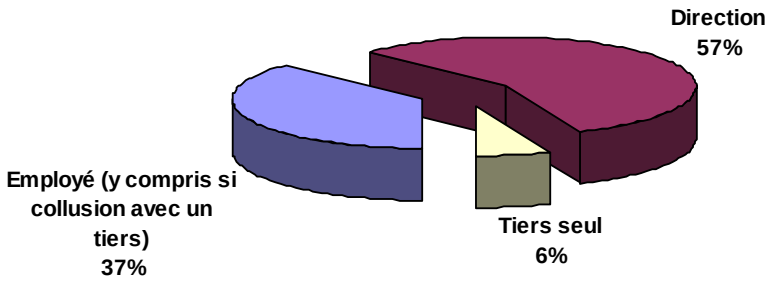
Lieu de la Fraude



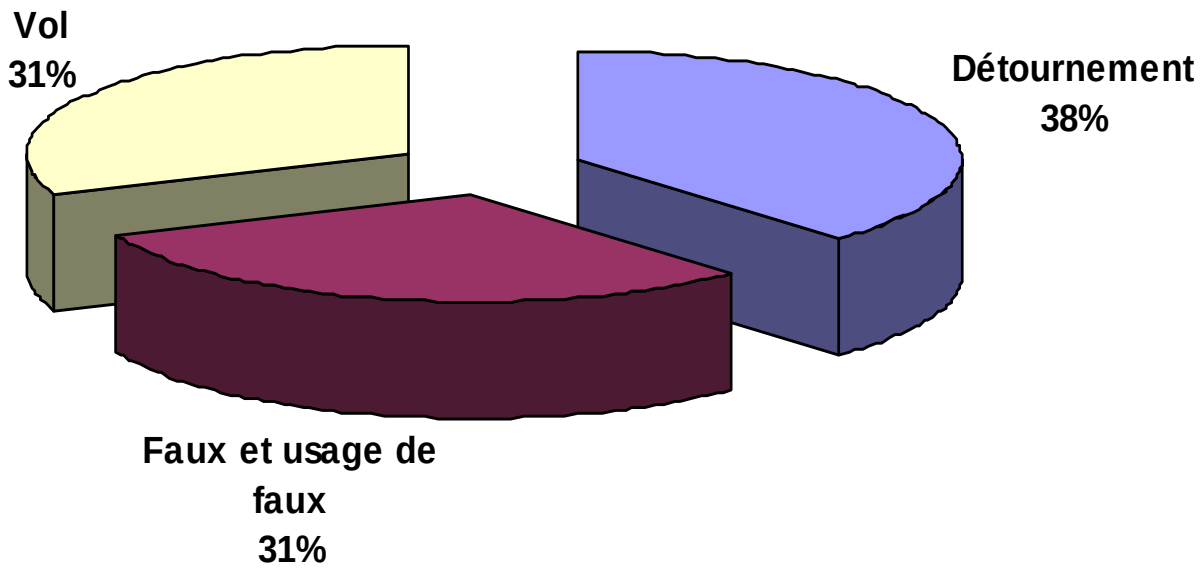
Auteur de la fraude (2006-2009)
% du nombre de sinistres



Auteur de la fraude (2006-2009)
% du montant total des sinistres



Nature de la fraude (2006-2009)



Agenda

CHARTIS Vision du marché

Deloitte. Cartographie du risque de fraude

Auchan Les zones de risques

DANONE Les zones de risques

CHARTIS Exemples de sinistres + prévention + investigation

Deloitte. Audit des zones de vulnérabilité à la fraude

Auchan Programme anti-fraude

DANONE Programme anti-fraude

Pourquoi une cartographie spécifique?

- Cadre réglementaire : la quasi-totalité des entreprises cotées ont établi une cartographie des risques
  - Ordonnance du 8 décembre 2008
  - Loi du 3 juillet 2008
- Ces cartographies identifient en général le « Top 10 » ou « Top 20 » des risques prioritaires perçus par le management ou les opérations
  - **Le risque de fraude est parfois mentionné mais souvent absent des cartographies observées**
- Or, la fraude peut exister / existe dans toutes les organisations et peut potentiellement avoir un impact significatif pour l'entreprise
  - Impact financier
  - Impact sur l'image

Nécessité de cartographier de manière spécifique le risque de Fraude

cartographier les risques VS cartographie des risques

Une approche top-down à privilégier avec une intervention depuis la direction générale jusqu'à une sélection d'opérationnels

Identification des risques majeurs par des ateliers de travail avec le management central

(Comité d'audit, Audit Interne, RM, DSI, DG)

Déclinaison des risques majeurs en risques individuels et facteurs de risques par le biais d'ateliers de travail avec le management des entités-fonctions concernées

Appréciation de l'exposition au sein des processus concernés

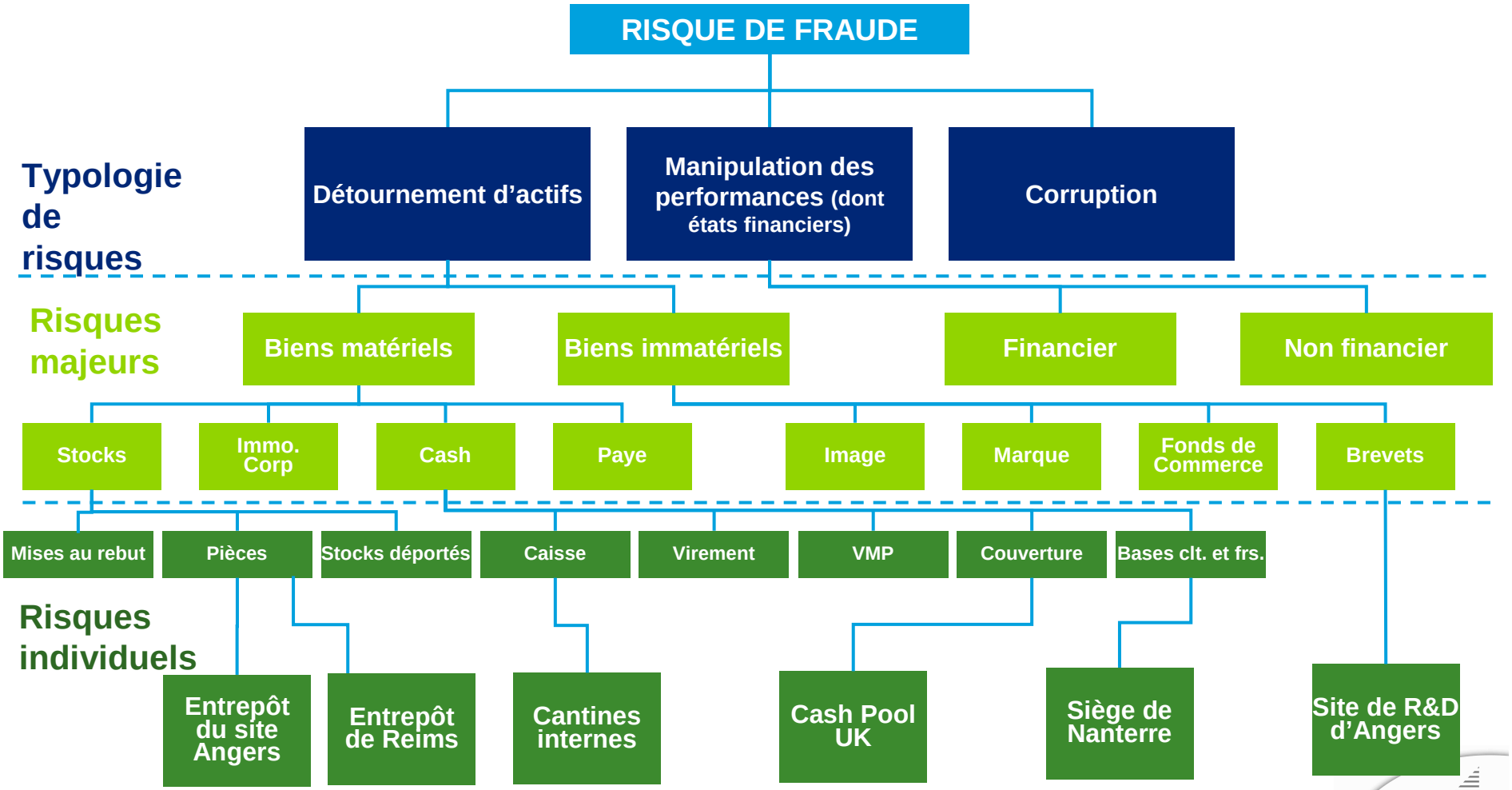
Management des entités et responsables de processus

Démarche sélective de test des schémas de fraude

Appui expert

Hiérarchisation des risques résiduels

Identification des risques majeurs et des risques individuels



Une démarche dynamique

- La cartographie des risques de fraude n'est qu'une première étape
- Suivi de l'évolution des risques et des plans d'action
- Reporting sur les incidents (internes / externes) et ajustement de l'évaluation (impact / fréquence)
- Présentation à minima annuellement au comité d'audit de la cartographie des risques de fraude, du dispositif de gestion des risques de fraude et des plans d'action les plus significatifs

Agenda

CHARTIS Vision du marché

Deloitte. Cartographie du risque de fraude

Auchan **Les zones de risques**

DANONE Les zones de risques

CHARTIS Exemples de sinistres + prévention + investigation

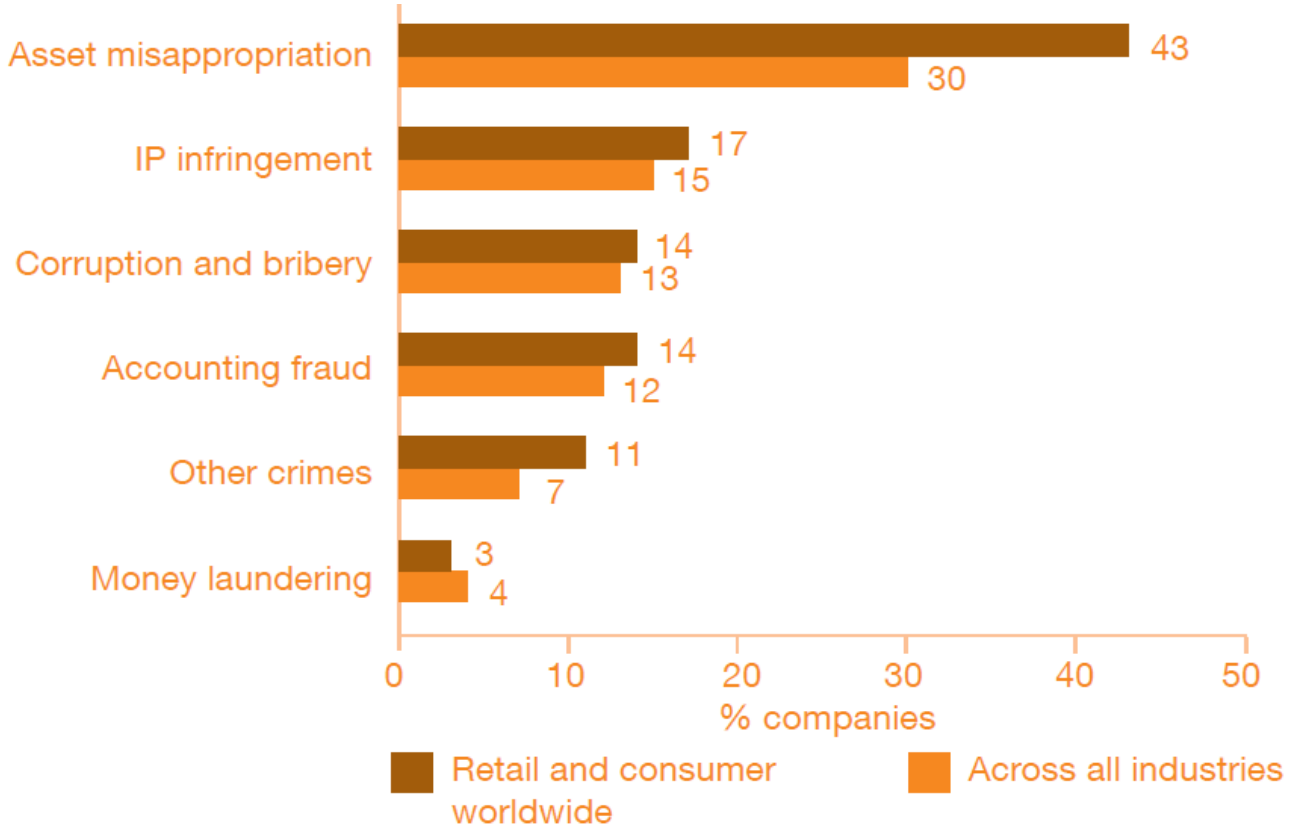
Deloitte. Audit des zones de vulnérabilité à la fraude

Auchan Programme anti-fraude

DANONE Programme anti-fraude

Les zones de risque de fraude (Auchan)

Ce que nous nous attendions à obtenir :

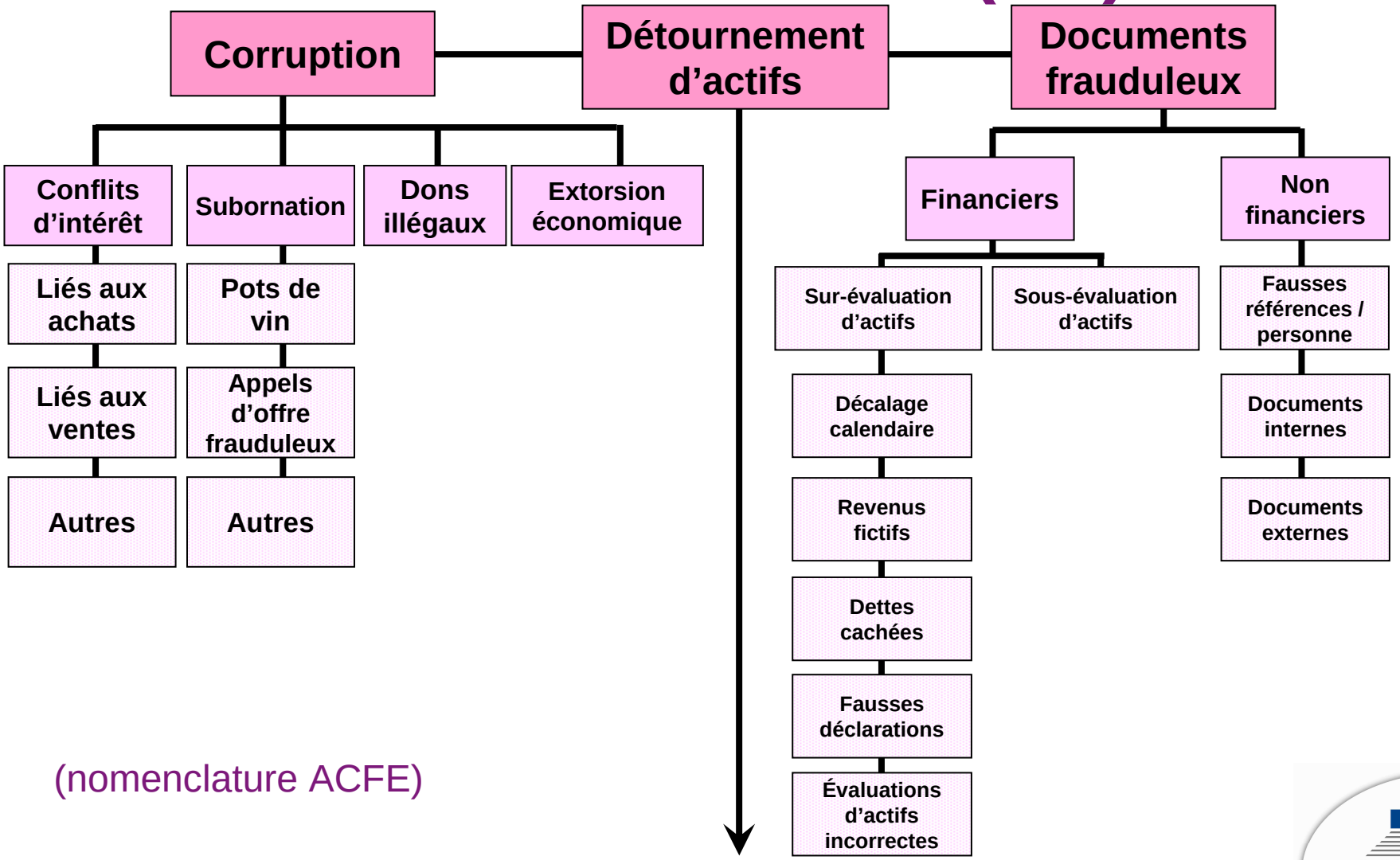


Source = PwC 4th biennial global economic crime survey, 2008

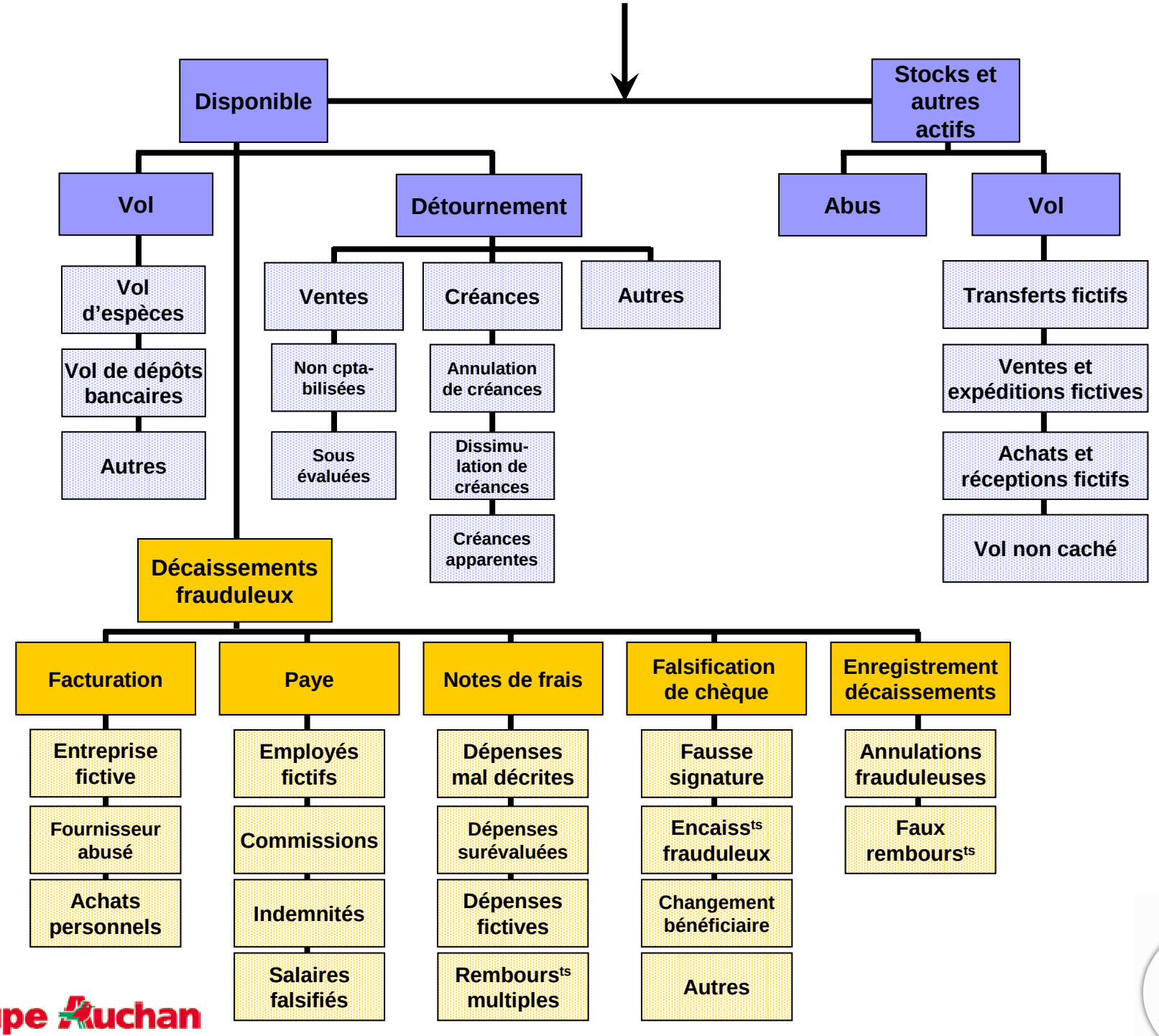
Groupe Auchan

AMRAE ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Fraudes déclarées (1/2)



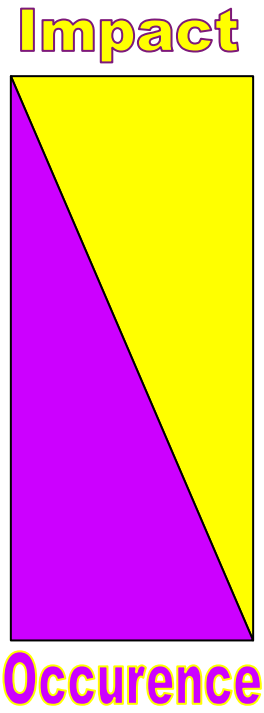
(nomenclature ACFE)



Groupe Auchan

AMRAE
ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Les zones de risque de fraude les plus classiques dans la grande distribution



- Centrales d'achats
- Appels d'offre, achats terrain
- Systèmes d'information
- Information financière
- Entrepôts
- Magasins

Agenda

CHARTIS Vision du marché

Deloitte. Cartographie du risque de fraude

Auchan Les zones de risques

DANONE Les zones de risques

CHARTIS Exemples de sinistres + prévention + investigation

Deloitte. Audit des zones de vulnérabilité à la fraude

Auchan Programme anti-fraude

DANONE Programme anti-fraude

2006: Design and launch of the Group anti fraud program

➔ **To incorporate "fraud awareness" in CBU day-to-day processes & tools**

➔ **To enable CBU to mitigate the risk of internal fraud**

Direction Générale
Risques, Contrôle et Audit

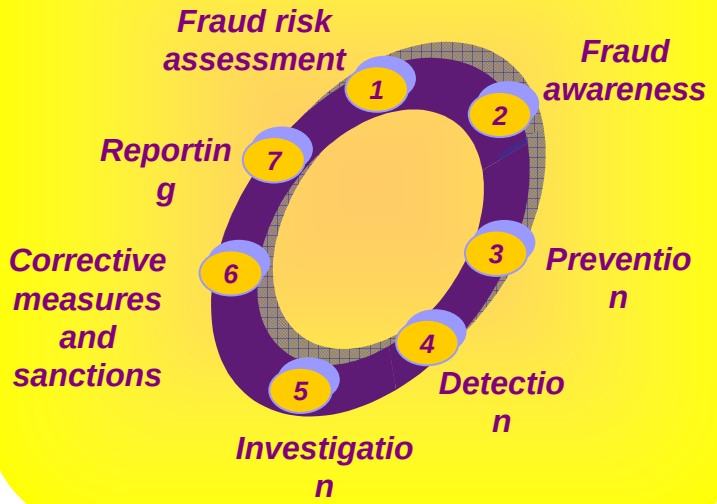
Scope and definition of fraud at Groupe DANONE

"People committing illegal or irregular actions as DANONE employees, with the intention to deceive, in order to obtain any kind of benefit, directly or indirectly.

* *The benefit may be in cash or in any other form.*

* *The fraud may benefit to the fraudster or to family, friends, related parties, or the CBU itself.*

The anti-Fraud program* at Groupe DANONE



DANONE

AMRAE ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Root causes of internal frauds in Business Unit analysed to estimate risk

Distance from HQ/Group & poor knowledge of Group culture

High pressure to achieve objectives

Too much centralization or decentralization of responsibilities

(co-packing, no SoD, Purchasing not involved …)

Unstability or major changes

(organisational changes, strong topline growth, new IS, …)

Lack of Values, rules & internal control

(No management exemplarity, …)

Easy, open & uncontroled accesses to sites, data, IS, cash, goods, customers, suppliers

Manual operations

Lack of competition &/or challenge

(entente with competitor, collusion with supplier, lack of benchmark)

Decentralization & high volume

(of sites, customers, suppliers, data …)

DANONE

AMRAE ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Worst case scenario – profile of a BU at risk

- … Far from the HQ and belonging partially to a partner
- … With a new GM/CODI hired outside Danone
- … Having a strong topline growth & high pressure to achieve objectives
- … Not knowing nor applying the Business Conduct Policy
- … Doing a lot of manual operations because not having an ERP
- … Doing cash transactions and without centralized reception of invoices in the accounting dept
- … Without controlled access to sites, stocks & spare parts
- … Without formal rules on authorization/ validation of payments, purchase orders or contract signatures
- … Selling mainly to Proximity Channel through Van sales & several depots
- … Having difficulties to implement SoD rules due to the small organisation
- … Not having a Purchasing manager/organisation and then not performing tender process for local suppliers selection

Processes most exposed to Internal fraud risk

Generate demand

Generate demand

- Analyse environment & consumer insight
- Define marketing strategy & portfolio
- Generate ideas & select projects
- Manage brands, execute maketing plan and renovate
- Manage & deliver innovation/programs
- Measure effectiveness & monitor consumer satisfaction

Manage Sourcing

Manage Suppliers

- Analyse Needs, Markets & Costs & Supplier
- Select & Certify Suppliers (F)
- Negotiate Contracts
- Manage Supplier Performance

Source to Pay

- Manage Supplier Contracts (F)
- Perform MRP call-off
- Process Requisitions and Purchase Orders (F)
- Process Receipts (information flow) (F)
- Process Supplier Invoices & Payment (F)
- Manage Supplier complaints

Forecast to Stock

Plan Demand & Supply

- Plan Customer Demand
- Plan Supply (Medium & Long Term)
- Perform Sales & Operations Planning

Manage Logistics & Inventory

- Deploy Finished Goods
- Manage Warehouse Operations (F)
- Process Transportation (F)
- Monitor Sub-contracting (F)

Schedule & Execute Production

- Schedule Production
- Execute Production
- Ensure Products Quality & Traceability
- Manage Costing & Performance

Support Operations

- Manage Engineering
- Manage Plant Maintenance (F)

Manage sales

Order to Cash

- Manage Trade Terms (F)
- Process Customer Orders (F)
- Process Deliveries (information flow) (F)
- Invoice & Manage Receivables (F)
- Manage Customer Complaints (F)

Manage Customers

- Define Commercial Strategy
- Manage Commercial Policy & Negociat (F)
- Manage Trade Marketing
- Perform Selling Activities
- Monitor Sales Performance

Support the Enterprise

Manage Human Assets

- Recruit & Develop People
- Develop Organisations Manage Change and Communication
- Administer and Reward Employees (F)
- Manage Social Relations

Manage Business & Financial Performance

- Define Strategic Plan & Manage Projects Portfolio
- Manage Budget & Business Performance
- Report & Monitor Financial Performance (F)
- Manage fixed Assets & Working Capital
- Manage Cash (F)

Control the Enterprise

- Ensure Global Quality
- Ensure Compliance with CSR Principles & Danone Values
- Manage Business Risks
- Ensure Internal Control & Compliance with Regulations (legal,tax, envir,...)

Manage Information

- IS Strategic Planning
- IS Execution

Others

- Manage Master Data

Domain	Process	fraud category	fraud scenario NAME	fraud scenario DESCRIPTIONS	anti fraud controls (P : preventive , D : detective)
Manage Sales	Manage trade marketing	Misappropriation of assets			**DANGO GOV1 BUSINESS CONDUCT POLICIES** - Has the CBU communicated and managed Group Business Conduct Policies so that they are applied by all employees? **CA003** : Are measures in place to provide adequate supervision of remote or decentralized operations (including financial staff?) **SA313 :** Independent operational audit plan for Van Sales process is fully implemented for all activities.
Manage Sales	Manage trade terms & Manage trade marketing	Conflict of interests			**DANGO GOV1 BUSINESS CONDUCT POLICIES** **OTC31 :** All modifications of trade terms master data are approved by an authorized person **OTC4:** All modifications of pricing conditions are approved by an authorized person **CE503 :** There are adequate policies and procedures for authorization and approval of transactions at the appropriate level **CA004 :** Is there an appropriate and regularly monitored segregation of incompatible activities
Manage Sales	Manage trade terms & Manage trade marketing	Corruption			**DANGO GOV1 BUSINESS CONDUCT POLICIES** **OTC31 :** All modifications of trade terms master data are approved by an authorized person **OTC4:** All modifications of pricing conditions are approved by an authorized person **CE503 :** There are adequate policies and procedures for authorization and approval of transactions at the appropriate level **CA004 :** Is there an appropriate and regularly monitored segregation of incompatible activities
Manage Sales	Invoice and manage receivables	Misappropriation of assets			**SA313 :** Daily reconciliations operations (procedures, instructions are implemented and the SYSTEMS are audited daily and timely). The reliability of data/documents utilised for these reconciliation is not questionable. **OTC21:** DSO and aging balance exist and are monitored on a regular basis **RA006** – Periodic Risk assessment
Manage Sales	Manage customers complaints	Misappropriation of assets			**CA003 :** Are measures in place to provide adequate supervision of remote or decentralized operations (including financial staff?) **SA313 :** Independent operational audit plan for Van Sales process is fully implemented for all activities. **6.2.8 :** The management of customer claims is performed using a formal cause tracking process and ends with the closing of claims. Returns are monitored through a clear process. **RA006 - Periodic Risk assessment**
Manage sales	Order to cash	Forgery of customers orders			**DANGO CE004** Does management remove or reduce incentives (bonuses...) or temptations that might cause personnel to engage in dishonest or unethical acts?

What are the internal fraud risks in CBU:

Fraud cases are analysed, most common fraud scenarii are listed..and related controls are checked

SIFAS -IG-

DANONE

Agenda

CHARTIS Vision du marché

Deloitte. Cartographie du risque de fraude

Auchan Les zones de risques

DANONE Les zones de risques

CHARTIS Exemples de sinistres + prévention + investigation

Deloitte. Audit des zones de vulnérabilité à la fraude

Auchan Programme anti-fraude

DANONE Programme anti-fraude

1er exemple de sinistre

Secteur d'activité : Industriel
Lieu de la fraude : Mexique
Auteur de la fraude : General Manager de la filiale (25 employés)
Montant total : 2.260.000 €
Durée de la fraude : 4 ans

Mécanisme/découverte de la fraude : Sur une période de 4 ans, la General Manager, avec la complicité du contrôleur de gestion local, a réalisé des achats fictifs de matériel. Pour ce faire, création de 2 comptes fournisseurs fictifs avec utilisation de paiements électroniques depuis les comptes bancaires de l'assuré pour réaliser les transferts financiers (user ID et code PIN connu du GM). Suite à des soupçons du Directeur Financier Régional, une visite pendant les congés du GM a permis de découvrir des irrégularités du process achat qui n'était pas conforme aux règles internes. La mission d'un auditeur indépendant à permis de reconstituer l'ensemble des achats fictifs.

2ème exemple de sinistre

Secteur d'activité : Utilities

Lieu de la fraude : France

Auteur de la fraude : Président de la filiale

Montant total : 14.800.000 M €

Durée de la fraude : 5 ans

Mécanisme/découverte de la fraude : A la suite d'un audit interne effectué au sein d'une filiale par la fonction Audit Corporate, des agissements délictueux de l'ancien Président de ladite filiale ont été découverts avec 2 mécanismes de fraude:

- surfacturations payées par la filiale émanant de sociétés dans lesquelles le fraudeur avait un intérêt direct ou indirect, et
- acquisition frauduleuse par l'ancien Président d'une société pour un montant supérieur à sa valeur réelle. Cette transaction a généré une plus-value injustifiée pour ses vendeurs dont le fraudeur a bénéficié étant actionnaire indirect.

3ème exemple de sinistre

Secteur d'activité : Agro-alimentaire

Lieu de la fraude : Arménie

Auteur de la fraude : inconnus (vraisemblablement la mafia locale) avec complicité pressentie mais non démontrée des gardiens du site.

Montant total : 2.450.000 €

Durée de la fraude : >1 an

Mécanisme/découverte de la fraude : Par manipulation frauduleuse, les fraudeurs ont substitué dans des cuves de vieillissement une partie d'alcool « noble » en le remplaçant par du liquide ayant les mêmes qualités olfactives. Lors d'un contrôle de qualité annuel des cuves, le test a révélé qu'un % important de l'alcool avait été remplacé le rendant totalement impropre à la consommation.

Face à cette recrudescence de fraudes, quelles sont les solutions proposées par l'assureur ?

- Journées de conseil et prévention sur le risque de fraude
- Séances de formations et de sensibilisation aux risques de fraude à l'attention des acteurs de l'entreprise directement concernés par ces risques (auditeurs internes, direction financière, risk-managers…).
- Identification des zones à risques dans le secteur où opère l'assuré.
- Visite d'une entité de l'assuré ou d'une filiale étrangère afin d'y réaliser un diagnostic des vulnérabilités au risque de fraude.
- Un meilleur équilibre Prévention-Assurance avec un produit d'assurance allant au-delà des simples garanties traditionnelles.

Retour d'expériences dans le cadre de la gestion des sinistres par l'assureur

- Maintien de la confidentialité de la part de l'assureur pendant toute l'instruction du dossier. Trop souvent, les assurés sous le sceau de la confidentialité, n'impliquent pas, dès l'origine, les assureurs dans l'instruction du dossier (i.e. : audit interne et/ou externe). Cette situation ne permet pas une bonne compréhension de l'ensemble du dossier ce qui crée des allers-retours et donc une perte de temps. Risque de déclaration tardive du sinistre.

- Rôle clef de l'expert proposé par l'assureur dans l'instruction du sinistre

- Plus l'assureur intervient en amont et donc plutôt il se positionne sur la garantie, plus le client a de la visibilité sur la nécessité ou pas de provisionner l'impact financier de la fraude.

- Utilisation de l'assureur et de son réseau international pour conseiller l'assuré sur la récupération des fonds et/ou le recours à mettre en place.

Agenda

CHARTIS Vision du marché

Deloitte. Cartographie du risque de fraude

Auchan Les zones de risques

DANONE Les zones de risques

CHARTIS Exemples de sinistres + prévention + investigation

Deloitte. Audit des zones de vulnérabilité à la fraude

Auchan Programme anti-fraude

DANONE Programme anti-fraude

Audit du risque de fraude

- Une approche en 2 temps :

– **Etape 1 : Auto-évaluation de chaque risque individuel rattaché à un risque majeur**

  - Un risque brut analysé selon une grille de paramètre spécifiques au contexte de fraude
  - Un risque net perçu est déterminé avec
    - » Une appréciation du niveau de contrôle interne sur le risque individuel concerné
    - » L'environnement informatique
    - » La séparation des tâches
  - **Résultat de l'autoévaluation :**
    - ⇒ Risques perçus comme fort : Plan d'action vs appétence du Management
    - ⇒ Risque perçus comme faible : Nécessité d'une analyse indépendante des schémas de fraude

– **Etape 2 : Une évaluation indépendante sur les risques perçus comme faible**

  - Définition des schémas de fraude et réalisation de test sur la fiabilité du dispositif de maitrise des risques.

Appréciation du risque individuel brut

Entrepôt du site Angers

Auto-évaluation des facteurs de risque

1/ Environnement de contrôle : évaluation du niveau éthique — L M H

2/ Niveau de pression / motivation qui favorise une fraude sur le site — L M H

3/ Indicateurs de vulnérabilité avec comparaison vs. Secteur (Benchmark) — L M H

4/ Nombre d'incidents remontés et nature — L M H

Appréciation du niveau de maitrise

- Contrôle interne : - Contrôles préventifs - Contrôles détectifs — L M H
- Systèmes d'information — L M H
- Séparation des taches — L M H

Niveau de risque net perçu (Impact / Fréquence / Contrôle) — L M H

Tests sur schémas de fraude

Le réceptionniste saisit des quantités inférieures au BL et à la commande et détourne le reste	T 1	Contrôle de supervision
	T 2	Analyse des différences de réception
	T 3	Demande d'approbation auto
	T 4	Blocage factures
Le réceptionniste saisit dans le système informatique une réception fictive	T 1	Inventaires
	T 2	Contrôle de supervision
Le réceptionniste se sert directement dans les stocks	T 1	Inventaires
	T 2	Séparation des taches réceptionniste/ magasinier
Le réceptionniste déclare des retours vers les fournisseurs pour non-conformité qu'il n'effectue pas	T 1	Contrôle de supervision
	T 2	Circularisation

Deloitte.

Agenda

CHARTIS Vision du marché

Deloitte. Cartographie du risque de fraude

Auchan Les zones de risques

DANONE Les zones de risques

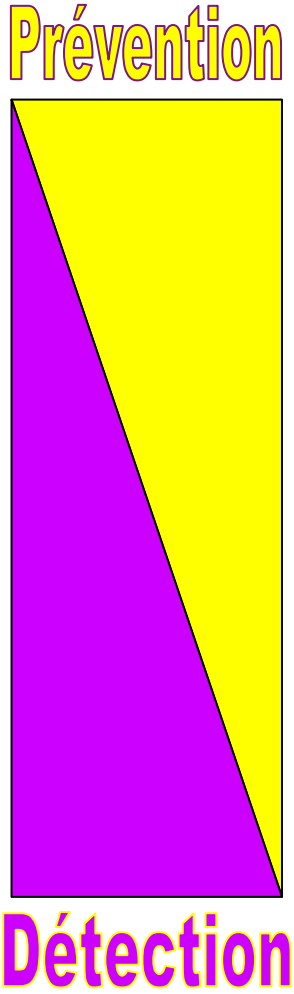
CHARTIS Exemples de sinistres + prévention + investigation

Deloitte. Audit des zones de vulnérabilité à la fraude

Auchan Programme anti-fraude

DANONE Programme anti-fraude

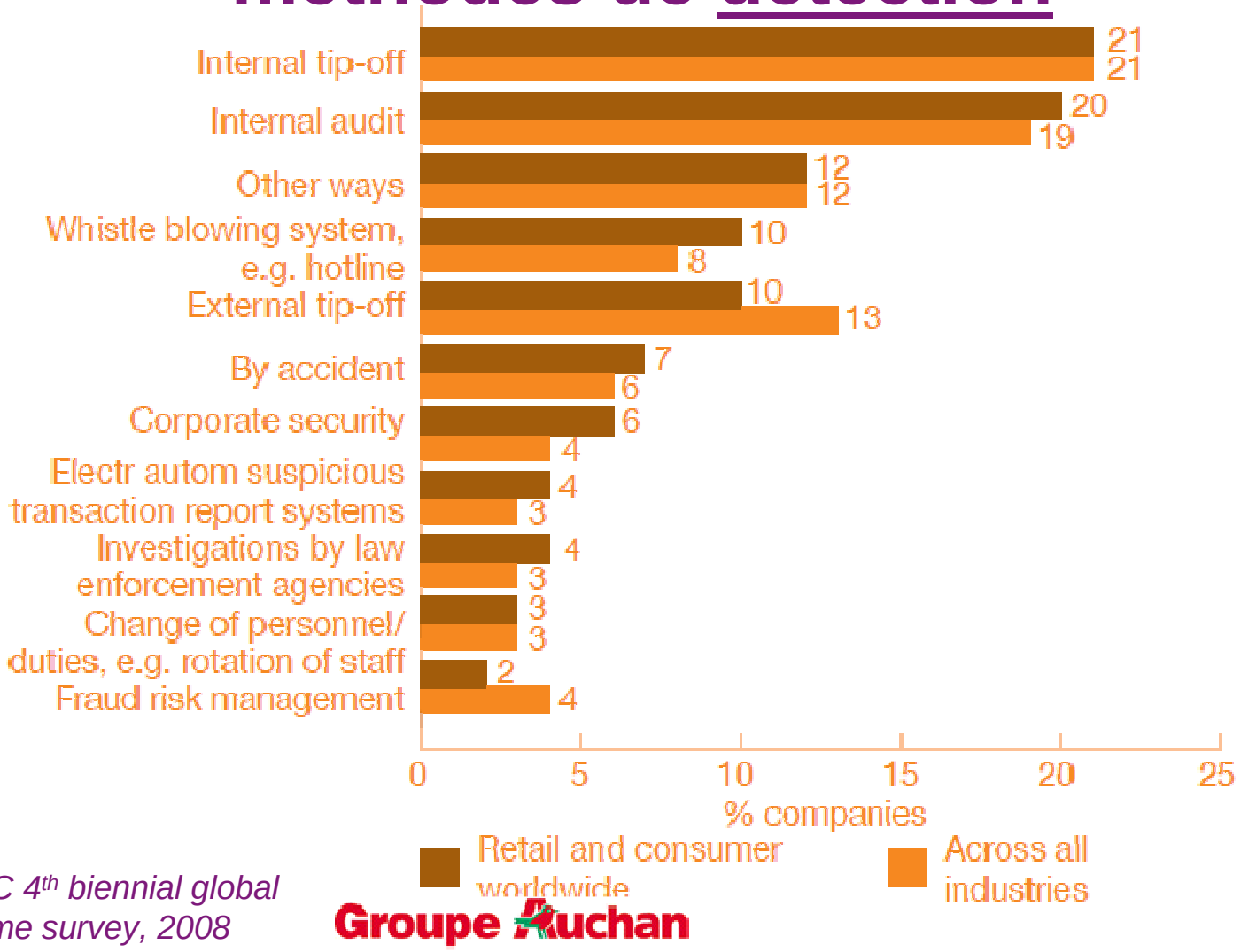
Organisation anti-fraude Auchan



- **Environnement / gouvernance**
  - Code de conduite / code éthique
  - Délégations de pouvoir / limites de signature
  - Politique de sécurité des systèmes d'information
  - Séparation des tâches
- **Les Hommes**
  - Exemplarité du management
  - Filtrage à l'embauche
  - Rotation de personnel
  - Formation / information / sensibilisation
- **Organisation**
  - Contrôle interne
  - Procédures (appel d'offre…)
  - Audit interne, audit externe, etc…

Mais est-ce suffisant ?

Ce que disent les enquêtes sur les méthodes de détection



Source = PwC 4th biennial global economic crime survey, 2008

Groupe Auchan

Notre approche « anti-fraude »

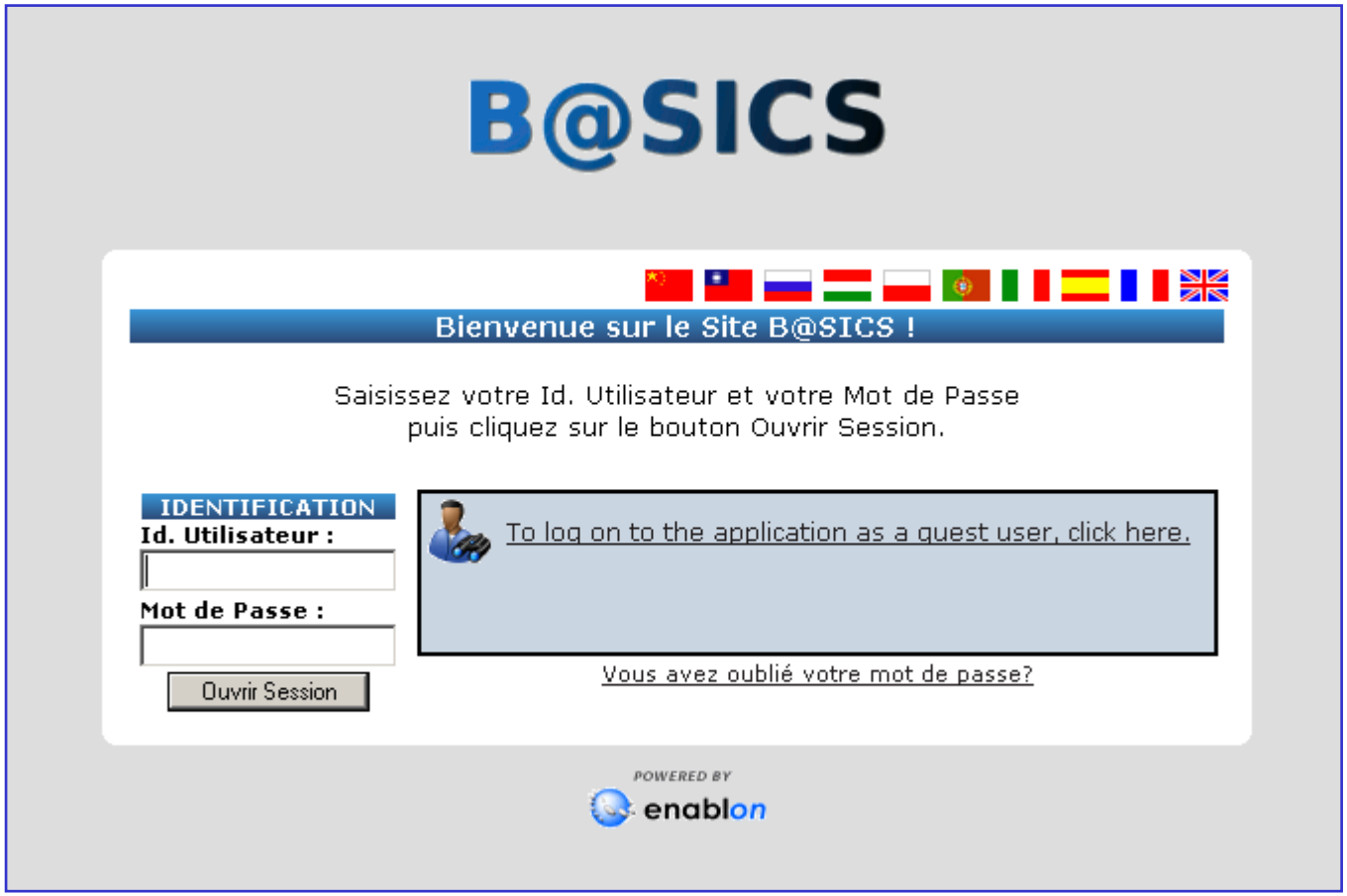
- **Pas de hotline**
- **Recenser les fraudes avérées**
- **Comprendre les mécanismes utilisés**
- Améliorer nos systèmes / procédures internes
- **Faire de l'auto-évaluation du contrôle interne**
- **Analyser les flux de données**
- Communiquer

Le recensement des fraudes

Informations remontées :

- **Identification** : lieu, date, département concerné
- **Type de fraude** (nomenclature ACFE)
- **Détection** : par qui, comment
- **Description** : méthode utilisée
- **Impact en valeur**
- **Diagnostic** (séparation des tâches, sécurité SI, procédure, collusion…)
- **Plan d'action**
- **Conséquences** pour les fraudeurs (pas d'information nominative)

L'auto-évaluation du contrôle interne



B@SICS = **B**est practices and **AS**sessment of **I**nternal **C**ontrol**S**

Groupe Auchan

AMRAE ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Un excellent outil de détection : l'analyse de données

ACL Audit Analytics and Continuous Monitoring Solutions www.acl.com

IDEA Data Analysis Software www.caseware-idea.com

NORKOM TECHNOLOGIES www.norkom.com

Business Objects www.businessobjects.com

sas www.sas.com

MicroStrategy Best In Business Intelligence™ www.microstrategy.com

Mais aussi :   selon la volumétrie des données

etc…

Groupe Auchan

AMRAE Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

Comment analyser les données ?

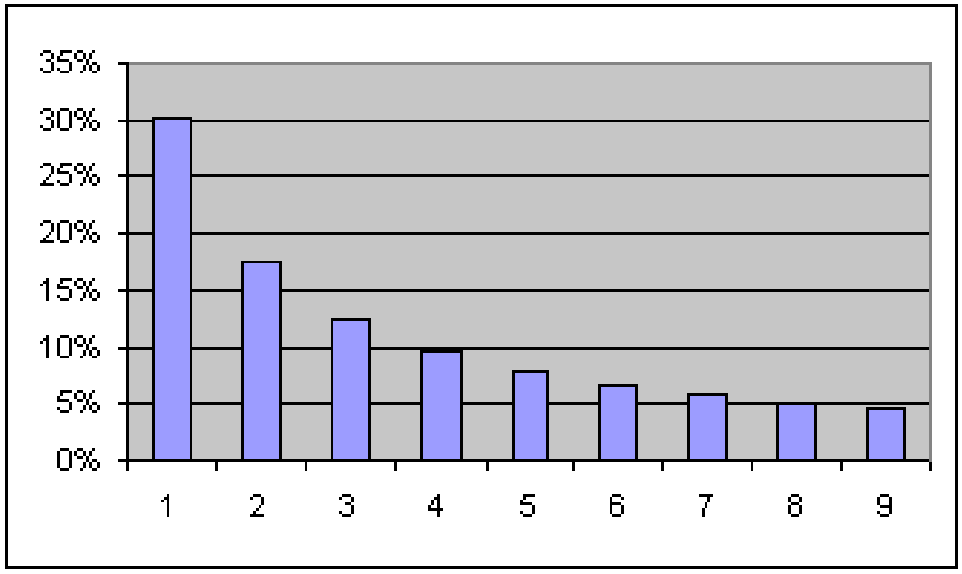
- Stratifier les données (bornes de valeur)
- Croiser les données (nuages de points…)
- Faire des sous-totaux de contrôle
- « Profiler » chaque champ
  (valeurs mini, maxi, moyenne, positives, négatives, nulles, etc…)
- Tenter de détecter des corrélations anormales entre les champs
- Utiliser la Loi de Benford
- Tester même ce qui paraît évident !
  (par exemple : la somme des lignes de facture est-elle égale au total stocké dans un autre fichier ?)

Exemple d'analyse des données avec la loi de Benford

La loi de Benford montre que dans la vie de tous les jours, les nombres ont tendance à commencer par le chiffre "1" plutôt que le "2", lui-même plus fréquent que le "3", etc.

La formule de probabilité d'apparition du chiffre "d" est : $f = log_{10}(1 + \frac{1}{d})$

Soit, sous forme graphique :



Exemple :

A votre avis, quelle est la probabilité qu'une facture ait un montant de 777,77 euros ?

La loi de *Benford* est utilisée dans de nombreux pays pour détecter les fraudes.

Applicable sur le montant des factures, des tickets de caisse…

Groupe Auchan

AMRAE ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Agenda

CHARTIS Vision du marché

Deloitte. Cartographie du risque de fraude

Auchan Les zones de risques

DANONE Les zones de risques

CHARTIS Exemples de sinistres + prévention + investigation

Deloitte. Audit des zones de vulnérabilité à la fraude

Auchan Programme anti-fraude

DANONE Programme anti-fraude

Overview of the Anti-fraud program

Fraud risk assessment

- Anti-fraud program audit in CBU (based on Internal Control referential)
- Identification of fraud risks areas
- Fraud risk assessments performed in CBU

Fraud awareness

- Update & communication of "Code of ethics for purchasing"
- 4 internal Compliance Committees
- animation on fraud in CODI in CBU and multiple communication meetings

Reporting

- Fraud reporting process & tool : BI-annual campaigns
- Fraud monitoring forms

Prevention

- Internal Control & Audit (SoD and IT general controls…)
- "Filières" Training enriched for Purchasing & Finance managers

Detection

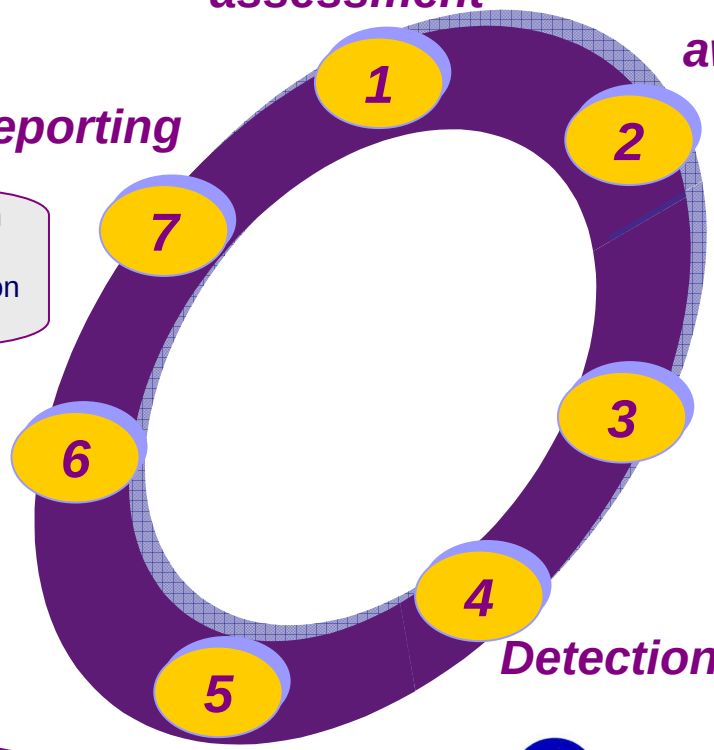
- DANgo (review of anti-fraud controls)
- Line management
- Internal Audit (reinforced)
- Dialert (whistleblowing) opened to suppliers

Investigation

- Dialert investigation process
- Internal Audit investigation for major frauds
- External investigators (security & Finance & Police)

Corrective measures and sanctions

- Improvement of Internal Control system and DANGO
- Analysis of fraud cases and identification of missing internal controls



DANONE

AMRAE ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Question definition

Management has implemented all steps of the Group anti-fraud program to prevent, detect, investigate, correct and report internal frauds.

Results of CBU DANgo self-assessment on the anti-fraud program implementation

Levels

Level 1
The Group anti-fraud program has not been implemented even partially in the organisation.

Level 2
Management is aware of the main internal fraud risks in the organisation and pays appropriate attention to these areas. Dialert posters are displayed in organisation sites in order to be visible and understandable by a majority of employees (in local language), The CBU performs the bi-annual CBU fraud reporting.

Level 3
CODI members perform yearly a formal CBU fraud risk assessment and implement specific controls to prevent and detect fraud in the risky areas identified. Dialert posters are displayed permanently in organisation sites in order to be visible and understandable by most employees, Fraud suspicions are analyzed and investigated in compliance with local legislation and the recommendations of the "little book against fraud", The CBU alerts its hierarchy (hub/region) and Corporate team (IA, Security,,,) when facing a significant fraud suspicion, Lessons learned are identified and corrective measures and sanctions are implemented for all proven frauds, The CBU performs the bi-annual CBU fraud reporting.

Level 4
CODI members have implemented a pro-active policy, in line with Danone recommendations, to assess, prevent, detect, investigate, remedy and report internal frauds. This policy is managed by a "CBU fraud key contact" (e,g, VP Finance, Crisis manager) who leads regular meetings with the Legal counsel, the Crisis manager, the HRD and the Internal Controller in order to maintain the anti-fraud program.

- 60% of the self assessed CBU have reported that they have a good or very good anti-fraud program implemented only 2.5 years after its launch
- We still have to continue auditing and sponsoring the anti-fraud program for the other CBU and especially the Baby and Medical Nutrition entities

DANONE

AMRAE ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Working jointly with Operational and support functions

- Risk management, Internal Control and Internal Audit work jointly on internal fraud and compliance with:
  - **At CBU level :**
    - **VP finance, Internal Control, HR Director, GM, Legal Counsel, Crisis Manager, Security manager**
  - **At WWBU level:**
    - **The WWBU Board : Finance, Operations, HR, Sales**
  - **At Corporate level:**
    - **Crisis management & Quality**
    - **Security**
    - **Legal**
    - **Finance**
    - **HR**

4 transversal Compliance Committees each year

DANONE

AMRAE ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Recent improvements of Danone anti-fraud program

- CBU major internal fraud risk factors identification & communication
- Fraud reporting
  - Additional data to be reported by CBU & intranet reporting site update
  - Integration of Baby and Medical Nutrition entities into the fraud reporting
- Fraud suspicion management through CBU Crisis management process
- Anti fraud program CBU audits
- Monthly fraud alert status meetings
- Analysis of most common fraud scenarios by process
- DANGO control on anti fraud program implementation
- Update of Business Conduct Policies (BCP) & communication to New Divisions (recent acquisition)
- Update of Danoneway fundamentals on Business Conduct Policy
- Integration of “the little book against fraud” in the Executives Induction Pack
- CBU internal communication on fraud cases + reinforced group-wide communication

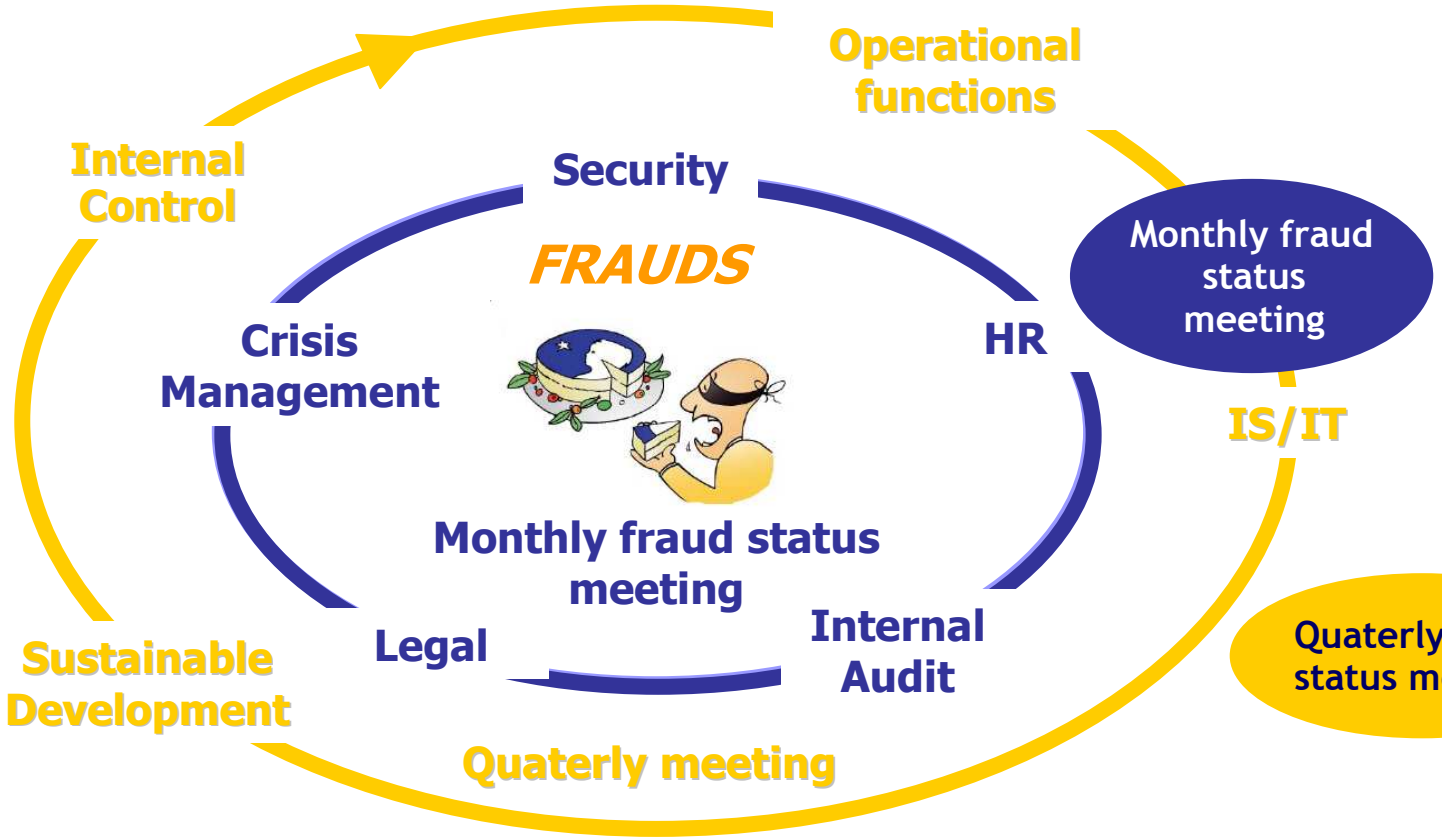
DANONE

AMRAE ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Strenghtened management and follow-up of frauds

- **To strenghten cooperation between Corporate functions on information sharing and decision making on fraud suspicions and cases.**

➔ **In** 2009, 10 **monthly fraud status** meetings



DANONE

AMRAE ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Questions & Réponses

AMRAE
ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

AMRAE
ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE