

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



Cesag

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

D.E.S.S D'AUDIT INTERNATIONAL ET
CONTRÔLE DE GESTION.

THEME

La Prévention de la Fraude en Entreprise

10^{ème} Promotion

Présenté et Soutenu par :

BAH Alexandre Aboul Ramane

Sous la supervision de :

Mr. MOUSSA YASI,
professeur au C.E.S.A.G

M0107AUDIT00

Mars 2000



2



DEDICACES

À

- DIEU tout Puissant qui veille sur moi
- Mon défunt Père et à ma Mère
- Mes Frères et Sœurs et à tous les membres de ma famille
- Mon Epouse
- Tous mes ami(e)s et connaissances

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	4
1ère partie : CADRE THEORIQUE	7
CHAPITRE I : COMPRENDRE LES MECANISMES DE LA FRAUDE	8
Introduction	8
I. Définition et caractéristiques de la fraude	8
1.1 Définition de la fraude	8
1.2 Caractéristiques de la fraude	9
II. Les mécanismes de la fraude à travers les cycles	10
2.1 Cycle des Achats	10
2.1.1 Description du cycle achat	10
2.1.2 Les risques de fraudes possibles	11
2.1.3 Les mécanismes d'exécution des fraudes	12
III. Les Causes de la Fraude en entreprise	13
Le cycle Achat	13
Conclusion	14
CHAPITRE II : LES MECANISMES DE PREVENTION DE LA FRAUDE EN ENTREPRISE	
Introduction	15
I. L'audit interne	15
1.1 Définition	16
1.2 Objectifs	16
1.3 Rôle des auditeurs internes	17
1.3.1 Plan d'action de l'audit interne	18
1.3.1.1 Vérification	18
1.3.1.2 Evaluation	18
1.4 Les normes	19

1.5	En quoi l'audit interne constitue-t-il un mécanisme de prévention de la fraude?	20
II.	Le contrôle interne	23
2.1	Définition	23
2.2	Les objectifs du contrôle interne	23
2.2.1	Plan d'organisation	24
2.2.2	Séparation de l'exploitation et des enregistrements comptables	25
2.2.3	L'autorisation et l'enregistrement des transactions	25
2.2.4	Pratiques éprouvées d'administration	25
2.2.5	Qualité du personnel	25
2.2.6	Comment préserver et renforcer le système de contrôle interne ?	26
2.2.7	Prévention et détection des détournements, fraudes et des erreurs	26
2.3	Les procédures de contrôle interne à mettre en place pour prévenir et détecter les fraudes	27
2.3.1	Les achats fournisseurs	27
2.3.1.1	Services initiateurs de la commande	27
2.3.1.2	Service Achat	27
2.3.1.3	Service Réception	28
2.3.1.4	Service stock	28
2.3.1.5	Service comptable	28
2.3.1.6	Service Trésorerie	28
2.4	En quoi le contrôle interne constitue-t-il un mécanisme de prévention de la fraude?	28
2.4.1	Les méthodes et procédures	29
2.4.2	La supervision	30
	Conclusion	30

2^{ème} partie : CAS PRATIQUE : Mécanismes de Prévention du Cycle Achats-Fournisseurs de la société B.

	Introduction	31
	CHAPITRE I : Présentation de l'entreprise	32
I.	Présentation	32
1.1	Généralités	32
1.2	Structure du capital	32
1.3	Aspects économiques	33
1.4	Gestion sociale	33
1.4.1	Effectif	33
1.4.2	Recrutement – Formation – Rémunération	33
1.4.3	Autres	33

1.5	Organisation administrative	33
II.	Description des Procédures du Cycle Achats-Fournisseurs à la société B	34

CHAPITRE II : Les mécanismes de prévention de la fraude

A.	Description des mécanismes de prévention de fraudes	38
I.	Audit Interne	38
1.1	Vérification	38
1.1.2	Autorisation	38
1.1.3	Sécurité	39
1.2	Evaluation	40
1.2.1	Obtention des pièces comptables	41
1.2.2	Observation sur la passation des commandes	41
1.2.3	Réception des articles	41
II.	Le contrôle interne	42
2.1	Expression du besoin	42
2.2	Demande de renseignement et de prix	42
2.3	Le choix du fournisseur	42
2.4	Passation de commande	43
2.5	Etablissement du bon de commande	43
2.6	Réception, traitement et enregistrement des factures	43
B.	Analyses des mécanismes de prévention de la fraude	
I.	Les points forts	43
II.	Les points faibles	44
A.	Expression des besoins	44
B.	Engagement des dépenses	45
C	Réception des factures	47
D.	Traitement des factures	47
E.	Règlement des factures	48

CHAPITRE III : Recommandations	49
--------------------------------	----

CONCLUSION GENERALE	54
---------------------	----

INTRODUCTION GENERALE

Le contexte économique caractérisé par la mondialisation et la fusion des grands groupes bannit les frontières entre les Etats par la création de grands espaces économiques. Ces espaces constituent des marchés potentiels pour les organisations aussi bien locales qu'étrangères.

La concurrence aidant, les entreprises se modernisent et se regroupent pour dominer le marché et minimiser leurs charges. En se regroupant, elles multiplient leurs activités en vue d'accroître leur chiffre d'affaire. Le nombre important d'activités et la multitude d'opérations qu'elles maîtrisent mal ou ne maîtrisent pas du tout les rend vulnérables si elles n'étaient pas suffisamment outillées pour bien appréhender les anciennes. Ainsi, ces mastodontes deviennent des proies faciles pour les prédateurs que sont les fraudeurs qui se trouvent en terrain propice pour mieux poser leurs actes condamnables. Le choix du cycle achat pour l'étude du mémoire s'est fait parce que les achats sont une partie importante de toute entreprise.

PROBLEMATIQUE

La fraude en général doit constituer une préoccupation permanente pour tout dirigeant. Elle se développe ces derniers temps en prenant diverses formes au point où Hélène BLANC criminologue au CNRS (Centre National de Recherche Scientifique) soutient dans l'émission (Gros Plan, RFI, le 29/07/1998) que « Plus de deux cent personnes impliquées dans les affaires de pots-de-vin ont été arrêtées en 1998 » et que en Italie, l'opération « Mains propres » a permis d'arrêter « plus de deux cent parlementaires, mille administrateurs locaux, deux mille responsables d'entreprises ont été inculpés ». Ce qui traduit le fait que la fraude touche tous les secteurs d'activités, tous les niveaux des organisations et sévit sous tous les cieux.

En effet les dirigeants, à la création de leurs entreprises sont plutôt préoccupés par la constitution du capital à tel point qu'ils négligent l'aspect protection et sauvegarde du patrimoine de leurs entreprises. Ils ne pensent pas, sinon très peu à mettre en place des systèmes de protection des actifs. Par ailleurs même si des procédures ou des outils existent, elles sont soit mal définies soit mal formulées ou insuffisamment explicitées. Aussi, la mauvaise tenue de la comptabilité et le retard dans la production des documents comptables et

la faible fréquence des contrôles inopinés favorisent la pratique de la fraude au sein d'une organisation quelles que soient sa taille, son activité et les procédures et outils de contrôle mis en place. L'exercice accentuée de la fraude ou non a pour conséquence disait le président de l'IFACI dans la revue française des auditeurs internes N° 135 du mois de juin 1997 « la baisse injustifiée des actifs monétaires et physiques, des coûts non couverts, des surcoûts de l'activité ». Ces fraudes peuvent être si importantes qu'elles mettent à mal la pérennité de l'organisation.

Comment les entreprises doivent-elles se prendre pour combattre la fraude ?

OBJECTIF DE L'ETUDE

L'entreprise en tant qu'entité économique est un système dynamique ouvert qui subit des agressions aussi bien internes qu'externes. Aussi, les dirigeants d'entreprises ont pour souci permanent de protéger leur patrimoine.

L'objectif que nous voulons atteindre est de comprendre les mécanismes appliqués par les fraudeurs lors des achats pour dérober les biens des entreprises d'une part et d'autre part d'apprécier les moyens et outils dont dispose l'entreprise pour se prémunir contre les fraudes, en d'autres termes prévenir les fraudes.

Ceci nous permet de façon précise :

- d'étudier les aspects théoriques de la fraude à travers le cycle des achats ;
- d'avoir une meilleure compréhension des mécanismes de prévention de la fonction achats ;
- et enfin apprécier les fonctions d'audit interne et contrôle interne comme moyens de prévention des fraudes.

PERTINENCE DE L'ETUDE

Le thème de notre mémoire nous permettra de parler du cycle des achats dans tous ses aspects parce que c'est la fonction la plus exposée dans toutes les entreprises particulièrement dans les entreprises industrielles car représentant des sommes très importantes. Cette fonction étant mal connue et peu structurée dans de nombreuses entreprises, nous pensons qu'à la fin de notre travail, nous aurions éclairé nos lecteurs sur les techniques utilisées par les fraudeurs et les moyens pour la combattre.

Par ailleurs, ce mémoire sera articulé autour de deux parties principales :

- La première partie concerne la revue de littérature. Elle consiste à comprendre les mécanismes de la fraude à travers le cycle achat et les mécanismes de prévention qui sont l'audit interne et le contrôle interne ;
- Dans un second temps, nous étudierons comment s'est traduite la prévention de la fraude à travers le cycle achat dans une entreprise libanaise dont les procédures ne sont pas formalisées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1^{ère} partie : CADRE THEORIQUE

CHAPITRE I : COMPRENDRE LES MECANISMES DE LA FRAUDE

Introduction

La fraude est un phénomène qui existe sous tous les cieux. Elle prend des proportions très importantes à en croire nos journaux qui révèlent des cas à longueur de journée. Les astuces utilisées pour la pratique de la fraude sont de plus en plus complexes et diverses.

Nous essayerons de définir la fraude d'une part et de comprendre son mécanisme de fonctionnement d'autre part à travers les cycles qui peuvent exister dans une organisation.

I. Définition et caractéristique de la fraude

1.1 Définition de la fraude

La fraude : « C'est le thème générique utilisé dans le langage courant pour désigner un acte délictueux de tromperie en vue d'en tirer avantage. »¹. La fraude peut se définir de façon spécifique et peut prendre diverses formes. Il existe en effet la fraude fiscale, la fraude dans tous les départements de l'entreprise (achats, vente, production, personnel, investissements, informatique etc.). Ce fléau n'est pas récent

Aussi l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) dans la norme SAS N°82 « Consideration of Fraud in Financial Statement Audit », soutient que selon cette norme deux grands types de fraudes sont identifiés :

- Etablissement frauduleux d'états financiers

Il se manifeste par « l'altération intentionnelle dans l'établissement et la présentation d'états financiers »². Ce genre de fraude ne peut être commise qu'avec l'accord des instances dirigeantes de l'entreprise.

- Détournement d'actifs

Le détournement d'actifs implique le vol d'un actif de l'entreprise. Ce vol peut être commis par un salarié, ou par un salarié et un tiers et peut porter sur des biens corporels ou incorporels.

¹ Gérard PETIT Associé de Ernst & young Revue Française de l'audit interne, N°135-Juin 1997, P.19-20

² Gérard PETIT Associé de Ernst & young Revue Française de l'audit interne, N° 135-juin 1997,P.20

La fraude est la soustraction illicite d'actifs monétaires et/ou physiques au sein d'une organisation.

Ce qui suppose que le fraudeur utilise abusivement les biens de l'entreprise.

L'entreprise doit s'organiser pour ne pas encourir de tels risques dans la mesure du possible, d'où la mise en place des mesures de préventions et, s'ils se produisent leur détection rapide est absolument indispensable.

Au vu de ces définitions, la fraude est un fléau qui peut mettre à mal l'équilibre d'une entreprise. Sa pratique n'a de limite que celle de l'imagination de l'agent fraudeur. Elle prend donc des formes diverses et complexes. Ce qui nous emmène à parler des caractéristiques de la fraude.

1.2. Les Caractéristiques de la fraude

La fraude peut se caractériser de diverses façons, les techniques sont nombreuses et se manifestent souvent par :

- Le détournement de fonds : Il est assimilé au vol et se manifeste par la soustraction illicite d'actifs monétaires au détriment de l'entreprise. Elle se pratique par les personnes qui sont chargées de veiller ou de gérer l'argent de l'entreprise.
- La soustraction d'actifs autres que monétaires : Elle se traduit par l'expropriation de l'entreprise par un salarié ou par un salarié de connivence avec un fournisseur d'actifs corporels ou incorporels autre que l'argent. Elle peut se pratiquer par ailleurs par tous les employés de l'entreprise.
- La passation de marchandises en quantités trop importante ou de commandes non conformes aux besoins de l'entreprise dans le but de percevoir des ristournes de la part du fournisseur.
- Le «règlement de salaires indus à des agents en activité ou de salaires à des agents fictifs »³ se fait par le responsable du personnel ou la personne chargée d'établir l'état des salaires qui augmente volontairement les heures effectivement travaillées par les agents dans le but de partager ces sommes avec les personnes qui auraient émargées.

³ BARRY Mamadou « Détournements, Fraudes et autres malversations dans les entreprises » P.10



II. Les mécanismes de la fraude à travers le cycle Achat.

Ces mécanismes sont nombreux et variés. Nous allons les passer en revue en commençant par décrire leur cycle d'exécution, en citant les risques et en mettant en évidence les mécanismes de fraudes liés à ces risques.

2.1 Cycle Achat

Les achats sont l'une des parties les plus importantes de toute entreprise, qu'elle soit industrielle ou commerciale mais l'achat des immobilisations n'appartient pas à ce cycle. Nous nous attelons à décrire le cycle achats :

2.1.1 Description du cycle Achats/Fournisseurs

Toute entreprise bien structurée avec des méthodes de gestion modernes et un bon management élabore un budget afin de chiffrer ses dépenses et ses entrées. Il peut posséder en outre un service achat bien structuré avec des procédures établies si cela s'avère nécessaire, surtout si ses achats représentant une part importante de ses dépenses. Ainsi, nous allons décrire tout le processus des achats. Nous avons donc :

- *Le Budget des achats* traduit les décaissements à effectuer concernant les achats . Le budget est un outil de management et de contrôle qui permettra à l'initiateur de la commande de savoir si son achat est autorisé ou non ;
- *Expression du besoin* doit se faire à l'aide d'une Demande d'Achat (D.A.) dûment remplie par l'intéressé et visé par son supérieur ou par celui qui est habilité à autoriser l'achat ;
- *L'acquisition des biens et services* nécessite la mise en concurrence des fournisseurs susceptibles de les offrir à moindre coûts à la meilleure qualité et au bon moment, d'où le recours à l' Appel d'offre ou consultation restreinte de fournisseurs afin de déterminer le « mieux disant » ;
- *Expédition du bon de commande* doit spécifier les caractéristiques des biens ou services demandés ;
- *Le bon de réception* doit traduire la réception de la marchandise ou des services rendus par le fournisseur avec toutes les caractéristiques conformes au bon de commande préalablement établi ;

- *La facture* doit porter les caractéristiques des marchandises commandées ou des services rendus, elle doit être contrôlée et correspondre au bon de commande avant d'appliquer la mention « Bon à payer » pour le règlement ;
- *La facture doit être comptabilisée* aux comptes Fournisseurs d'une part et d'autre part au compte Banque et enfin classer comme pièce comptable.

Toutes ces étapes peuvent être jalonnées de fraudes, nous allons donc parler des risques possibles.

2.1.2 Les risques de fraudes possibles

Les risques sont multiples à tel point que Montesquieu disait « Tout homme ayant un pouvoir est naturellement porté à en abuser »⁴. Par ailleurs « il y a éventualité de fraude toutes les fois qu'un pouvoir est exercé sans contrôle »⁵.

Il est indéniable que les risques sont nombreux, nous allons exposer quelques unes :

- Achats superflus (Exemple : Commande personnelle) ou impossible (non budgété, absence de trésorerie) ;
- Achat qui ne tient pas compte des particularités des produits exprimé par la demande d'achat ;
- Surfacturation des biens et services livrés à l'entreprise ;
- Biaiser l'appel d'offre ou donner des informations à un soumissionnaire ;
- Paiement des travaux fictifs réalisés par les fournisseurs;
- « Fraude par réutilisation des documents d'achat »⁶ ;
- Détournement par oubli des acomptes versés aux fournisseurs ;
- « Risques relatifs à la nature des actifs ;
- Risques relatifs au comportement du personnel ;
- Risques relatifs au contrôle »⁷.

Nous exposons les mécanismes de fraude liés aux risques sus-cités.

⁴Gérard PETIT Associé de Ernst & Young Revue française des auditeurs internes n°135-juin 1997,P.21

⁵ Gérard PETIT Associé de Ernst & Young dans la revue Française de l'Audit Interne n°135, juin 1997 ; P.22

⁶ BARRY Mamadou « Détournements, Fraudes et autres malversations dans les entreprises, P. 21

⁷Gérard PETIT Associé de Ernst & Young Revue Française de l'audit interne, N° 135- juin 1997, P.21

2.1.3 Les mécanismes d'exécution des fraudes par type de risque.

- Surfacturation des biens et/ou service livré à l'entreprise.

L'agent ou le service demandeur s'entend avec le fournisseur qui facture les marchandises ou les prestations à des tarifs supérieurs à ceux habituellement pratiqué contre rétrocession à l'agent ou au service.

« Dans le cas d'un marché gré à gré, le responsable propose un prix nettement supérieur à celui du marché »⁸, le surplus étant entendu au bénéfice de l'acheteur.

Ce type de fraude est facilité par l'absence d'un fichier de fournisseurs avec les prix pour les produits habituellement utilisés par l'entreprise.

- Paiements des travaux fictifs réalisés par les fournisseurs.

Le service ou la personne concernée par les soit-disant travaux traite directement avec le fournisseur en approuvant le bon de livraison ou le bon de service fait proposé par le fournisseur. Ce genre de travaux rapides ou des prestations de service.

Elle peut se manifester autrement par l'attestation d'une réception inexistante ou incomplète et donner le bon à payer pour une facture totalement ou partiellement fictive

- Fraude par réutilisation des documents d'achat.

La technique utilisée à ce niveau consiste à détacher une liasse de factures (bon de commande, bon de livraison, procès verbal de réception) et, de connivence avec le fournisseur, à faire établir par ce dernier une autre facture. La nouvelle (fausse) facture est jointe aux documents justificatifs et est réintroduite dans le circuit de comptabilisation et de règlement.

- Déroger au principe d'égalité des fournisseurs

Les fournisseurs en matière d'appel d'offre peuvent recevoir des informations d'un employé de l'entreprise afin de biaiser le respect d'égalité des fournisseurs ;

- Détournement par oubli des acomptes versés aux Fournisseurs.

Le processus est d'accorder des acomptes au fournisseur à la commande et d'un commun accord avec l'agent ou le service fraudeur au non-remboursement de l'acompte accordé par l'entreprise lors du règlement.

⁸ J.B. DJENE, Cours Audit des achats : Test de vérification des connaissances : cesag

Le cycle achat est une source d'enrichissement illicite pour les agents fraudeurs s'il n'existe pas de mesures adéquates de protection.

Les services achats sont très vulnérables à l'absence de système de contrôle interne adéquat. Ces services doivent être bien structurés et suffisamment performant. Aussi, le fait de mieux acheter permet de réaliser d'énormes économies d'une part et d'autre part d'améliorer la situation d'exploitation des entreprises.

- La passation de commandes en quantités exagérées ou de commandes non conformes aux besoins de l'entreprise dans l'optique de recevoir des ristournes de la part du fournisseur.

Le services achats est très vulnérable à l'absence de système de contrôle interne adéquat. Ces services doivent être bien structurés et suffisamment performant. Cela peut permettre de réaliser d'énormes économies d'une part en achetant mieux et d'autre part d'améliorer la situation d'exploitation des entreprises.

Nous verrons les raisons qui facilitent la réalisation des fraudes en exposant les causes.

III. Les Causes

Les raisons qui peuvent expliquer les nombreuses fraudes sont d'abord dues à la volonté des agents qui manifestent ce désir, donc la mauvaise qualité du personnel est la première cause, ensuite une mauvaise supervision des tâches confiées aux agents et enfin des procédures défaillantes

□ Le Cycle Achat

Au sein des entreprises où les achats représentent un montant très important de leurs décaissements, un ensemble d'arsenal doit être mis en place sinon, les fraudes seront légion.

Lorsque les conditions de fraudes sont favorables et incitatives, les agents véreux n'hésitent pas à employer les moyens les plus élémentaires pour s'enrichir.

Par ailleurs ces fraudes surviennent le plus souvent lorsqu'un ensemble d'outils manque.

Nous allons essayer de citer quelques-uns notamment :

- L'inexistence d'un fichier des fournisseurs autorisés avec les natures des produits vendus ainsi que les tarifications ;

- L'exercice de fonctions incompatibles (cumule des tâches de commande et de réception des biens commandés et de la comptabilisation des factures) par un seul agent ou un seul service de l'entreprise ;
- « Existence de procédures parallèles dites d'urgence (formalisée ou non) »⁹ ;
- L'envie de frauder de certains dirigeants malhonnêtes les poussent à concevoir des systèmes de sauvegarde du patrimoine défaillant qui aura pour conséquence de faciliter le délit de fraude;
- L'inexistence de supervision hiérarchique des tâches exécutées entraîne leur mauvaise exécution et par conséquent l'exercice des fraudes ;
- Le manque de guide pour effectuer les achats ;
- L'absence d'un suivi spécifique des prestations de services rendues à l'entreprise et des fournitures consommables ;
- Les non- annulation des documents de support des factures ;
- Le manque de croissance professionnel et de bonne moralité du personnel ;
- L'absence d'analyse des comptes de fournisseurs et des comptes d'avances accordées aux fournisseurs.

Conclusion

Les fraudes qui ont cours proviennent généralement des faiblesses existantes dans les systèmes des contrôles internes des entreprises. Ces causes sont multiples et diverses. Les responsables d'organisations mettent certaines barrières pour essayer de les combattre. Ces systèmes de sauvegarde varient et sont plus ou moins efficaces selon l'usage qu'on en fait et de degré de sensibilisation du personnel. Nous allons analyser les moyens les plus utilisés pour prévenir la fraude à savoir l'Audit Interne et le Contrôle Interne.

CHAPITRE II : LES MECANISMES DE PREVENTION DE LA FRAUDE EN ENTREPRISE

Introduction

Au cours de ces dernières années, l'augmentation des risques et la fréquence des défaillances ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de maîtrise des risques de plus en plus efficaces. La conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles des organisations. C'est grâce en effet à cette culture de contrôle qu'il est possible de renforcer la résistance et la dynamique d'une organisation, dans une période où la recherche de productivité et d'économie de coûts incite à l'allègement des structures des entreprises.

C'est dans cet environnement de contrôle que se met en place et se développe la fonction d'audit. En effet l'audit interne a pour mission essentielle d'évaluer l'efficacité et la pertinence du système de contrôle interne et de faire toutes propositions pour l'améliorer.

Par ailleurs le contrôle interne est aussi un ensemble de mesures prises par l'entreprise pour maintenir ses actifs et aider à mieux piloter son activité. Il joue aussi le rôle de contrôleur et permet surtout l'autocontrôle. Ces deux fonctions sont assurées par du personnel qualifié s'appuyant sur une méthodologie rigoureuse et une déontologie stricte dans le respect des normes du métier.

Pour être plus efficace, le contrôle interne doit bénéficier d'un champ d'investigation large, il ne doit épargner aucune activité de l'entreprise.

Elles doivent en effet, couvrir tous les secteurs et départements de l'entreprise afin que toute l'entreprise soit sous contrôle.

I. AUDIT INTERNE

L'auditeur interne gère d'une manière permanente le système de contrôle interne de l'entreprise. Son travail s'articule autour des normes et des procédures mises en place pour assurer la fiabilité du circuit d'informations indispensables à tout contrôle interne. Il s'intéresse à toutes les opérations ayant, une incidence significative dans la vie de l'entreprise. La diversité de ses interventions lui confère la mission d'auditeur opérationnel.

⁹ N'garry et Ousmane SOW La fraude dans les entreprises : mesures de prévention et de réduction de la fraude

La fonction d'audit interne devient une nécessité pour toute entreprise soucieuse de son devenir.

L'auditeur interne doit être indépendant des personnes qu'il contrôle. Le bon auditeur interne n'est pas seulement celui qui maîtrise très bien la technique d'audit mais surtout celui qui, doté de cette technique, arrive à, orienter ses investigations de façon à détecter les insuffisances du contrôle interne et suggère des solutions adéquates.

Selon le principe de la séparation des tâches, l'auditeur interne ne doit pas effectuer des travaux dans les domaines où il exerce son contrôle (par exemple passer une écriture comptable et venir la vérifier plus tard).

1.1 Définition de l'audit Interne

Selon l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes) « L'Audit Interne est la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction de l'entreprise et indépendant des autres services. Les objectifs principaux des auditeurs internes sont donc, dans le cadre de cette révision périodique, de vérifier si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles »¹⁰ .

On peut dire que l'audit interne a pour rôle de conseiller et de concevoir des solutions efficaces aux exigeantes croissantes de l'entreprise, pour améliorer son fonctionnement. Pour se faire, il doit tendre vers la maîtrise des fonctions de l'entreprise afin de mieux gérer tous les risques et donner des conseils pertinents.

Ce qui entendre que l'auditeur, tout en travaillant pour la Direction de son entreprise, reste indépendant dans ses appréciations et qu'il est et demeure une activité de contrôle.

Nous analyserons exposerons dans un premier temps ses objectifs, ensuite son rôle et enfin les moyens et outils dont il dispose pour mener à bien sa mission.

¹⁰ Jacques RENARD « Théorie et Pratique de l'Audit Interne » 1998 ; P.103

1.2 Les objectifs

L'objectif général de l'auditeur interne est d'assister tous les membres de la direction dans l'exécution efficace de leurs responsabilités, en les munissant d'analyses objectives d'appréciation, de recommandations et de commentaires pertinents relatifs aux activités examinées. L'auditeur interne doit de ce fait s'intéresser à tous segments de l'activité de l'entreprise, dans lequel il peut être utile à la direction. La réalisation de cet objectif général de services orientés vers la direction inclut des activités telles que :

- L'assurance d'un contrôle régulier des services de l'entreprise afin de s'assurer qu'ils fonctionnent en conformité avec les directives et procédures, lois et règlements de la direction ;
- L'appréciation de l'efficacité à tous les niveaux de la direction et de la gestion des ressources ;
- La formulation des recommandations en vue d'améliorer la protection des actifs et de promouvoir le développement de l'entreprise ;
- L'assurance que la politique de la direction est conforme avec les dispositions en vigueur;
- La réalisation des enquêtes à la demande de la direction l'entreprise.

Tous ces objectifs convergent vers la maîtrise parfaite des activités de l'entreprise afin d'éviter ou d'atténuer toute déviation.

L'atteinte de ces objectifs implique l'exécution des tâches de vérification, du contrôle de conformité et d'évaluation. Mais analysons d'abord le rôle de l'auditeur interne.

1.3 Rôle des Auditeurs Internes

Pour mener à terme sa mission, nous présenterons les tâches quotidiennes, les outils, les normes qui régissent le métier d'auditeur interne.

L'auditeur interne dans sa tâche quotidienne doit s'intéresser à tous les services et départements de l'entreprise notamment aux départements comptables, juridiques, informatique, marketing, social, achats, vente et aux autres s'il en existe d'avantage. En effet, dans chacun de ces départements, il vérifie le circuit qui génère les informations comptables. Il contrôle que les systèmes mis en place permettent à chaque département de fonctionner

correctement en protégeant les actifs de l'entreprise d'une part et d'autre part permet d'éviter que « les ressources utilisées le sont efficacement et sans gaspillage »¹¹ L'auditeur interne contrôle, il s'assure que tout est sous contrôle, c'est à dire maîtrisé. Pour mener à bien ses actions, il élabore un plan d'actions.

1.3.1 Plan d'action de l'audit interne

Les auditeurs internes travaillent suivant un plan d'action pluriannuel. Il s'agit d'un plan idéalement élaboré souvent sur trois ans qui fixent les orientations des activités de contrôle et les domaines à couvrir et les résultats escomptés. Il évalue les moyens nécessaires à la mise en œuvre du plan. Le programme d'action annuel est extrait du plan pluriannuel et se traduit par un planning des missions tenant compte des priorités identifiées.

On peut dire que l'auditeur interne est principalement concerné par les tâches d'évaluation, de contrôle de conformité et de vérification.

1.3.1.1 Vérification

L'auditeur dans sa fonction doit effectuer des vérifications quotidiennes du contrôle interne. Son activité dans ce sens porte sur toutes les opérations que mène l'entreprise afin de prévenir toute faiblesse. Cela implique des actions au delà du cadre des informations comptables et financières. Il doit en outre mener ses vérifications dans tout l'univers dont baigne son entreprise.

La vérification est très importante et doit être faite au sein de toute organisation. Pour y parvenir l'auditeur interne doit être rattaché à la Direction Générale afin de faciliter ses investigations et travailler librement.

En plus des vérifications, il évalue. Nous verrons comment le fait-il et les outils qu'il détient.

1.3.1.2 Evaluation

Le système de contrôle interne doit être évalué de façon permanente et par activité étant donné qu'aucune œuvre humaine n'est parfaite. L'auditeur interne dans sa démarche doit

¹¹ Coopers & Lybrand « Nouvelle Pratique du contrôle interne »P.122).

évaluer le contrôle interne et tirer les conséquences qui doivent se traduire par le renforcement des points forts et des propositions pour améliorer les points faibles.

Les évaluations se situent au niveau du contrôle interne, de l'efficacité administrative et comptable et des performances générales des différents départements d'exploitation. En effet, l'évaluation du contrôle interne doit permettre de savoir si les informations fournies sont précises et appropriées, d'assurer la protection des ressources et de s'assurer que toutes les opérations d'exploitation sont sous contrôle.

En outre, l'évaluation de l'efficacité administrative et comptable permet d'apprécier l'efficacité des procédures, la qualité du personnel et le programme d'archivage ou de destruction des documents.

L'auditeur interne explore tous les compartiments et les différents aspects de l'exploitation de l'entreprise. Dans de telles circonstances, il est évident que l'auditeur interne doit posséder une large expérience, être imaginatif et capable d'accéder à une vision d'ensemble des opérations de l'entreprise et de ses problèmes.

1.3.13 **Contrôle** de conformité

L'auditeur interne doit s'assurer que tous actes menés par l'entreprise est conforme à sa politique générale, ses procédures et aux règles et règlements en vigueur dans son environnement. Pour arriver à cette fin, il possède des outils qui vont de « l'enquête et de l'observation à l'examen des rapports et des enregistrements qui ont été préparés et au contrôle des travaux achevés pour constater que le travail a été exécuté correctement ». ¹²

1.4 Les Normes

L'auditeur interne pour bien exercer doit évoluer dans un cadre bien précis et posséder un certain nombre de qualités nécessaires pour mener à bien sa mission. Pour les qualités il doit être indépendant vis à vis des activités qu'il audite. Il ne doit pas exécuter une tâche et venir l'auditer plus tard. Il doit en outre avoir une compétence professionnelle reconnue, une bonne capacité à communiquer afin d'avoir les informations souhaitées dans de bonnes conditions. Il doit être réputé d'une conscience professionnelle infaillible afin de résister aux différentes tentations qui pourront dépendre sur son travail et biaiser ses résultats.

Pour l'auditeur interne, l'exercice de sa fonction consiste à piloter le contrôle interne.

Voyons en quoi l'audit interne constitue un moyen de prévention des fraudes.

1.5 En quoi l'audit interne constitue-t-il un mécanisme de prévention de la fraude?

La fonction d'auditeur interne fait partie intégrante du contrôle interne et de part son rôle dans l'organisation, elle peut être un mécanisme de prévention de la fraude. Voyons comment se manifeste-elle dans son mécanisme de prévention.

- La présence d'un auditeur interne dans une entreprise dissuade les agents candidats à la fraude parce qu'ils savent que cela se saura tôt ou tard ;
- L'existence d'un service d'audit interne fort est un moyen de dissuasion ;
- Les auditeurs internes dotés d'une bonne éthique feront correctement leur travail ;
- La création d'un environnement général de contrôle (code d'éthique, implication des dirigeants et du conseil d'administration, objectifs budgétaires réalistes, outils de pilotage performants) ;
- Rattachement de l'audit interne à la Direction Générale ;
- Révision des dispositions de contrôle à l'occasion des changements dans l'entreprise.
- « L'auditeur interne doit reconnaître des éléments constituant un risque ainsi que les risques de fraude dans les organisations ;
- L'auditeur interne doit évaluer périodiquement la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne.
 - o Faire des recommandations, des améliorations des systèmes de contrôles existants ;
 - o Intervenir rapidement en cas d'indice de fraude ;
- L'auditeur interne doit être prudent et consulter des professionnels en cas de besoin »¹³;
- L'auditeur interne contrôle et s'assure que tout est contrôlé par conséquent, les agents étant informés n'auront pas le courage de s'adonner à des actes répréhensibles sur les actifs de l'entreprise.
- « L'organigramme de la société est devenu la base pour définir les projets qui doivent être entrepris compte tenu des risques déterminés. L'auditeur interne l'utilise pour apprécier la répartition des services et les tâches qui sont assignées à chaque service »¹⁴ afin de déterminer les risques de fraudes.

¹² Howard F STETTLER " Audit: principes et méthodes générale" 1976, pp. 114-117

¹³ Séminaire de formation sur la fraude animé par N'garry SOW et Ousmane SOW

¹⁴ Howard Stettler : Audit : Principes et méthodes générales. P. 120

- L'auditeur interne vérifie que la supervision des travaux est effectuée de façon appropriée ;
- L'auditeur interne doit être loyal à l'égard de l'employeur et refuser de se prêter à des pratiques illégales comme la collusion avec un agent fraudeur du fait de l'éthique auquel il est astreint .

L'audit interne est devenu une fonction permanente au sein de l'organisation, mais périodique pour les services audités. Elle s'applique à toutes les natures d'entreprises et à toutes les fonctions de l'entreprise. Cette périodicité des missions est entreprise selon le risque de chaque activité : les activités à haut risque entraînent une mission fréquente, par contre les activités à risque faible entraînent des missions plus espacées dans le temps. Le caractère permanent de la mission implique, pour l'auditeur interne, l'exclusion de tous travaux en dehors de ses missions d'audit. Cette règle est à la fois une pratique et une exigence déontologique. Les audits (conformité/régularité, performance, management et stratégie) préviennent toutes déviations par les activités de vérification et d'évaluation par rapport à l'approche conçue au départ et permettent de rectifier les anomalies qui sont découvertes. L'auditeur interne doit porter un jugement sur le contrôle interne, par ailleurs il conseille, assiste et recommande mais ne décide pas. Il doit aider à améliorer la maîtrise que chaque responsable a de ses activités et donc aider à atteindre les objectifs fixés par la direction. Il observe aussi comment fonctionne les systèmes de l'organisation. L'audit de régularité mené par l'auditeur interne consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, description de postes, organigramme, système d'information etc. Il compare la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. Il travaille par rapport à un référentiel (le manuel de procédures), l'auditeur s'étant informé sur tout ce qui devrait être, signale au responsable les distorsions, les non-applications, les mauvaises interprétations des dispositions établies ; il analyse les causes et les conséquences et recommande ce qu'il convient de faire pour qu'à l'avenir les règles soient appliquées. Il suit aussi et surtout l'application des

recommandations. La finalité de l'audit interne est l'amélioration constante des contrôles internes afin de prévenir et de détecter toute mauvaise application des politiques de l'organisation. On peut donc affirmer sans risque de se tromper que l'audit interne constitue l'un des moyens de prévention des fraudes dans les organisations.

L'un des domaines d'intervention les plus importants de l'audit interne est l'évaluation du contrôle interne. En effet le contrôle interne est l'affaire du management qui doit le mettre en œuvre avec des moyens mais aussi avec un état d'esprit : celui d'organiser et de contrôler la bonne marche des opérations. L'auditeur interne, outil essentiel du management, intervient pour aider celui-ci à apprécier la qualité de son contrôle interne.

Au vu de tout ce qui précède, force est de constater que l'auditeur interne possède une panoplie de moyens pour prévenir et détecter les fraudes lorsqu'elles ont lieu.

Pour accomplir ses travaux de vérification, d'assistance, de conseil et d'aide au management, l'auditeur interne s'appuie sur le Contrôle Interne dont il est garant. Voyons en quoi consiste le Contrôle Interne.

II. Le Contrôle Interne

2.1 Définition

« Le contrôle interne est l'ensemble des outils contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer d'un côté, la protection, la sauvegarde du patrimoine et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures relatives à chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »¹⁵

Cette citation laisse penser que le contrôle interne permet à l'entreprise de maîtriser ses activités, de se protéger contre toutes sortes de malversations et se présente comme un outil d'aide au management de l'entreprise.

L'article 5 des statuts de l'Institut de l'audit interne (IFACI) indique que : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable que les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité, de protection du patrimoine »¹⁶

Cet article 5 fait ressortir que le contrôle interne est un système protecteur et préventif qui permet de créer dans l'entreprise les conditions dans lesquelles les erreurs, les négligences, les gaspillages mais aussi les fraudes deviennent l'exception.

Des méthodes, moyens et mesures doivent être mis en place afin de combattre les tentations ou possibilités de fraudes.

Le contrôle interne est un processus du management et est en conséquence totalement imbriqué dans toutes les activités de l'entreprise.

2.2 Les objectifs du contrôle interne

Les entreprises déterminent leurs objectifs à court, moyen et long terme et définissent les stratégies pour les atteindre. Il est vrai que chaque entreprise définit ses objectifs mais

¹⁵ J.B DIENE, Cours audit des Approvisionnements : CESAG

¹⁶ Pierre SCHICK « Revue Française de l'audit interne N°135- juin 1997 »P. 23

plusieurs de ceux-ci sont communs, particulièrement la présentation des états financiers fiables à leurs actionnaires, agir en conformité avec les lois et règlements, combattre la fraude sous toutes ses formes. De façon générale les objectifs du contrôle interne tournent autour ceux-ci :

- ◆ « Sécurité des actifs;
- ◆ Optimisation des ressources ;
- ◆ Respect des directives, lois et réglementation en vigueur ;
- ◆ Fiabilisation des informations financières. »¹⁷

Pour mener à bien ses objectifs et jouer pleinement son rôle, le contrôle interne doit avoir des moyens (matériels et humain) et des outils (rédaction de bonnes procédures qui permettent un auto –contrôle des exécutants).

2.2.1 Plan d'organisation

Toute méthode de contrôle efficace découle d'une bonne organisation. Ainsi toute entreprise s'organise en définissant son organigramme avec ses différents départements, ses directions et les tâches dévolues à chaque fonction ainsi que les responsabilités attachées à chaque poste. Pour corroborer mon propos Howard F. Stettler affirme :

« Une assignation, convenable de responsabilités entre les personnes clefs ou les départements et l'indépendance organique de ces personnes ou de ces départements sont essentiels pour obtenir un bon plan d'organisation générale »¹⁸.

Pour étayer ses propos, il renchérit en donnant l'exemple ci-dessous :

2.2.2 Séparation de l'exploitation et des enregistrements comptables

Une séparation des tâches s'avère nécessaire dans toutes les organisations, elle n'est pas la panacée mais permet de réduire tout risque de fraude. Cette séparation doit s'établir de sorte que toutes les menées par un employé soit contrôlé par un autre de sorte à permettre un auto-contrôle gage de sécurité.

¹⁷ : Coopers & Lybrand « Nouvelle pratique du Contrôle interne »

¹⁸ HOWARD F. Stettler « Audit Principes et méthodes généraux » 1976 ; P.79

2.2.3 L'autorisation et l'enregistrement des transactions

Toutes les transactions doivent laisser des traces. Ainsi, des procédures d'autorisations et d'enregistrement doivent être mises en place afin que toutes les pièces comptables soient enregistrées et les personnes commises à le faire soient désignées. Il est important que des méthodes soient mises en place de sorte que toutes les transactions soient saisies.

2.2.4 Pratiques éprouvées d'administration

Pour éviter d'expliquer, de fuir ses responsabilités en cas de mauvais résultats et de traiter de façons différentes les mêmes situations, les délégations de responsabilités et l'ensemble des procédures et politiques doivent être formulés par écrit.

Par ailleurs, un organigramme est un moyen pratique de pérenniser les procédures d'une organisation et d'indiquer les responsabilités à chaque employé.

Finalement un manuel de procédures devrait contenir les mesures prévues pour exécuter les différentes tâches qui s'attachent à chaque responsabilité.

Les politiques devraient également être mise par écrit pour assurer une continuité dans les méthodes et leur conformité avec les plans de la direction. Les politiques écrites peuvent couvrir des sujets aussi différents que des bases de calculs pour les congés payés acquis lorsqu'un employé quitte la société en cas de démission, le montant minimal des montants qui seront considérés comme des immobilisations plutôt que comme des dépenses, le montant à partir duquel on doit procéder à des enquêtes auprès des fournisseurs et des appels d'offre, les durées pendant lesquelles les différents documents doivent être conservés avant leur destruction.

Les rapports relatifs à l'exploitation sont les moyens de faire connaître dans quelle mesure l'ensemble des différentes responsabilités est normalement assuré.

2.2.3 Qualité du personnel

Aucun système de contrôle interne ne peut fonctionner sans un personnel compétent. Le personnel doit être formé avec des mises à niveau périodiques pour améliorer leur performance. Ainsi ils doivent être dotés d'une éthique sans faille et avoir une bonne moralité. Muni d'une bonne formation de base, il doit être qualifié pour bien mener sa mission. C'est le

personnel qui est chargé d'animé le système de contrôle interne et donc des perspectives d'évolution doit lui est proposé avec un plan de carrière proprement définit dès son recrutement.

2.3 Comment préserver et renforcer le système de contrôle interne?

La conception du système de contrôle interne et sa mise en œuvre ne suffisent pas car elle peut ne pas être parfaite et être appliqué de façon inadéquate. Alors, il convient de le préserver et de le renforcer. Pour y parvenir les dirigeants d'entreprise doivent se doter de structure capables de mener à bien leurs missions qui est de préserver les actifs de l'organisation et d'apporter une aide appréciable au management de l'entreprise. La meilleur façon de conserver ou de renforcer la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise est de posséder un service d'audit interne.

« Les éléments essentiels d'un contrôle interne peuvent se trouver réunis (plan d'organisation, systèmes de procédures pour la réalisation des travaux, de bonnes pratiques administratives et un personnel très qualifié) mais, à moins que le système de contrôle interne ne fasse l'objet d'une attention constante, il tend normalement à se désorganiser » .¹⁹ Les employés deviennent moins rigoureux et les fonctions sont remplies avec une attention moindre. Les conditions changent, rendant inadaptées, ou inutiles certaines procédures. Cet état de fait survient lorsque la direction s'abandonne à une attitude d'autosatisfaction dans ce domaine.

Les dirigeants d'entreprise doivent se doter de structures capables de mener à bien leurs missions qui est de préserver les actifs de l'organisations et d'apporter une aide appréciable au management de l'entreprise. La meilleure façon de conserver ou renforcer la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise est de posséder un service d'audit interne avec des auditeurs consciencieux.

2.3.3 Prévention et détection des détournements, fraudes et des erreurs

Les malversations existent toujours, mais pour l'atténuer, il serait intéressant de les prévenir par la mise en place d'un bon système de contrôle interne d'une part et d'autres part par la détection des détournement, les fraudes et autres malversations. Pour y parvenir, plusieurs techniques existent, ainsi « La technique d'une division des responsabilités est le moyen

¹⁹ HOWARD F. Stettler « Audit Principes et méthodes généraux » 1976, P.80

principal mis en œuvre, par le contrôle interne, contre ces différents risques. Chaque fois qu'il est possible, les responsabilités suivantes doivent être du ressort de différentes personnes :

1. L'autorisation de la transaction
2. L'enregistrement de la transaction
3. La conservation des actifs objet de la transaction »²⁰.

Lorsque ces trois tâches sont exécutées par trois personnes différentes, il y a une séparation de fonctions incompatibles qui rend difficile les vols, erreurs et pertes et donc décourage les malversations

Après avoir passé en revue l'audit interne et le contrôle interne, nous examinerons les mesures de contrôle interne à mettre en place au niveau de chaque service de l'organisation mais nous détaillerons davantage le cycle Achats/Fournisseurs pour prévenir les fraudes.

2.4 Les procédures de contrôle interne à mettre en place pour prévenir et détecter les fraudes.

L'organisation des services intervenants dans le processus achat (demande, commande, réception, comptabilisation, règlement) doit être clairement définie et connue de tous. Par ailleurs le choix des fournisseurs doit être formalisé et la procédure de sélection doit être efficace. Outre la bonne imputation des achats, les engagements pris doivent bien correspondre aux biens du service ou du département achat.

2.3.1 Les Achats/Fournisseurs

Dans le cadre d'un bon contrôle interne, on rencontre généralement les services suivants (ou une séparation différentes personnes des tâches correspondantes à accomplir):

1. Services Initiateurs de la commande

Ils émettent des "demandes d'achat" dans les limites strictement définies (en nature et en montant) mais ils ne peuvent les envoyer directement aux fournisseurs.

²⁰ HOWARD F. Stettler ; " Audit Principes et méthodes généraux" 1976 ; P.92

2. Services Achats

Il établit des bons de commande sur la base soit des demandes d'achat, soit des besoins spécifiques. Il négocie les prix, choisit les fournisseurs et surveille les délais de livraison.

3. Service Réception

Il s'assure de la conformité de la livraison avec la commande (quantité et qualité)

4. Service Stock

Il reçoit la marchandise du service réception et fait les enregistrements correspondants.

5. Service Comptable

Il contrôle et enregistre les factures lorsque celles-ci ont été approuvées.

6. Service Trésorerie

« Il met la facture en paiement en s'assurant de son approbation par les personnes compétentes (approbation sur facture, sur la date et le moyen de paiement) »²¹.

Toutes ces différentes étapes présentent des dangers selon que l'organisation est plus ou moins outillée pour se prémunir des fraudes et autres malversations. Nous verrons donc les verrous à poser pour éviter ou atténuer les fraudes au sein des organisations.

2.5 En quoi le Contrôle Interne est-il un moyen de prévention contre la fraude en entreprise ?

L'existence d'un manuel de procédures bien rédigé avec une séparation des fonctions et le contrôle des tâches doit permettre un autocontrôle entre les employés et donc une prévention efficace contre les fraudes ;

Outre l'existence d'un manuel de procédures, la mise en place des moyens de protections appropriés directs (tels que coffre, mur, portes barrières) ou indirects (tels que limitation du nombre de personne ayant accès aux formulaires qui permettent de déclencher des

²¹ Séminaire de formation « Théorie et pratique de l'audit interne », Price Waterhouse, 1999 ; P.35

transactions, au système d'information); ces deux moyens de prévention rendent l'accès aux ressources de l'entreprise difficile ;

Enfin s'assurer de la compétence, motivation et loyauté du personnel qui est un gage de sûreté.

Fonctionnement adéquat des contrôles internes de base telles que la conception d'un organigramme clair et précis, la mise en place de procédures d'autorisation et d'approbation adéquates et des rapprochements quotidiens et périodiques à tel point que Gérard PETIT affirme « les enquêtes de l'Audit Commission montrent que la mise en œuvre de contrôles simples aurait prévenu la plupart des fraudes »²².

Par ailleurs toutes ces mesures ne peuvent assurer qu'une assurance raisonnable à l'entreprise. Aussi un bon service de contrôle interne doit pouvoir s'adapter à toutes les situations qui se présentera à lui. En effet le départ ou l'absence d'un membre ne doit pas arrêter ou perturber le bon fonctionnement du service. Outre l'adaptation et les objectifs qui lui sont assignés par la direction, le service de contrôle interne doit assurer la sécurité des actifs de l'entreprise et pérenniser la séparation des tâches qui est un élément fondamental du contrôle interne. Aussi cette séparation consiste à distinguer la fonction d'autorisation, d'enregistrement et la fonction financière, donc confier ces deux fonctions à la même personne présente un important risque quant à la sauvegarde du patrimoine partant à faciliter la fraude.

La confusion de deux au moins de ces fonctions crée des situations à risques qui mettent en péril des actifs de la société et, dans le meilleur des cas, crée des risques d'erreurs et de confusions qu'il convient d'éviter.

2.4.1 Les méthodes et procédures.

Tout organisation doit posséder ses propres méthodes et procédures de travail qui prennent en compte toutes les activités et processus. Elles doivent être écrites, simples et spécifiques à l'entreprise et mise à jour régulièrement. Par ailleurs tout employé doit avoir connaissance car ceci constitue son référentiel de travail.

L'application et le respect des méthodes et procédures sont la présomption d'un bon contrôle interne, encore faut-il veiller à son application.

²² Gérard PETIT « Revue Française de l'Audit Interne-N°135 6 Juin 1997 », P. 22

2.4.2 La supervision

Elle se traduit par l'assistance et la vérification des tâches nouvelles et difficiles à effectuer par un collègue ou un subalterne. Elle permet d'éviter les tentations. Par ailleurs elle permet d'assister et de vérifier ce que fait l'employé ainsi il est moins enclin à poser des actes frauduleux car pouvant être découvert très rapidement. En outre permet d'améliorer le management car favorise un échange entre les employés.

Devant tous ces mécanismes exposés nous pouvons dire sans risque de nous tromper que le Contrôle Interne est un travail perpétuel qui doit être mis par en œuvre par tout le personnel et superviser par l'auditeur interne qui veille à son bon fonctionnement.

Conclusion

Après avoir essayé de répondre aux questions qui étaient de comprendre les mécanismes d'exécution et de prévention des fraudes en entreprise, et de permettre à chaque dirigeant d'intégrer ces facteurs dans son organisation afin de la prévenir, nous verrons comment cela s'est manifesté lors d'un cas pratique. Nous exposons notre cas pratique sur le cycle Achats-Fournisseurs.

2^{ème} partie : CAS PRATIQUE : Analyse du cycle Achats-Fournisseurs à la Société B et propositions de mécanismes de prévention contre la fraude à travers les recommandations.

Introduction

La fonction achats est, selon l'activité, l'une des plus importantes fonctions de l'entreprise en ce sens qu'elle est chargée de fournir les biens et services dont celle-ci a besoin pour son fonctionnement ou sa production.

Les achats doivent répondre à des besoins exprimés par les utilisateurs et doivent être utiles à l'entreprise. L'importance de la fonction et des tâches qui y sont assumées est telle que certaines sociétés disposent aujourd'hui de structures s'occupant uniquement des achats.

La société B est une entreprise gérée par des libanais et dans le cadre de mon stage pour la rédaction du mémoire, il m'a été donné de faire une mission d'audit dans cette entité. Pendant cette mission, je me suis orienté vers les mécanismes de prévention qui existent dans cette entreprise au niveau des achats.

Nous allons présenter la société, décrire la manière dont se déroule son cycle achats, et exposer comment sont élaborés ses mécanismes de prévention, mettre en relief les forces et les faiblesses du système et faire des recommandations pour prévenir les fraudes. Il est à souligner à toute fin utile qu'il existe un auditeur interne dans la société B et que toutes les procédures décrites l'ont été par lui de façon narrative.

CHAPITRE I. Présentation de l'entreprise et cycle achats

I. Présentation

1.1 Généralités

La société B est créée en 1985. Elle a pour objet la transformation de matière plastique en produits finis (seaux, chaussures en plastique et divers objets). Elle s'exporte ses produits dans la sous-région. Elle produit environ cinq (5) millions d'objets plastiques par an. Son siège social est à Abidjan Koumassi Zone Industrielle et son usine à Yopougon zone industrielle. Elle bénéficie d'un régime spécial d'imposition qui est de 25% au lieu de 35% qui est en vigueur en Côte d'Ivoire.

1.2. Structure du Capital

La société B est une société anonyme au capital de 150 000 000 f cfa reparti en 15 000 actions de 10.000F CFA chacune. Elle se répartit comme suit :

- M. OMAIS :80%
- Famille OMAIS :15%
- Privé Ivoirien :5%

L'actionnaire principal est M. OMAIS qui détient par ailleurs plusieurs entreprises.

1.3 Aspects Economiques

Le caoutchouc brut traité par la société B provient essentiellement de deux sociétés ivoiriennes qui sont la SOGB et la SAPH grandes productrices d'hévéa. Le montant de la quantité annuelle s'élève environ à 350.000.000 FCFA.

L'hévéa arrive sous forme de ballot à l'usine, il est ensuite traité et permet alors d'obtenir plusieurs produits destinés à la commercialisation. Le marché ivoirien représente 35% de son chiffre d'affaire qui est de 800.000.000 FCFA.

1.4 Gestion Sociale

1.4.1 Effectif

La société B compte en son sein un effectif de 150 ouvriers et 10 cadres dont cinq (5) ivoiriens, deux (2) Européens et trois (3) libanais. Le personnel est entièrement géré par la Direction Générale. Elle est en outre chargée de maintenir en permanence un climat social propice au travail.

1.4.2 Recrutement – Formation - Rémunération

Au niveau du recrutement, la priorité est accordée aux agents de la société. Ainsi l'accent est mis sur la promotion interne en cas de poste vacant ou à pourvoir. A défaut, un recours est alors fait au recrutement externe. D'autres part les actions de formation et de perfectionnement sont entreprises au niveau interne et à l'extérieur du pays mais exclusivement réservés aux expatriés.

Enfin la société B pratique une politique salariale par rapport au degré d'affinité que les employés ont avec un membre de la direction.

1.4.3 Autres

La société ne dispose pas de centre médico-social. Seuls les cadres bénéficient d'une assurance maladie et sont remboursés à 100%. Les ouvriers ne sont pas couverts et des soustractions sont faites sur le salaire en cas de manquements justifiés.

1.5 Organisation Administrative

La société B est dirigée par :

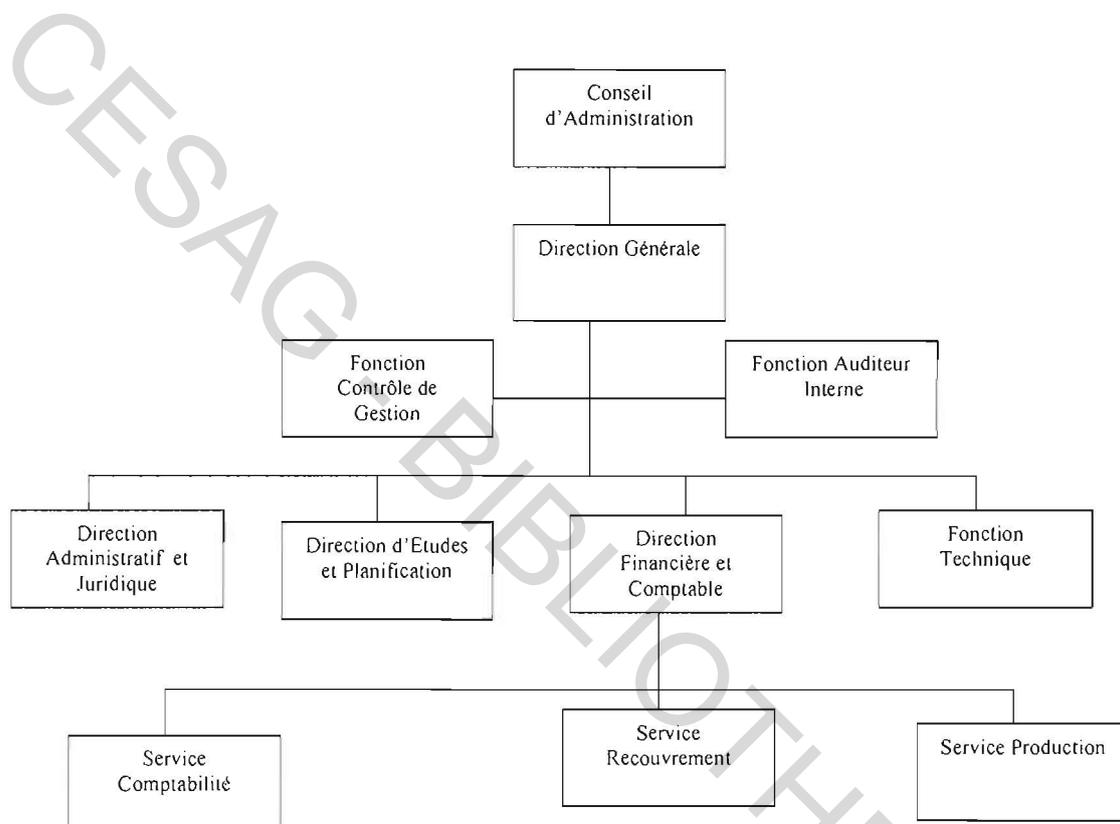
- Un Conseil d'Administration qui précise les objectifs à atteindre ;
- Une Direction Générale investie d'une mission générale d'exécution et d'un pouvoir de gestion ;
- Des Assemblées Générales et Assemblées Générales Extraordinaires des actionnaires.

La structure est d'un type simplifiée :

- Une Direction Générale qui gère et supervise toutes les directions ;
- Un Contrôleur Interne chargé du contrôle et suivi de la gestion ;
- Une Direction Administrative et Juridique

- Une Direction d'Etude et de la Planification ;
- Une Direction Financière et Comptable chargée de superviser l'exécution de la comptabilité ;

L'organigramme bien que n'étant pas formalisé, nous avons obtenu de la Direction Générale une description narrative de l'organigramme mis à jour que voici :



Pour atténuer la fraude et d'autres formes de malversations la société B s'est doté de moyens de prévention que nous allons analyser, mais nous allons d'abord décrire son cycle achats/fournisseurs.

II. Description des procédures du cycle Achats-fournisseurs dans la société B

Le cycle Achats-fournisseurs dans la société B a été décrit par narration par l'auditeur interne et s'analyse autour des activités suivantes:

- Autorisation : Elle doit être faite par un responsable autorisé qui doit s'assurer que le besoin est budgété ; (Budgétisation)

- Expression du besoin : Il est fait sur des imprimés pré numérotés qui est fait par le concerné et visé par son responsable direct sur des papiers qu'on appelle « demande d'achat » ;
- Engagement des dépenses : L'engagement doit être sou tenu par un budget disponible et être rattaché à un service ou une direction ;
- Réception des commandes : La commande est mise à la disposition du Service Réception d'un exemplaire de la liasse commande permettant d'effectuer les contrôles de conformité, en quantité et qualité avec les termes de la commande ;
- Entrée en stock : Une fiche de stock est tenue avec les entrées et sorties répertoriées pour chaque produit, cela se fait à l'aide des bons de réception pour les achats et les bon de vente pour les sorties ;
- Réception de la factures : Dès l'arrivée une numérotation interne est portée pour identifier l'exemplaire original, une vérification de la facture par rapprochement entre facture, commande et bon de réception et une matérialisation de l'acceptation de la facture par un « bon à payer » signé et daté d'un responsable autorisé;
- Comptabilisation de la facture : Elle se fait uniquement à partir de la facture visée pour accord, la vérification du numéro de code fournisseur pour imputation dans le bon compte, la vérification du respect des règles comptables en matière d'imputation des charges et la vérification de la récupération de la TVA ;
- Règlement de la facture : Elle se fait au vu de la signature du document de paiement revêtu d'un bon à payer et à l'apposition d'une mention « payé » sur la facture ;
- Conservation et classement (archivage) : Les documents sont classés par ordre chronologique de comptabilisation d'un exemplaire de la facture et dans un dossier fournisseur où sont classés la facture, le bon de réception et le bon de livraison.

Dans cette société B, le dispositif du contrôle interne mis en place pour prévenir et détecter les fraudes s'analyse comme suit :

1. Le besoin en fournitures, matériels ou services sont exprimés par les services demandeurs et soumis à l'approbation de la Direction Générale ;
2. L'engagement des dépenses est effectué sur la base de bons de commande pré numéroté et approuvé quant aux prix, quantité, intitulés et valeurs ;

3. En s'assurant que toutes les marchandises ou services reçus (d'un montant important) ont été effectivement commandés, il s'agira de centraliser leur réception en un point unique par une commission de réception indépendante, avec émission d'un bon de réception pré numéroté, daté, signé et explicite sur les qualités et les quantités reçues. Munie d'un bon de commande, la commission réceptionne les marchandises:
 - Elle vérifie la conformité de l'article livré avec le bon de commande et l'état de l'article. Si l'article n'est pas conforme au bon de commande, ou s'il est détérioré, elle n'accuse pas réception. Si l'article est conforme, elle décharge le bon de réception et en reçoit copie.
 - Elle inscrit sur le bon de réception :
 - La date de réception ;
 - Le numéro du bon de commande ;
 - Le numéro du bon de livraison ;
 - La nature de l'article ;
 - Les quantités réceptionnées.

4. Toutes les factures doivent être enregistrées au courrier « arrivée » et frappées du cachet « original » et « double » ou « copie » pour identification. Un numéro interne leur sera attribué par le service comptable après visa de matérialisation de la Direction Générale. Les vérifications suivantes sont effectuées :
 - Comparaisons des commandes de vente, de prix et des quantités avec le bon de commande ;
 - Comparaisons des articles et des quantités avec un exemplaire du bon de réception ;
 - Vérifications mathématiques des additions et multiplications.A l'issue de tous ces contrôles, on appose le cachet « bon à payer ».

5. Le principe est de s'assurer que tous les paiements sont correctement justifiés, autorisés et bien enregistrés.

Pour ce faire :

- Mettre en place un échéancier qui planifie le règlement des factures en fonction des conditions convenues avec les fournisseurs : 30 jours ; 60 jours ; 90 jours.
- Effectuer tous les paiements exceptés les petits montants par caisse, par des chèques ou virements.

- Les pièces justificatives doivent donner la preuve que les marchandises sont reçues et les services rendus.
- Avant signature de tout effet de paiement, il faut vérifier que les documents justificatifs tels que bon de commande, de réception et factures soient concordants et d'une égalité parfaite.
- Annuler toujours les pièces justificatives pour éviter leur réutilisation ou double paiement.
- Pour tous règlements aux fournisseurs, faire systématiquement une lettre ou avis de paiement qui prendra en compte les éléments suivants :
 - Numéro et date de chèque ; son montant,
 - Nom de la banque tirée ;
 - Numéro et date de la ou des factures réglées ;
 - Décharges du bénéficiaire.
- Les chèques réglés ne doivent pas retourner au service comptable ou financier. Leur acheminement à leur destinataire et bénéficiaire doit être assuré par le Secrétariat particulier ou le service du courrier après décharge.

La société B pour combattre la fraude, s'est doté de moyens de prévention que nous verrons au chapitre II.

2^{ème} partie : CAS PRATIQUE

CHAPITRE II : Description et analyse des mécanismes de prévention de la fraude dans la société B

A. DESCRIPTION DES MECANISMES DE FRAUDES

I. L'audit Interne

L'auditeur interne en concertation avec la Direction de la société B élabore un planning de ses interventions. Ensemble, ils choisissent des services cibles qui doivent faire l'objet d'audit à une période bien déterminée. Les résultats de ces audits sont consignés dans des rapports disponibles au sein de la société B. Lors de ses missions, l'auditeur procède à des vérifications en établissant un échantillon à l'aide des lois de sondages (loi des pas).

1.1 Vérification

Nous avons sollicité et obtenu la description de cette mission d'audit que nous avons effectué. Nous avons choisit des échantillons selon la loi des « pas » pour des opérations ayant connues leur dénouement pour vérifier que les mécanismes de prévention ont fonctionnés ou non. Nous voulons nous assurer que toutes les étapes ont été correctement suivies, à savoir autorisation, sécurité et enregistrement d'une part et d'autre part si les mécanismes de préventions ont correctement fonctionnés avant le dénouement de ces opérations.

1.1.2 Autorisation

Pour s'assurer que les biens et services ne sont achetés que sur autorisation, des travaux suivants ont été effectués:

- Sélectionner à partir des journaux d'achats 10 cas selon « la loi des pas » couvrant toute la période de l'audit;
- S'assurer que les demandes d'achats sont pré numérotés et visés par les chefs des services demandeurs et que le contrôle de gestion a donné son accord;

- S'assurer que les commandes sont passées avec le fournisseur offrant les meilleures conditions de prix , qualité, quantité et de délai de livraison ;
- S'assurer que les bons de commande portent le numéro des demandes d'achats et sont signés par les responsables des services demandeurs et la Direction Générale.

En effet sur les dix opérations analysés seules trois (3) présentent des cas de fraudes. Ces achats n'ont pas été autorisés faute d'approbation par les chefs de service respectifs.

1.1.3. Sécurité

L'auditeur interne pour s'assurer que les mécanismes de sécurité concernant la prévention des fraudes sur tous les achats de biens et services ont fonctionnés et sont conformes aux commandes aussi bien en qualité qu'en quantité, procède à certains travaux :

- S'assure que les bordereaux de livraison sont visés par la commission de réception ;
- S'assure que les certificats de réception sont visés par les membres de la commission ;
- Rapproche les bons de commande/bordereaux de livraison et certificat de réception quant aux quantités et qualités ;
- S'assure que le patrimoine de l'entreprise existe et est conforme à ceux répertoriés pendant les inventaires physiques.

Nous avons vérifié les bons de commandes et de réceptions pour nous assurer que les biens et services reçus sont enregistrés correctement dans les bons comptes, pour les bons montants et sur la bonne période.

Pour s'assurer que l'objectif qui est de prévenir les fraudes est atteint, l'auditeur interne et moi avons testé le fonctionnement de ces mesures de prévention sur la base des factures échues :

- L'exactitude arithmétique ;
- Les additions ;
- Les multiplications ;

➤ L'enregistrement de la facture.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons veillé au respect des procédures bien que n'étant pas écrites et aussi procéder à des missions audits. Lors d'une mission d'audit, les principaux faits suivants ont été relevés :

1. Les achats non nécessaires à la société (charges non justifiées) ;
2. Les achats trop importants en quantité qui peuvent entraîner des risques de stockage, d'obsolescence, donc dépréciation etc. ;
3. Les achats dont le coût est excessif et dont l'acheteur est de connivence ou non avec le fournisseur pour surévaluation des achats ;
4. Achats non autorisés ;
5. Les achats réalisés et non comptabilisés ;
6. Retour sur achats ou remise non comptabilisées, c'est à dire une omission d'un avoir pour la société ;
7. Les achats comptabilisés sur une période qui ne les a pas vue naître (mauvaise période) d'où une surévaluation du résultat ou une minoration.

Au vu de toutes les anomalies relevées par la mission de conformité et de régularité effectuée par l'auditeur interne et moi, nous sommes en droit de dire que les mécanismes de préventions mis en place pour prévenir les fraudes n'ont pas fonctionné comme il se devait. Par ailleurs l'auditeur interne chargé d'animer le dispositif de contrôle interne n'a pas joué son rôle de prévention, mais pour nous rassurer, nous avons procédé donc à l'évaluation du système pour nous convaincre que tout était bien en place.

1.2. Evaluation

Pour évaluer la performance du système, nous avons sélectionné dix (10) achats selon « la loi des pas ». Nous avons donc choisis deux (2) cas d'achats par mois par référence à la date d'enregistrement des pièces comptables.

1.2.1 Obtention des pièces comptables

Après avoir établi la liste de son échantillon, il l'a transmise au service comptable en vue de se procurer des pièces comptables devant faire l'objet des tests. Sur les dix (10) cas demandés seuls huit (8) lui ont été remis, les deux autres n'ont pas été retrouvés dans le classement de la comptabilité.

1.2.2. Observations sur la passation des commandes

Le classement des pièces comptables au niveau du service comptable ne permet pas de vérifier la régularité de la passation des commandes. En effet, les éléments fondamentaux ci-dessous ne figurent pas dans le classement :

- Demande d'achats ;
- Demande de renseignement et de prix ;
- Tableau comparatif des prix.

La procédure prévoit dans l'établissement des pièces comptables que des mentions de référence de la demande d'achats soient portées sur le bon de commande ; or pour les cas testés, ces références ne sont pas effectives. Pourtant, elles auraient permis de retrouver toutes les pièces relatives à la passation des commandes, de les tester et d'avoir une opinion sur leur régularité à l'exception des dossiers de commandes qui ne lui a pas été transmis, tous les autres ont été autorisés car les bons de commande portent la signature des personnes responsables.

1.2.3 Réception des articles

Cette phase a été correctement suivie pour tous les cas testés. Les factures reçues des fournisseurs et concernant les cas testés ont été enregistrées sur « le registre des factures reçues », certifiées par les services demandeurs et visées par la Direction Générale et la mention « bon à payer » a été matérialisées par la Direction générale. Aussi, la procédure

d'autorisation des règlements a été globalement respectée : tous les moyens de paiements (ordre de virement, chèques etc.) sont visés par la Direction Générale.

II. Le Contrôle Interne

Les éléments essentiels du contrôle interne résident dans le choix du personnel, la division du travail, le contrôle réciproque des tâches. Autrement dit le contrôle interne doit garantir dans le cas du cycle Achats/fournisseurs dans la société B que les différentes étapes sont bien appliquées:

2.1 Expression du besoin

L'utilisateur exprime son besoin sur une demande d'achat pré numéroté, la fait signer par son responsable de service et le contrôleur de gestion qui apprécie si la commande peut ou non être engagée en fonction du budget alloué au service.

2.2 Demande de renseignement et de prix

Un fichier des fournisseurs est tenu par la comptabilité qui contient des informations données par les différents fournisseurs. Le service demandeur doit s'adresser à la comptabilité pour les informations concernant les caractéristiques techniques des articles, les quantités à fournir, le prix et les délais de livraison.

2.3 Le choix du fournisseur

Le choix du fournisseur est fait par le chef du service demandeur. Lui seul apprécie les garanties que donne le fournisseur.

2.4 Passation d'une commande

Le fait générateur d'une demande d'achat est le niveau des stocks pour les articles gérés en stocks ou une demande d'achat ponctuelle suscitée par un service ou une direction de l'entreprise lorsqu'il s'agit de biens (articles) non gérés en stocks.

Dans l'un ou dans l'autre des cas le chef du service demandeur prend attache auprès de la comptabilité pour consultation du fichier fournisseur. Il établit en deux (2) exemplaires une demande d'achat qu'il signe. Une (1) est adressée au fournisseur et l'autre à la comptabilité.

2.5 Etablissement du bon de commande

La comptabilité établit le bon de commande sur la base de la demande d'achat qu'il adresse au fournisseur pour commande.

2.6 Réception, traitement et enregistrement des factures

Les factures fournisseurs, objets de commande, sont reçues par la comptabilité qui procède à la vérification des prix, quantités des articles avant de les enregistrer dans un registre ouvert à cet effet, tout en portant :

- ◆ Le n° séquentiel ou chronologique de réception ;
- ◆ La date de réception.

Les mentions suivantes sont portées sur la facture :

- ◆ « originale », « bon à payer » et « article conformes » sur l'exemplaire 1
- ◆ « copie » sur l'exemplaire 2.

B. ANALYSE DES MECANISMES DE PREVENTION DE LA FRAUDE

De ce qui précède nous avons déterminé des points forts à renforcer davantage et des points faibles à corriger.

I. Les points forts

1.1 Existence d'un fichier fournisseur

Ce fichier doit être renforcé par la recherche et l'ajout de nouveaux fournisseurs qui donnent les meilleures garanties de solvabilité, de prix, de qualité et de délai de livraison. Toutes ces informations doivent exister pour chaque fournisseur et mises à jour quotidiennement et tenu à la disposition de tout demandeur.

1.2 Réception des articles

L'existence d'une commission de réception des articles doit être permanente et renforcée par la présence de techniciens pour apprécier la qualité des produits reçus. Ce nombre peut passer de deux (2) à quatre (4) et un procès verbal doit être établi à chaque réception.

II. Les points faibles

⇒ Faiblesses relevées

1. Description de la faiblesse

- Absence d'un service des achats autonomes

Les activités liées aux achats des biens et services de la société B sont toutes centralisées au niveau de la Direction Financière et Comptable. Les opérations y afférentes sont effectuées par un comptable.

- Il n'y a pas au niveau de la Direction dont les achats dépendent, un organigramme définissant clairement les responsabilités ;
- Il n'y a pas de manuel de procédures administratives et comptables indiquant le détail des fonctions et des procédures ;
- Il n'y a pas un système d'inventaire physique pour les stocks ;
- Il n'existe pas de classement méthodique des pièces justificatives.

2. Risque et incidences encourus.

- Confusion des tâches, responsabilités difficiles à établir ; risque d'exécution de tâches incompatibles ;
- Perte de temps à effectuer des tâches non dévolues, autorités entachées par les comportements, conflits d'attributions ;
- Information financière et comptable peu fiable des stocks.

Ces points sont mis en relief à travers les différents points du contrôle interne de la société B.

A. Expression des besoins

⇒ Faiblesse

Insuffisance dans la production de demande ou de bons d'approvisionnement émanant des services demandeurs.

1. Description de la faiblesse.

Les besoins en achats des services ne donnent pas lieu à l'élaboration systématique d'un document (demande d'achat).

Ils sont faits verbalement ou par note adressée au Directeur Général.

2. Risques et incidences encourus

Cette lacune pourrait entraîner des engagements de dépenses sur la demande de n'importe quel employé, et également entraîner des dépenses en achats de biens n'entrant pas dans le cadre de l'activité de la société.

B. Engagement de dépenses

⇒ Faiblesse n°1 : Absence de procédure de choix de fournisseur

1. Description de la faiblesse

La société B entretient des relations avec plusieurs fournisseurs auxquels tous les besoins en achats sont adressés.

2. Risques et incidence encourus

- ◆ Achats à des fournisseurs ne présentant pas les garanties de moralité souhaitées (facturations fictives, achats sans factures, commissions occultes, etc.).
- ◆ Achats à des fournisseurs chez lesquels certains membres de la société peuvent avoir intérêt direct ou indirect et donc risque de collusion.

⇒ Faiblesse n°2 : Emission du bon de commande non systématique.

1. Description de la faiblesse

Il existe des factures réglées qui n'ont pas fait l'objet de bon de commande. Les commandes urgentes sont passées sans que soit émis un bon de commande de régularisation.

2. Risques et incidences encourus

Cette pratique a pour conséquence d'empêcher les contrôles indispensables et élémentaires qui permettent de s'assurer du bien fondé de la facturation du fournisseur.

Ainsi, il sera impossible de contrôler d'une manière satisfaisante :

-Que les marchandises livrées et les prestations fournies correspondent bien à un besoin réel exprimé par un agent autorisé de la société. De ce fait la société risque de se faire facturer des biens et services excédentaires, sans que la Direction puisse les maîtriser. De plus, cette procédure permet une possibilité de fraude au moyen de facturation fictive ou erronée.

⇒ Faiblesse n°3 : Valorisation des bons de commande

1. Description de la faiblesse

Certains bons de commande émis n'étaient pas valorisés.

2. Risques et incidences encourus.

Cette pratique a pour conséquence la perte du contrôle par la Direction, des prix des biens et services facturés par les fournisseurs et donc des achats d'une manière générale. Cette dernière sera en effet, incapable de s'assurer que les prix facturés sont conformes aux critères de sélection et de choix établis.

⇒ Faiblesse n°4 : Approbation des bons de commande

1. Description de la faiblesse

Suivant la procédure en place, les bons de commande doivent être approuvés par le Directeur Général, le contrôleur interne et le Directeur Financier et Comptable. Par contre, certains bons de commande émis sont parfois signés par seulement deux responsables

2. Risques et incidences encourus

Le Directeur Financier et Comptable qui est chargé du règlement ne peut pas être également responsable de l'engagement des dépenses.

C/ Réception des commandes.

⇒ Faiblesse n°1 : La réception des biens livrés par les fournisseurs n'est pas suffisamment contrôlée.

1. Description de la faiblesse

La commission de réception en prenant livraison des biens commandés par la société B, effectue son contrôle directement à partir du bon de commande détenue par le fournisseur. Les bons de commande à l'origine étaient établis en deux exemplaires dont l'un reste attaché à la souche. De ce fait, la commission n'est pas ampliatrice du bon de commande pour ses

vérifications et, il n'est pas vérifié que le bon de commande présenté par le fournisseur correspond bien au double qui est conservé à la souche.

2. Risques et incidence encourus

La société B ne contrôle donc pas que la livraison est bien conforme à la demande et, risque d'accepter des produits non commandés ou excédentaires dont le paiement viendra anormalement grever la trésorerie.

⇒ Faiblesse n°2 : non-matérialisation des contrôles sur le bon de commande.

1. Description de la faiblesse

La commission de réception établie un procès verbal de réception. Par contre les observations mentionnées sur celui-ci ne reprennent pas, dans bien de cas où subsistaient des anomalies à la réception, les indications précisant la nature des anomalies, des manquements.

2. Risques et incidences encourus

Au moment du règlement, le signataire des chèques ne pourra pas s'assurer que la facture émise correspond bien à une livraison fondée et acceptée.

D/Traitement des factures

⇒ Faiblesse n°1 : Absence de signe d'identification des factures : original et double

1. Description de la faiblesse

Certaines factures ne font pas objet de marque d'identification propre à la société.

2. Risques et incidences encourus

Cette lacune pourra porter à une réutilisation des factures (doubles), et/ou à un détournement de certaines factures afin de cacher temporairement l'engagement de certaines dépenses.

E/ Règlement des factures

⇒ Faiblesse : C'est la même personne qui effectue les opérations suivantes

- Centralise les demandes d'achat, effectue les estimations et détermine les natures des biens à acheter ;
- Etablit les bons de commande ;
- Réceptionne certains biens commandés ;
- Vérifie les factures ;
- Etablie les chèques de règlement
- Comptabilise les chèques de règlement
- Gère le stock des fournitures
- Tient le journal des achats et des comptes fournisseurs ;
- Etablir la lettre ou l'avis de paiement.

1. Risques et incidences encourus

Ce cumul de fonctions incompatibles est de nature à rendre possibles des situations de fraudes et de détournements. De plus, les chèques de règlement peuvent être établis sous la base d'une facture seule sans que le signataire ait l'assurance que les produits facturés ont bien été livrés. La société B risque donc de payer des factures fictives, indues.

Les procédures du contrôle interne telles que définies présentent des failles et peut constituer des sources de fraudes. Pour atténuer ou réduire ces risques de fraudes je me permet de faire les recommandations suivantes au chapitre III.

CHAPITRE III. Recommandations

Concernant l'audit interne nous pouvons préconiser les recommandations suivantes :

I. Recommandations concernant l'audit interne

1.1 Suivi des signatures par la comptabilité.

Toutes les factures doivent être systématiquement déposées au secrétariat du service comptabilité et enregistrées chronologiquement dans un journal des « factures reçues ». Le secrétariat ensuite le transmet aux différents services.

- Procéder à la mise à jour régulière du registre des renseignements ;
- Recherche systématique des factures envoyées pour certification et non encore retournées au service comptabilité ;
- Il est souhaitable , pour limiter les risques de double paiement que les mentions suivantes soient systématiquement apposées sur les factures :
« Original » ou « Double » et « Payé » ou « Non payable » ou « Annuler »
- Le chef comptable ou son adjoint doit apposer le cachet « bon à payer » uniquement sur l'original de la facture et non sur les exemplaires N°1 et N°2 de la facture comme le prévoit la procédure ;
- Systématiser le procédé de la mention « bon à payer » pour annuler les factures après enregistrement ;
- Faire porter les références des modes de paiement sur toutes les factures.

1.2. Création d'un service des achats

Le service des achats doit fonctionner avec un responsable des achats qui dispose d'un registre des signatures autorisées, de procédures bien définies de sélection des fournisseurs et d'établissement des commandes. En effet la procédure de sélection des fournisseurs se fait par appel d'offre ou par consultation restreinte à la suite d'une consultation du fichier fournisseur ou par publication de l'offre dans un journal de la place. Quand à l'établissement de la commande, il faut que les imprimés utilisés soient pré numérotés (ce qui existe déjà mais qui

doit être renforcé) et les conditions de livraison et de paiement indiqués au fournisseur. L'utilisateur doit recevoir un double de la commande afin qu'il puisse vérifier sa conformité avec la demande initiale et en même temps averti de la date de livraison. Ce service doit en outre disposer d'un manuel des achats.

II. Recommandations proposées au niveau du contrôle interne

- Concernant l'absence d'un service des achats autonomes nous recommandons un ensemble des mesures d'organisation à prendre :
- ✓ L'élaboration d'un organigramme fonctionnel qui précisera les niveaux d'autorité et de responsabilité de chaque poste ;
- ✓ La création d'une cellule autonome des services comptables avec des objectifs bien définis en matière d'achats (appels d'offres ou consultations restreintes des fournisseurs, acquisition au meilleur rapport qualité/prix) ;
- ✓ Une définition des fiches des postes par fonction énonçant les profils requis et les tâches à accomplir ;
- ✓ Conception d'un système approprié d'inventaire des stocks et d'un système d'archivage des documents pour faciliter d'éventuels contrôles.

Ces mesures constituent un préalable à l'organisation du travail, au respect des circuits de l'information et à la maîtrise des tâches accomplies par les agents.

L'absence d'un manuel de procédures doit être corrigée. Le manuel de procédures est un recueil d'instructions standard destiné à décrire pour les principaux aspects de la vie de la société, les modalités d'exécution et de contrôle des opérations et les responsabilités des différents intervenants.

- Concernant l'insuffisance dans la production de demande ou de bons nos conseils portent sur la désignation, au niveau de chaque service des responsables habilités à émettre des demandes d'achats.

Aussi l'émission systématique pour tout besoin en achat d'un service donné, d'un document (demande d'achat ou bon d'approvisionnement) doit être visé par le responsable habilité et soumis à l'approbation du Directeur Général.

Un contrôle à priori par le contrôleur interne de toute demande d'achat pour s'assurer de l'importance et de l'opportunité de la dépense.

- Concernant l'absence de procédure de choix de fournisseur, la société B doit disposer d'un fichier des fournisseurs régulièrement mis à jour suite aux consultations de nouveaux fournisseurs, procéder à des consultations restreintes ou élargies de fournisseurs, à des appels d'offres qui doivent être suivi des séances de dépouillement qui comprennent des commissions techniques et les services qui demande l'achat.

- Concernant l'émission du bon de commande non systématique nous avons recommandé de veiller à ce que ces bons de commande soient systématiquement établis pour tous les achats.

Les commandes urgentes faites par appel téléphonique doivent être limitées au maximum et dans tous les cas, doivent faire l'objet d'un bon de commande de régularisation.

- Concernant la valorisation des bons de commande La société B doit veiller à ce que tous les bons de commande émis soient valorisés et qu'un fichier des fournisseurs autorisés et des prix approuvés soit tenu à jour.

- Concernant les bons de commande, tous les bons de commandes doivent être assurés par la Direction Générale par apposition de son accord pour achat.

- Concernant la réception des bien livrés par les fournisseurs qui n'est pas suffisamment contrôlée et la non-matérialisation des contrôles sur les bons de commande, dans les deux cas de faiblesses relevées nous avons recommandé la création d'un troisième exemplaire du bon de commande qui sera adressé à la commission de réception qui doit être permanente et qui lui permettre de :

- Contrôler la livraison
- Matérialiser ses contrôles et certifier la réception par un procès-verbal.

- Concernant l'absence de signe d'identification des factures :original et double le service « courrier » chargé de centraliser les factures doit veiller, à effectuer les marques d'identification interne sur les factures reçues et établir une liste chronologique de celles-ci.

○ Concernant les règlement des factures il est souhaitable que la procédure soit modifiée comme suit pour permettre le renforcement du contrôle interne :

a) Centralisation des achats

Le comptable ne doit pas être en mesure de centraliser ni d'estimer les besoins en achats de la société.

b) Contrôle des factures et préparations des moyens de paiement

Le comptable est responsable du contrôle des factures fournisseurs, à partir des documents suivants :

- Le bon de commande valorisé qu'il n'a pas préparé ;
- Le bon de réception ou procès verbal (ou le bon de livraison du fournisseur) visé par la commission de réception ;
- la facture du fournisseur.

Un tampon doit être sur l'original de la facture, permettant de matérialiser les différents contrôles que le comptable doit effectuer :

- Vérification des quantités commandées et reçues avec (concordance entre les deux)
- Vérification des prix facturés (vérifier qu'ils sont en accord avec ceux portés sur le bon de commande visé par la Direction)
- Contrôle de l'exactitude arithmétique de la facture.

Les factures contrôlées doivent être comptabilisées :

- Débit : compte de stock ou charge
- Crédit : compte individuel fournisseur et l'imputation comptable doit également figurer dans le cadre du tampon prévu à ce effet.

Les factures comptabilisées sont classées par échéance de règlement avec le bon de commande et le bon de réception. L'ensemble des documents constitue le dossier règlement qui doit être rangé suivant un ordre chronologique.

A l'échéance, le comptable ressort les dossiers de règlement, prépare les chèques et soumet le dossier à la Direction pour contrôle et signature du chèque.

Les chèques signés doivent être envoyés directement au fournisseur et ne doivent pas retourner à la comptabilité.

En cas de règlement, solder le compte fournisseur :

- Débit : compte fournisseur
- Crédit : compte banque ou caisse (en cas de paiement en espèces)

Conclusion

Après avoir analysé les mécanismes de prévention existants au sein de la société B à travers son contrôle interne et son audit interne, nous pouvons affirmer que le tout n'est pas de définir les procédures, encore faut-il donner les moyens de son fonctionnement et veiller à son application permanente pour éviter d'être surpris par des cas de fraudes et autres déviations.

Conclusion Générale

La fraude existe et prend des proportions très importantes selon la Revue Française de l'Audit Interne n°135-juin 1999 et coûte plusieurs milliards de dollars selon cette même source. Nous n'avons pas la prétention d'avoir fait tout le contour de la question, encore moins de vous avoir donné des solutions miracles pour combattre la fraude au sein des entreprises. Par ailleurs nous croyons en toute modestie que nous avons contribué à faire comprendre aux uns et autres les façons dont se manifestent les fraudes et par conséquent de mieux s'armer pour lutter contre.

La sécurité du système de contrôle interne comporte des limites: Il faut être conscient du risque qui peut s'attacher au fait que deux personnes malhonnêtes, ou davantage travaillant en collusion, peuvent être à même, bien attendu, de triompher du meilleur système de contrôle possible.

D'après l'enquête menée aux USA en 1996 par l'Association of Certified Fraud Examiners (CFE), la fraude et les malversations représentent 6% du chiffre d'affaires des entreprises, la fraude et les malversations coûtent 9 dollars par salarié par jour aux employeurs, les entreprises de moins de 100 salariés sont les plus vulnérables. L'enquête internationale publiée par Ernst & Young en 1996 précise que 27% des entreprises ayant répondu à l'enquête ont perdu plus d'un million de dollars pendant les cinq dernières années, 41% ont dû faire face à plus de cinq (5) fraudes au cours des cinq dernières années, 780 millions de dollars ont été perdus, dont seulement 70 millions ont été récupérés. Il y a éventualité de fraude toutes les fois qu'un pouvoir est exercé sans contrôle.

Les enquêtes ont tendance à mettre l'accent sur le fait qu'une partie importante des fraudes est découverte de façon fortuite (maladie, mutation, dénonciation) : 41% selon l'enquête de l'Audit Commission, 57% selon l'enquête Ernst & Young, c'est oublier, qu'à contrario une partie est découverte par le bon fonctionnement du contrôle interne (pour l'Audit Commission : 31% en 1987, 23% en 1990, 49% en 1993). C'est donc vers un renforcement du contrôle interne que les entreprises doivent s'orienter.

Par ailleurs un type de fraude grandissant prend des proportions très inquiétantes d'abord en Amérique du Nord où il coûte plusieurs milliards de dollars par an, en Europe du Nord et Occidentale et en Afrique où il fait son entrée : C'est la fraude par la télécommunication.

Il serait souhaitable que des recherches sérieuses soient engagées dans ce sens pour aider à mieux la comprendre sous nos cieux et à mieux la combattre.