



CESAG

**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION**

.....
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

MEMOIRE DE 3^e CYCLE

en vue de l'obtention de

MBA / DESS AUDIT INTERNATIONAL & CONTROLE

THEME

**DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE DU CYCLE
ACHATS-FOURNISSEURS FACE A
LA PREVENTION ET LA DETECTION DE FRAUDES**

Présenté et Soutenu publiquement par :
Edgar G. A. POPOSSI-MANZIMBA

MEMBRES DU JURY

MM. Gilbert BOSSA, Président du Jury
Ahmadou TRAORE, Professeur au CESAG
Moussa YAZI, Professeur au CESAG



M0169AUDIT03

2



**notion
2002**

CESAG

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Initié en 1985 par la Conférence des Chefs d'Etat de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO), le CESAG est géré depuis 1995 par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Tourné à l'origine vers la formation en gestion des personnels des administrations du territoire, le CESAG a su diversifier ses compétences et propose aujourd'hui une offre incomparable pour satisfaire les besoins des entreprises des secteurs public et privé, mais également des étudiants africains à la recherche de formations supérieures de haut niveau.

Président du Conseil d'Administration :
Monsieur Charles Konan Banny,
Gouverneur de la BCEAO

Administrateurs du CESAG :

- * **Institutions régionales** : Commission de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)
- * **Organismes Internationaux** : Banque Mondiale, Organisation Mondiale de la Santé
- * **Monde des Affaires** : Chambre Consulaire Régionale de l'UEMOA, Réseau de l'Entreprise en Afrique de l'Ouest, Société des Eaux du Sénégal.
- * **Secteur privé de l'UEMOA**
- * **Universités**



Boulevard du Général
De Gaulle, BP 3802
Dakar - Sénégal
Tél : (221) 839 73 60
Fax : (221) 821 32 15
Email : courrier@cesag.sn
Site internet :
<http://www.cesag.sn>



<http://www.cesag.sn>

Edgar G. A. POPOSSI-MANZIMBA

**DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE DU CYCLE
ACHATS-FOURNISSEURS:
PREVENTION ET DÉTECTION DE FRAUDES**

*" Tout homme
ayant un pouvoir
est naturellement
porté à en abuser. "*

Montesquieu.

Cycle : Audit

12^e Promotion: 2000-2002

DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail :

à YAHWEH

L'Incréé, le Très Haut, le Tout Puissant et Eternel DIEU, dans sa miséricorde et sa grâce qui m'a accordé la force et la santé pour réaliser ce mémoire.

à mon Père et ma Mère

Vous qui m'avez soutenu et aidé sur tous les plans, vos sublimes conseils, encouragements et bénédictions entourés de tendresse infinie,

Soyez en remerciés, que DIEU le Seigneur vous garde encore longtemps afin que vous profitiez des fruits de vos efforts, de votre patience et votre amour.

à mon Epouse

Pour ta détermination, ton soutien constant et surtout ta patience malgré mon absence du pays.

Sois assurée de mon amour et de mon attachement dont aucun mot ni expression ne saurait exprimer la dimension

à mon Fils

Qui a vu le jour pendant mon absence pour cette formation, que DIEU te bénisse et t'assister dans tes études et ta vie, afin que tu sois un Homme parmi les hommes.

Je serai pour toi et le père que mon Père est pour moi. Tout mon amour.

à mes Frères et Sœurs

Pour votre profond attachement et votre soutien

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements :

- à Monsieur **Bruno COLAS**, Expert-Comptable diplômé, Commissaire aux comptes, Président Directeur Général de la Société d'Audit, Conseil et Expertise Comptable : CHD ACE-FIDUCIAIRE DE PICARDIE, qui a bien voulu me prendre en Stage pour la partie pratique de ma formation.
- à Monsieur **Jacques BERTRAND**, Responsable du département Commissariat aux comptes à la CHD ACE- FIDUCIAIRE DE PICARDIE, auprès de qui j'ai été confié pour effectuer mon stage.
- à Monsieur **Jean-Baptiste DIENE**, Chargé de cours d'Audit des approvisionnements au CESAG, Responsable du service d'Audit Interne à l'industrie Chimique du Sénégal (ICS), qui m'a encadré dans ce travail malgré ses nombreuses occupations professionnelles.
- à Monsieur **Moussa YAZI**, Sous Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité (ISC), Responsable du Cycle Audit International & Contrôle, Professeur et Chargé des cours de contrôle de gestion et de comptabilité de management au CESAG, qui nous a non seulement apporté les connaissances nécessaires au cours de notre formation, mais surtout nous a aidé dans l'orientation de notre thème d'étude.
- à Mes Oncles **Léon Ludovic SAMBA ZOUM**, **Fabien NGANGA** qui m'ont porté assistance durant mon séjour de stage en France.
- à Mes Frères et Amis **Lazare TCHICOU**, **Armand T. N. KOUMOUS** pour leur aide combien appréciable et leur sollicitude.
- à tous les Collègues et amis du CESAG, à la famille **ELINGABOTO** et mes demoiselles **Betty NDINGA**, **Larissa MOUASSIPOSSO** pour l'ambiance qui a régné entre nous pendant ma formation et mon séjour à Dakar.
- à tous mes collèges de stage.

TABLE DES MATIERES

DÉDICACE.....	1
REMERCIEMENTS	2
TABLE DES MATIERES	3
AVANT-PROPOS.....	4
Liste des figures & tableaux	6
Liste des annexes	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE	8
PROBLÉMATIQUE.....	8
OBJECTIF DE L'ETUDE	12
JUSTIFICATION ET INTERET DE L'ETUDE	12
ARTICULATION DU MÉMOIRE.....	13
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ETUDE	14
CHAPITRE 1 : CONTROLE INTERNE	15
1.1.: Définitions du concept.....	15
1.2.: Domaines et objectifs du contrôle interne.....	16
1.3.: Dispositifs de contrôle interne	17
1.4.: Organes de contrôle et de supervision du contrôle interne.....	21
CHAPITRE 2 : FONCTION ACHATS DANS L'ENTREPRISE	24
2.1.: Notion du cycle Achats Fournisseurs	24
2.2.: Champ d'activité, opérations et comptes concernés	25
2.3.: Organisation du cycle, Services et Intervenants impliqués.....	27
2.4.: Méthodes et procédures opérationnelles.....	32
CHAPITRE 3: FRAUDE, RISQUE INHÉRENT AUX ACTIVITÉS D'ENTREPRISE.....	34
3.1.: Notion et typologie de la fraude.....	34
3.2.: Fraude par les achats.....	39
3.3.: Modèles théoriques de prévention.....	40
3.4.: Mesures anti-fraudes et objectifs de contrôle interne relatifs aux achats.....	46
DEUXIÈME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	49
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTITE	50
1.1.: Méthodologie de collecte d'information et Modèle d'analyse	51
1.2.: Identification et organisation générale.....	55
1.3.: Description de l'organisation et du fonctionnement.....	62
1.4.: Compréhension de la procédure	65
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE L'EXAMEN DES RISQUES	70
2.1.: Points forts de la procédure.....	70
2.2.: Points faibles de la procédure.....	72
2.3.: Evaluation des risques encourus et dispositifs concernés.....	80
2.4.: Impacts sur les comptes et le contrôle des comptes	86
CHAPITRE 3 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS	88
3.1.: Au niveau de l'organisation	89
3.2.: Au niveau des procédures.....	90
3.3.: Au niveau des hommes	90
3.4.: Au niveau de la supervision.....	90
CONCLUSION GÉNÉRALE	91
ANNEXES.....	92
BIBLIOGRAPHIE.....	93

AVANT-PROPOS

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est la Grande Ecole de Management de l'Afrique francophone sub-saharienne.

Initié en 1985 par la Conférence des Chefs d'Etats de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest, le CESAG est géré depuis 1995 par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

Cette Grande Ecole Inter-Etats, membre fondateur du Réseau Africain et Malgache pour l'Excellence en Gestion des Entreprises (RAMEGE), a pour mission de fournir aux entreprises et administrations de la sous région et du continent des cadres de haut niveau en gestion.

Les diplômes délivrés par le CESAG sont reconnus par le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES).

Le diplôme de 3^e cycle d'Audit International & Contrôle, équivalent au MBA nord américain et au DESS français, a un programme de formation qui s'étend sur une période de 14 mois dont 9 mois de cours intensifs et 5 mois de stage pratique en cabinet, entreprise et/ou autre organisme.

Ce diplôme de 3^e cycle à finalité professionnelle, centré sur les métiers et les techniques de l'audit et du contrôle, prépare aux fonctions ci-après :

- Auditeur dans les cabinets Comptables et/ou d'audit
- Auditeur interne.
- Contrôleur de gestion.

Pour répondre aux exigences académiques en vue de l'obtention dudit diplôme, la phase pratique de cette formation, dite stage professionnel, a été effectué en France dans le groupe CHD (*Colas Hubert Dupuis*) dont le siège se trouve à Soissons.

Durant les six (6) mois de stage (du 30 juillet 2001 au 31 janvier 2002), j'ai participé à plusieurs missions de commissariat aux comptes auprès des entreprises. Les commissaires aux comptes, professionnels chargés, au terme de la loi, du contrôle des sociétés commerciales, sont seuls habilités à exercer par des mandats légaux de l'audit légal.

C'est à ce titre que j'ai mené une étude sur le contrôle interne d'une société pour réaliser la partie pratique du présent mémoire.

SIGLES & ABRÉVIATIONS

AICPA:	American Institute of Certified Public Accountancy
BC :	Bon de Commande
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BL :	Bon de Livraison
BR :	Bon de réception
CAMES :	Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur
CCA :	Consultative Committee of Accountancy
CESAG:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
C.I :	Contrôle Interne
CHD:	Groupe Colas Hubert Dupuis
COSO :	Committee of Sponsoring Organisation of the Tradway, Commission
CNCC :	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
CSDEC :	Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
D.A :	Demande d'Achat
DESS:	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
ECIIA :	European Confederation of Institutes of Internal Auditors
Fact :	Facture
FRAP :	Feuille de Révélation et d'analyse de Problème
IFACI :	Institut Français des Auditeurs Consultants Internes
IIA :	Institute of Internal Auditor
ISO :	International Organisation for Standardization
MBA :	Master of Business Administration
NCPF :	Nouveau Code Pénal Français
N.T.I.C :	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OECCA :	Ordre des Experts - Comptables et Comptables Agréés
PCG :	Plan Comptable Général
QCI :	Questionnaire de contrôle interne
RAMEGE :	Réseau Africain et Malgache pour l'Excellence en Gestion des Entreprises
RFAI :	Revue Française de l'Audit Interne
SYSCOA :	Système Comptable Ouest Africain
TRD :	Tubes et Raccords Distribution
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africain

LISTE DES FIGURES & TABLEAUX

Figures

- Figure n° 1 :** Cohérence des dispositifs de contrôle interne
- Figure n° 2 :** Schéma de l'approche passive de la fraude
- Figure n° 3 :** Schéma du modèle actif de prévention de la fraude
- Figure n° 4 :** Schématisation du modèle d'analyse

Tableaux

- Tableau n°1 :** Les documents du circuit «achats fournisseurs »
- Tableau n°2 :** Diagramme de circulation des documents
- Tableau n°3 :** Risques de fraude liés à l'expression et la justification des besoins
- Tableau n°4 :** Risques de fraude liés à la préparation de l'achat
- Tableau n°5 :** Risques de fraude liés à la confection et l'envoi de la commande
- Tableau n°6 :** Risques de fraude liés à la réception de la marchandise
- Tableau n°7 :** Risques de fraude liés à la réception de la facture et sa comptabilisation
- Tableau n°8 :** Risques de fraude liés au refus des marchandises ou factures
- Tableau n°9 :** Risques de fraude liés au classement des documents
- Tableau n°10 :** Dispositifs relatifs à l'expression et justification des besoins
- Tableau n°11 :** Dispositifs relatifs à la préparation de l'achat
- Tableau n°12 :** Dispositifs relatifs à la confection et l'envoi de la commande
- Tableau n°13 :** Dispositifs relatifs à la réception de la marchandise
- Tableau n°14 :** Dispositifs relatifs à la réception de la facture et sa comptabilisation
- Tableau n°15 :** Dispositifs relatifs au refus de marchandises ou factures

LISTE DES ANNEXES

Annexes n° 1 et 2 :	Organigrammes du groupe F.M.H
Annexes n° 3 :	Organigramme hiérarchique de la Société TRD
Annexe n° 4 :	Organigramme fonctionnel de la Société TRD
Annexe n° 5 :	Organigramme des achats
Annexe n° 6 :	Imprimé de demande d'achat
Annexe n° 7 :	Liste des fournisseurs agréés
Annexe n° 8 :	Liste des transporteurs agréés
Annexe n° 9 :	Original de Bon Commande
Annexe n° 10 :	Exemplaire de Bon de Commande
Annexe n° 11 :	Exemplaire de Bon de Commande
Annexe n° 12 :	Accusé de Réception Bon de Commande
Annexe n° 13 :	QCI Risques Généraux
Annexe n° 14 :	QCI Grille de Séparation des Tâches
Annexe n° 15 :	QCI Achats – Fournisseurs
Annexe n° 16 :	FRAP
Annexe n° 17 :	Feuille de synthèse d'appréciation du C.I
Annexe n° 18 :	Note méthodologique sur l'appréciation du C.I
Annexe n° 19 :	Procès -Verbal de contrôle
Annexe n° 20 :	Constat de non-conformité
Annexe n° 21 :	Réception des matériels

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le contexte et l'environnement de l'entreprise ont beaucoup évolué ces dernières années. L'explosion extrêmement rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), ainsi que l'émergence du commerce électronique ont considérablement transformé le paysage du monde des affaires, avec pour corollaires la globalisation des échanges et la concurrence accrue à l'échelle planétaire.

Face à cette situation d'interdépendance grandissante dans la plupart des secteurs d'activité, en raison de l'ouverture des marchés à l'international, la forme des entreprises s'est modifiée par l'accroissement des phénomènes comme la délocalisation des firmes, la multiplication des sites, la décentralisation des activités, la création et l'implantation de filiales ou succursales à l'étranger, le partenariat ou d'autres alliances stratégiques entre entreprises.

De ces phénomènes, surgissent de nouveaux risques. Risques liés non seulement à l'environnement et à la conquête des marchés mais aussi et surtout à l'organisation même de l'entreprise. La conduite des entreprises devient de plus en plus complexe dans la manière d'appréhender et de maîtriser les risques.

PROBLÉMATIQUE

Ainsi, la maîtrise des risques dans de telles conditions est devenue un enjeu majeur pour toute entreprise qui se veut performante et compétitive.

Certains risques sont de nature à compromettre l'atteinte des objectifs visés par l'entreprise, d'autres à mettre en cause la continuité de l'exploitation. Alors si ces risques ne sont pas identifiés correctement et si les mesures nécessaires ne sont pas prises immédiatement pour les minimiser, l'entreprise peut être mise en cause dans l'atteinte de ses objectifs, son développement et sa pérennité.

Parmi ces nombreux risques, figure un risque d'un genre particulier aux conséquences graves, connu sous le vocable commun de «fraude» auquel toutes les entreprises, quelles que soient leurs caractéristiques, se trouvent souvent confrontées, dans le cadre de la réalisation de leurs activités.

Les entreprises en sont souvent victimes comme le témoignent d'ailleurs les informations portées à notre connaissance quotidiennement par les médias.

Les récentes affaires de scandales financiers et faillites des sociétés Enron, Worldcom, Xeros et bien d'autres en difficulté suite à des situations de fraudes en sont de parfaites illustrations.

C'est à l'échelle de l'entreprise que subsiste ce risque permanent aux conséquences graves, aussi bien pour l'entreprise que pour ses différentes parties prenantes.

Des études sérieuses menées par de grands cabinets conseils réputés tels : Pricewaterhouse-Coopers, Ernst & Young, KPMG, Arthur Anderson, Deloitte & Touche ont révélé, au fil des années, que ces risques de fraudes, malversations, abus et conflits d'intérêts étaient présents dans toutes les entreprises et qu'il fallait s'y attaquer le plutôt possible (BILODEAU, 2001 :10).

Qualifié de risque mal maîtrisé, d'après une enquête réalisée par le cabinet Ernst & Young, la fraude constitue un véritable problème pour toutes les organisations (ROUFF, 2000 : 27).

Risque mal maîtrisé certainement, parce qu'il est difficile à appréhender, voire cerner, peut être à cause des artifices que déploient ses auteurs compte tenu, sans nul doute, de leur connaissance du milieu et de leur position dans l'organisation, même s'ils sont parfois aidés par des complices internes ou externes.

Pour preuve, l'enquête réalisée par le cabinet Ernst & Young montre que les fraudes sont commises le plus souvent par des membres de l'entreprise, et dans 75% des cas, des personnels ayant une ancienneté supérieure à 5 ans (ROUFF, 2000 : 28).

Aussi, les fraudes les plus importantes sont commises par les dirigeants et les cadres. Ces fraudes sont seize (16) fois plus importantes en valeur que les fraudes commises par les autres salariés précise l'enquête.

Les statistiques nous révèlent également l'ampleur du phénomène (FOURNAS, 2002 : 84). En 2000, dans le cadre d'une enquête à l'échelle internationale, Ernst & Young a recueilli les témoignages de 740 grandes et moyennes entreprises de quinze pays (neuf pays européens, plus les Etats-Unis, le Canada, l'Australie, l'Afrique du Sud, l'Inde et la Nouvelle-Zélande). Verdict : les deux tiers d'entre elles, soit près de 500, avaient été victimes d'une ou plusieurs malversations au cours des douze derniers mois !

Pour l'Europe, une autre enquête, menée en 2001 par Pricewaterhouse Coopers auprès de 3.400 entreprises, révélait que 25 % des sociétés de taille moyenne interrogées et 42 % des grands groupes avaient subi une fraude financière grave dans les deux dernières années.

Ce phénomène doit être d'une ampleur plus importante si l'on tient compte du fait que, généralement les problèmes de fraude se règlent dans l'entreprise à l'amiable pour éviter une publicité qui pourrait être préjudiciable à celle-ci.

De quoi réfléchir sérieusement ? D'autant que, tous les spécialistes le soulignent, la première source de découverte des fraudes est le hasard ! Alors, mieux vaut connaître les risques, pour les limiter autant que possible.

D'autant plus que, la responsabilité pour la prévention et la détection des irrégularités et des fraudes est celle du management et c'est à l'entreprise même de s'organiser de façon à éviter les fraudes.

L'origine des fraudes se trouverait dans les failles des dispositifs de contrôle interne, notamment dans certains dysfonctionnements constatés par les auteurs de fraude au niveau du système organisationnel des entreprises (c'est là leur principale incitation).

Ces failles et dysfonctionnements dans les procédures internes des entreprises peuvent s'expliquer généralement, selon BARRY (1994 : 11) par des cas ci-après :

- 1- la procédure dans son intégralité (ou l'une des étapes de la procédure) n'a pas été prévue par l'entreprise.
- 2- la procédure a été prévue par l'entreprise mais elle (ou l'une des étapes) a été mal formulée ou insuffisamment explicitée.
- 3- La procédure a été prévue par l'entreprise mais regroupe au niveau d'un agent ou d'un responsable des tâches incompatibles.
- 4- La procédure a été prévue et a été correctement bâtie et formulée mais en pratique elle (ou l'une des étapes) n'est pas appliquée (ou est mal appliquée) par les agents ou le responsable de l'entreprise.

En outre, les conditions changent et rendent inadaptées ou inutiles certaines procédures.

Nous pouvons distinguer trois (3) modes de détection d'une fraude :

- soit par hasard (c'est d'ailleurs le cas le plus fréquent) ;
- soit parce que ses conséquences éclatent au grand jour et que le préjudice est devenu difficilement réparable (tel est le cas remarqué lors qu'elles sont diffusées par les médias) ;
- soit par une analyse systématique et objective des processus opérationnels (c'est la solution que nous préconisons).

Alors un contrôle interne rigoureux à tous les niveaux peut constituer une réponse à ces risques pas toujours maîtrisables mais qu'il faut essayer de réduire le plus possible en analysant systématiquement et objectivement le processus opérationnel de la fonction achat.

A en croire WARUSFERPL (1995 : 5), l'examen du contrôle interne peut être l'un des outils privilégiés de la détection précoce de la fraude dans la mesure où il permet :

- d'identifier les fragilités et lacunes de la procédure de l'entreprise (qui sont des éléments d'incitation et des points d'entrée de la fraude),
- de mettre en évidence des éléments anormaux ou discordants pouvant être les symptômes d'une fraude réalisée ou en cours.

C'est pourquoi à la lumière de ce qui précède le présent mémoire a pour objet, d'examiner les paramètres susceptibles non seulement d'occasionner les fraudes mais aussi et surtout de s'en protéger et de les déceler à temps au niveau du circuit des Achats- fournisseurs, à travers la question centrale sur la problématique suivante « *en quoi les dispositifs de contrôle interne du cycle achats fournisseurs peuvent-ils aider et donner l'assurance raisonnable quant à la prévention et la détection des fraudes ?* ».

OBJECTIF DE L'ETUDE

L'objectif général recherché étant de vérifier si l'organisation est dotée de dispositifs de contrôle pertinents et efficaces donnant l'assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques de fraude.

De façon plus spécifique, nous allons :

- Découper l'activité des achats et son processus en tâches élémentaires ;
- Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche et les évaluer si possible ;
- Identifier les dispositifs du contrôle interne et qualifier ces risques selon qu'il s'agisse de tel ou tel dispositif.

JUSTIFICATION ET INTERET DE L'ETUDE

Cette étude portera essentiellement sur le cycle des Achats fournisseurs d'une entreprise de distribution, dans la mesure où, considérée dans sa globalité comme fonction névralgique au niveau des organisations, la fonction Achat et/ou approvisionnement est au cœur des activités de toutes les entreprises commerciales ou industrielles, non seulement du fait qu'elle doit satisfaire, par recours au marché extérieur, au moindre coût les besoins de l'entreprise tout en respectant les contraintes de qualité et de sécurité mais aussi par l'importance des ressources financières que représentent les charges d'exploitation par rapport à l'ensemble des charges des entreprises.

En outre, la réalisation d'une telle étude, du point de vue de la protection et sauvegarde des actifs d'une entreprise, présente un intérêt évident d'une grande importance à ne plus démontrer et, s'inscrit dans la dynamique de sensibilisation à la prise de conscience aux mesures à prendre dans la maîtrise de risques de fraude, notamment de certains risques. Surtout à un moment où la communauté des parties prenantes à l'entreprise reconnaît la nécessité de verrouiller le système sécuritaire des entreprises contre la fraude.

Pour mener à bien notre étude, nous nous sommes appuyés sur la recherche documentaire (ouvrages, travaux publiés, revues et articles, supports de cours, textes législatifs et réglementaires, documents internes aux entreprises) et sur les entretiens avec les personnes, impliquées dans la procédure sur le terrain, auprès des entreprises et cabinets d'audit.

Notre approche méthodologique sera celle de la démarche de l'auditeur dans son appréciation du contrôle interne.

ARTICULATION DU MÉMOIRE

Dans sa structure notre mémoire s'articule autour de deux (2) grandes parties :

- la première partie étant consacrée au cadre théorique et conceptuel de l'étude. Elle présente le contrôle interne et ses dispositifs, les activités du cycle Achat et la fraude dans ses différentes formes comme risque inhérent aux activités de l'entreprise.
- la seconde partie quant à elle présente le cadre pratique de l'étude et, propose les mesures à prendre sous forme de recommandations en faisant préalablement référence à un examen des dispositifs existants.

PREMIÈRE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ETUDE

La question de la fraude a suscité beaucoup de travaux publiés sous forme de rapports, d'articles dans les revues à l'instar de la revue française de l'audit interne, depuis plusieurs années et, est aujourd'hui à l'ordre du jour.

Plusieurs auteurs se sont penchés au problème pour analyser différents aspects de la question.

Nombre d'auteurs et spécialistes prônent le fait que les mesures de prévention, de détection et contrôle soutenu par les codes d'éthique soient mises en œuvre avec résolution pour maîtriser ce phénomène.

Les contrôles préventifs permettront d'éviter ou, en tout cas, rendent difficile (c'est leur objectif), la réalisation des fraudes. Ils portent sur les dispositifs en place.

Les contrôles de détection sont destinés à identifier les risques de fraude et en limiter les conséquences. Ils sont à mettre en œuvre au niveau de l'utilisation et des utilisateurs.

La qualité de ces contrôles et l'anticipation des erreurs ou fraudes constituent le meilleur moyen d'éviter la réalisation de ces risques préjudiciables aux entreprises.

Le contrôle interne, système protecteur et préventif, qui permet de créer dans l'entreprise les conditions dans lesquelles les erreurs, les négligences, les gaspillages mais aussi et surtout les fraudes deviennent l'exception, doit être efficace.

C'est donc vers un renforcement du contrôle interne que les entreprises doivent s'orienter.

Nous allons passer en revue successivement, dans cette première partie de l'étude, le contrôle interne, les activités de la fonction achats et la fraude comme risque inhérent aux activités de l'entreprise.

CHAPITRE 1 : CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne faisant référence à un principe général d'organisation et de gestion des entreprises, ne recouvre pas seulement la simple notion de vérification, mais aussi de maîtrise. Totalement imbriqué dans toutes les activités de l'entreprise, le contrôle interne permet une maîtrise des activités de l'organisation.

Ce chapitre vise à préciser le sens des concepts utilisés afin de les circonscrire.

1.1.: Définitions du concept.

Une multitude de définitions existe, parmi lesquelles celles émanant des instances professionnelles, nous citerons certaines d'entre elles à cause de leur valeur de référence.

Ainsi, le contrôle interne défini en 1977 par l'*OECCA* comme “ l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise, a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde et la qualité de l'information, et de l'autre, l'application des instructions de la direction tout en favorisant l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, des méthodes et des procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ” semble complète.

Mais elle a été relayée par celle du *Consultative Committee of Accountancy (CCA)* de la Grande Bretagne en 1978 et de l'*American Institute of Certified Public Accountant (AICPA)* dans la même année. Toutes les deux s'accordent à ajouter qu'il s'agit d'un “ ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités ”.

C'est pour quoi, l'*IFACI* et *Coopers & Lybrand* (1998 :2) complètent ces définitions en retenant que le contrôle interne est “ un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur ;

Tout en complétant les précédentes, cette définition prend en compte les aspects liés à la maîtrise des activités de l'organisation.

Elle indique l'implication totale de l'ensemble des membres de l'entreprise dans la mise en œuvre du contrôle pour les objectifs bien définis.

Les différentes définitions proposées ci dessus par les instances professionnelles en France et ailleurs, font ressortir une certaine évolution du concept du contrôle interne.

Ce concept s'est précisé au fur et à mesure des années, et va certainement connaître d'autres avancées. L'impulsion, en faveur d'un tel développement, provient à la fois des directions des entreprises et des auditeurs (internes comme externes).

1.2. : Domaines et objectifs du contrôle interne

Selon RENARD (1998 :111), l'objectif général du contrôle interne est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Toute organisation a une mission qui se traduit par son objet social.

Pour atteindre cet objectif général, le management assigne au contrôle interne des objectifs permanents que l'on retrouve d'ailleurs dans la plupart des définitions, à savoir:

- Protection et sauvegarde du patrimoine
- Fiabilité et qualité des informations
- Respect des instructions de la direction et conformité aux lois
- Amélioration des performances

Cependant, deux (2) domaines du contrôle interne se distinguent nettement en fonction de ces objectifs : le contrôle interne ayant une incidence directe sur le patrimoine et le contrôle interne sans incidence directe.

1.2.1. : Contrôle interne ayant une incidence directe sur les comptes annuels

Le contrôle interne ayant une incidence directe sur les comptes annuels, lorsque celui ci a pour objectif d'assurer d'une part la protection des actifs, du patrimoine et des ressources de l'entreprise. D'autre part, la fiabilité et la qualité des informations dont dépendent la régularité et la sincérité des enregistrements comptables qui sont à la source des comptes annuels.

Selon CNCC (1992 : 22), l'intérêt qui s'attache à cet aspect du contrôle interne concerne aussi bien les responsables sociaux qui ont la responsabilité de présenter des comptes annuels réguliers et sincères et qui donnent une image fidèle de la situation financière, du patrimoine et du résultat des opérations, que les commissaires aux comptes chargés de les certifier.

1.2.2. : Contrôle interne sans incidence directe

Le contrôle interne sans incidence directe sur les comptes annuels, lorsque son objectif est d'assurer : le respect de la politique de la direction et le contrôle de l'application de ses instructions d'une part et, d'autre part l'amélioration des performances et de l'efficacité opérationnelle.

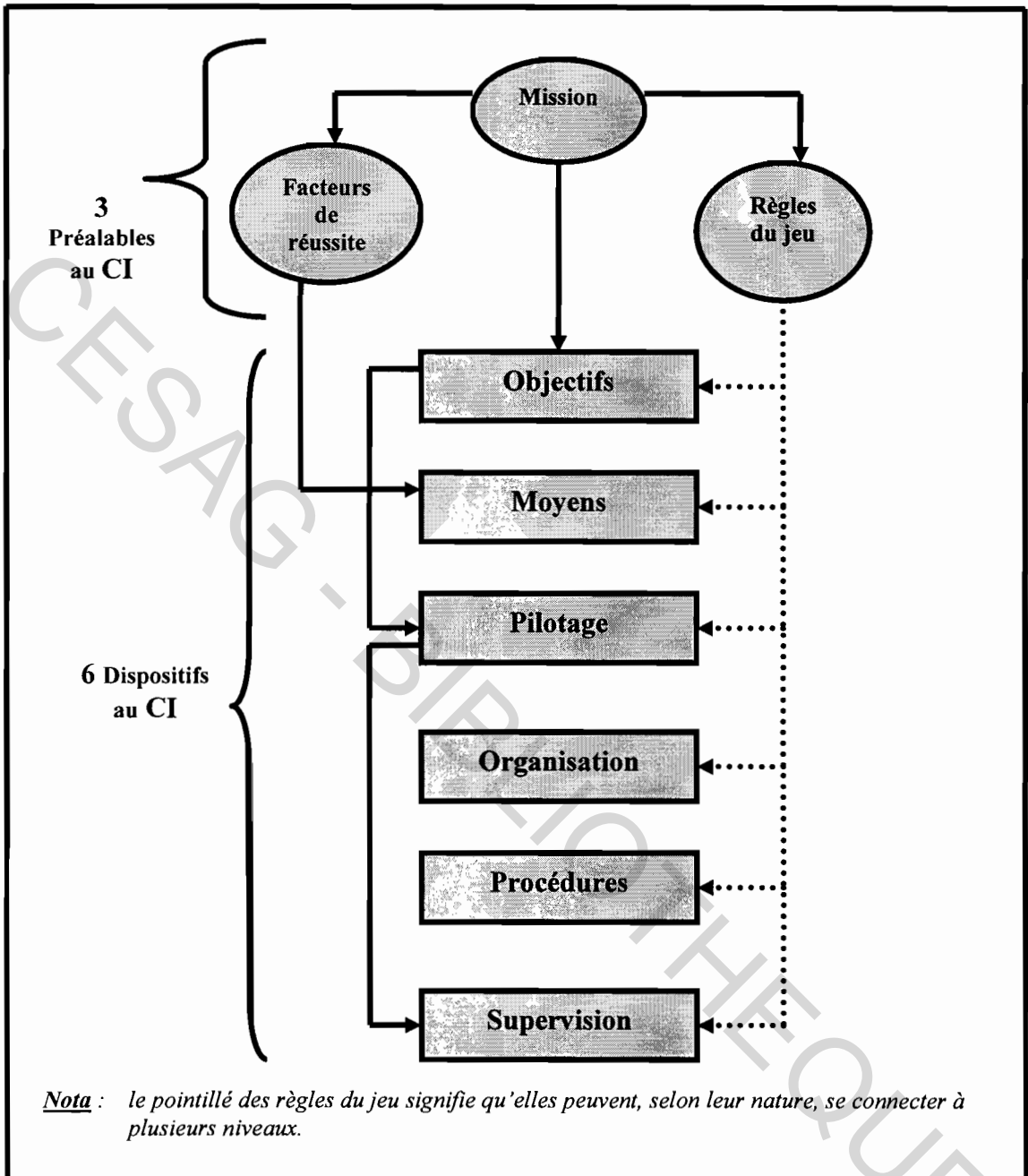
Sous ce second aspect, l'intérêt du contrôle interne est évident pour la direction de l'entreprise. Il l'est beaucoup moins pour le commissaire aux comptes qui n'a pas à porter de jugement sur l'activité opérationnelle ou la politique de l'entreprise ; il peut néanmoins lui permettre, dans certains cas, de recouper certaines informations comptables ou de mieux apprécier certains risques.

1.3. : Dispositifs de contrôle interne

Nous allons nous inspirer de l'approche du modèle du groupe Shell (RENARD, 1998 :118) pour présenter et mettre en évidence les dispositifs du contrôle interne du cycle achats fournisseurs.

Ce modèle nous permet de mettre en pratique et de démontrer de manière cohérente ce que sont les dispositifs de contrôle interne. Fondé sur trois (3) préalables et six (6) composantes, le contrôle interne correspond à un dispositif parfaitement formalisé, conceptualisé, dans lequel des concepts sont chaînés logiquement entre eux. Ils sont schématisés par la figure n°1

Figure n°1: Cohérence des dispositifs de contrôle interne



Source: RENARD (1998:142)

- Les trois préalables concernent les missions, les règles du jeu et les facteurs de réussite :

Premier préalable : **les missions**

Cela signifie que si vous êtes responsable d'une activité, la première chose sur laquelle vous devez être clair, c'est votre mission.

Ce que l'on attend de tout manager ou responsable, c'est que sa mission soit clairement perçue par lui, sur ce que l'on attend de lui et, si jamais ce n'est pas clair, c'est à lui de se rapprocher des personnes qui l'ont mandaté, pour connaître leurs attentes.

Deuxième préalable : **les règles de jeu**

Cela signifie que chaque responsable connaît précisément les règlements de jeu à suivre pour réaliser sa mission.

Par exemple : un responsable de centre remplisseur Butagaz a, dans ses contraintes, une obligation de respect de normes de sécurité. Ainsi, dans son management, il doit prendre en compte cette règle du jeu.

Troisième préalable : **les facteurs de réussite**

Quand la mission et les règles du jeu sont définies et connues, l'identification des facteurs de réussite est essentiellement nécessaire pour qu'un manager ait une chance de pouvoir remplir sa mission. Car si les facteurs de risques sont mal identifiés, le manager aura des difficultés majeures à remplir sa mission.

- Les six composantes concernent les objectifs, la stratégie, le pilotage, l'organisation, les procédures et la supervision :

Première composante : **les objectifs**

Dans l'exécution de sa mission, le manager doit identifier les meilleures cibles à atteindre pour réaliser sa mission. Ces cibles s'appellent des objectifs. Ces objectifs doivent être quantifiables, mesurables, pertinents, ...

Deuxième composante : **la stratégie**

Une fois que l'on a fixé les objectifs, il faut encore mettre en place des moyens. Donc le manager doit être clair sur les moyens qui lui sont nécessaires et octroyés pour effectivement atteindre ses objectifs.

Troisième composante : **le pilotage**

Il est nécessaire de savoir, au fur et à mesure que le temps avance, si on suit bien la trajectoire. Aussi, le manager doit se doter d'un ensemble d'indicateurs de pilotage. Ces indicateurs lui permettent de savoir le niveau de l'avancement vers ses objectifs.

Quatrième composante : **l'organisation**

Tout manager doit, dans son organisation, avoir précisé qui est responsable de quoi. Il n'est pas indiqué de laisser des tâches orphelines ou des doubles responsabilités.

Cinquième composante : **les procédures**

Chaque fois qu'un responsable pense qu'il est nécessaire, pour la bonne cohésion et la clarté, d'écrire une règle, cela s'appelle une procédure. Tout responsable doit avoir mis en place des procédures indispensables au fonctionnement de son équipe afin que chacun sache ce qu'il doit faire.

Sixième composante : **la supervision**

Tout responsable a, à un moment donné, une responsabilité par délégation du chef d'entreprise et le devoir de s'assurer que les instructions qui sont données sont raisonnablement respectées. Là aussi il y a des règles. Qu'est-ce que cela veut dire superviser ? Comment s'y prend-on pour superviser ?

De façon pratique et précise, pour concrétiser chacun de ces points qui constituent les dispositifs du contrôle interne, une question fondamentale à se poser ou à poser à la personne concernée est un moyen de savoir si les activités sont maîtrisées.

Ainsi, à la question fondamentale de savoir " si le processus ou l'activité confiée à un manager, responsable ou employé concerné est correctement maîtrisé ".

La réponse du manager est de dire par exemple : “ je vais vous le démontrer. Tout d’abord je vais vous expliquer ce qu’est ma mission, les règles de jeu que j’observe, les objectifs que je poursuis, les moyens que j’ai mis en place, les indicateurs qui me permettent de savoir où j’en suis, qui fait quoi chez moi. De la même manière je supervise tout cela ”.

1.4. : Organes de contrôle et de supervision du contrôle interne

Deux (2) organes de contrôle et de supervision du contrôle interne sont concernés principalement. L’un est directement impliqué dans sa supervision ainsi que son contrôle et l’autre indirectement. Le premier est l’audit interne et le second l’audit externe.

Selon RENARD (1998 :67), le contrôle interne apparaît comme un moyen pour l’audit externe alors qu’il est un objectif pour l’audit interne.

L’audit interne ne doit pas être confondu avec l’audit externe, qui désigne souvent l’action des commissaires aux comptes ou celle de cabinets intervenant ponctuellement.

L’audit interne est un service permanent de l’entreprise, dépendant à la plus haute hiérarchie de l’entreprise et chargé de veiller au bon fonctionnement du contrôle interne.

1.4.1. : Audit interne

Dans la conception nouvelle : « l’audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d’entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer ». Cette nouvelle définition adoptée en juin 1999 par l’IIA ouvre des nouvelles perspectives pour la profession.

Selon les mots de l’audit (IFACI, 2000:25) la précédente définition était très axée sur « ce que je dois faire », la nouvelle, plus ouverte, est orientée vers « ce que je dois apporter à l’entreprise ».

Par ailleurs, la Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne (ECIIA) dans sa prise de position, en octobre 1999, a préconisé également que la fraude soit reconnue comme l'un de nombreux risques inhérents à l'activité de l'entreprise et, à ce titre, insiste sur la contribution majeure que doit apporter l'auditeur interne, soutenu par tous les acteurs de l'entreprise, au processus de prévention et de détection de la fraude (BERGERET, 2000 :9).

Évaluer la probabilité de survenance d'une fraude- et son impact - devrait faire partie du processus périodique d'évaluation du risque dans les entreprises, réalisé pour le conseil d'administration dans le cadre de la révision de ses stratégies.

L'audit interne peut contribuer de manière significative à la prévention de la fraude en apportant à la direction, conformément à son objectif premier, une opinion sur l'efficacité du contrôle, des recommandations sur l'amélioration des contrôles, et des informations sur les techniques les plus modernes en matière de détection de la fraude et évaluation du risque.

L'audit interne a un rôle essentiel à jouer dans ce processus de grande importance qui est réalisée avec une régularité suffisante et de façon rigoureuse.

Pour que le conseil d'administration, le comité d'audit et la direction disposent d'informations de qualité sur le contrôle interne, en particulier sur la fraude et les contrôles concernant la fraude, il est nécessaire de mettre en place une fonction d'audit interne dotée de ressources adéquates et rendant compte à un niveau élevé de la hiérarchie.

La direction, le management et tous les employés devraient être sensibilisés à la fraude. Les auditeurs internes devraient recevoir une formation plus large sur la prévention et la détection de la fraude. Ils devraient être tenus d'actualiser leurs connaissances dans ce domaine.

L'audit interne peut offrir à l'entreprise un environnement permettant aux employés de faire entendre leurs préoccupations lorsqu'ils considèrent qu'elles ne sont pas prises en compte par leurs supérieurs hiérarchiques. Une procédure confidentielle, issue des meilleures pratiques, peut être mise en place par les auditeurs internes afin de passer outre la hiérarchie et d'informer directement le conseil d'administration et son comité d'audit.

L'audit interne peut apporter ses compétences en matière d'investigations, d'analyse et de collecte de preuves dans les cas de suspicion de fraude. L'auditeur interne, qui opère dans le cadre d'une charte approuvée par le conseil d'administration, peut enquêter et réunir les preuves nécessaires permettant d'adresser, le cas échéant, un rapport aux autorités extérieures avec une probabilité raisonnable de succès dans les poursuites ultérieures.

Cependant, la meilleure chose de décourager le fraudeur le plus déterminé consiste à "donner le ton" en terme d'éthique, depuis le haut de la hiérarchie, à mettre en place des codes de pratiques rigoureux et à revoir l'efficacité des procédures de contrôles existantes.

1.4.2. : Audit externe

De par sa définition sous optique comptable et financière, l'audit est « l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et comptes de résultats d'une entreprise déterminée » (COLLINS & VALIN, 1979 : 25)

L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant qu'elle a ou est susceptible d'avoir, une incidence sur les résultats.

En revanche, une fraude touchant, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne, mais non l'audit externe (RENARD, 1998:68).

La loi fait obligation aux "commissaires aux comptes de révéler au procureur de la république les faits délictueux dont ils ont connaissance sans que leur responsabilité puisse être engagée par cette révélation" (Cf.: l'article 233, al.2 de la loi du 24 juillet 1966 en France et l'article 716 de l'acte uniforme relatif au droit commercial général de l'OHADA en Afrique).

Lors que dans l'exercice de ses fonctions, le commissaire aux comptes constate des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation, il en saisit le dirigeant de la société qui doit lui répondre. Ainsi débute la procédure dite "d'alerte".

Les commissaires aux comptes signalent à la plus prochaine assemblée générale les irrégularités et inexactitudes relevées par eux au cours de leur mission ainsi que les infractions dont ils ont eu connaissance.

CHAPITRE 2 : FONCTION ACHATS DANS L'ENTREPRISE

Le poids de la fonction Achats à été depuis longtemps identifié par un pionnier du management, H. Fayol, qui, au début du siècle, enseigne que “ bien savoir acheter est souvent aussi important que savoir bien vendre ”.

Les dépenses de fonctionnement, dites d'exploitation par opposition aux dépenses d'investissement (biens d'équipement, immobilisations) visant les biens et services nécessaires à la réalisation des opérations industrielles ou commerciales, représentent une part importante des ressources engagées par l'entreprise.

La fonction achat (ou approvisionnement) au sein de l'entreprise est la fonction qui a pour mission de satisfaire ces besoins d'exploitation, traduits par les biens (marchandises, matières premières, fournitures diverses) et services (consommations intermédiaires et autres prestations extérieures reçues).

Ainsi, les exigences relatives à l'assurance qualité, livraisons en juste à temps et sécurité des approvisionnements incombent à la fonction achat.

Pour bien cerner les activités et tâches de la fonction achat, nous allons voir la fonction sous l'optique d'un cycle en raison des liaisons opérationnelles entre services impliqués. Ce cycle, comme les autres, est caractérisé par des fonctions à l'intérieur desquelles des tâches élémentaires sont exécutées.

2.1. : Notion du cycle Achats Fournisseurs

L'approche de l'analyse des risques considère l'entreprise en un système ouvert et composé de sous-systèmes. Ce qui permet de découper l'entreprise en plusieurs sous-systèmes, c'est la présentée en cycles d'activités pour pouvoir l'analyser. Par ces cycles d'activités figure le cycle des achats.

Le cycle achats fournisseurs regroupe toutes les fonctions relatives aux achats, depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des fournisseurs.

Ce cycle commence par l'expression d'un besoin à satisfaire par un acte d'achat et se termine après que la commande a été livrée, reconnue conforme en qualité et en quantité, stockée ou remise au service utilisateur et que le fournisseur ait été payé.

2.2. : Champ d'activité, opérations et comptes concernés

Le cycle Achats fournisseurs couvre les opérations relatives à l'acquisition des ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et l'organisation de celle-ci dans ses relations avec les fournisseurs de biens et services, à savoir :

- achats de biens destinés à être revendus en état (marchandises), à être consommés dans un processus de production (matières premières et matières consommables) ;
- achats de biens destinés à être utilisés pour les besoins courants de l'exploitation (fournitures diverses) ;
- achats de services divers (frais d'entretien, loyer, honoraires, etc...) fournis par les prestataires extérieurs.

Les étapes concernées par le cycle, après prévisions des dépenses dans le cadre du budget des achats, sont les suivantes :

- Expression des besoins, choix des fournisseurs et placement des commandes ;
- Réception des biens et des factures, contrôle, comptabilisation ;
- Suivi et règlement des dettes envers les fournisseurs.

De ce fait, du point de vue comptable, le cycle des achats fournisseurs fait intervenir :

- **Au niveau du compte de résultat** : les comptes de charges (classe 6) mouvementés à l'occasion des opérations d'achat selon le SYSCOA sont :
 - 601 : achats de marchandises : biens destinés à être revendus sans transformation.
 - 602 : achats de matières premières et fournitures liées : biens destinés à être transformés, pour entrer dans la composition d'un produit traité ou fabriqué.
 - 604 : achats stockés de matières et fournitures consommables : biens destinés à être utilisés pour concourir à la fabrication ou exploitation, sans se retrouver dans la composition du produit traité ou fabriqué.
 - 608 : achats d'emballages non immobilisés, qui sont traités à part
 - 61 : services de transports, de biens et de personnels
 - 621 à 625 : services rattachés aux immobilisations de l'entreprise

- 626 à 638 : services rattachés aux opérations d'exploitation et financières de l'entreprise.

Ces comptes de charges repris dans les soldes caractéristiques de gestion servent à la détermination des résultats intermédiaires (Marge Brute, Valeur Ajoutée, Résultat d'exploitation) et du Résultat Net de la période.

Le SYSCOA comme le PCG retient un classement de ces charges par nature, c'est-à-dire selon la qualification de la charge. Il distingue également les charges selon leur caractère, normal (charges d'exploitation) ou exceptionnel et non relatif à l'exercice considéré (hors activité normale ou perte hors exploitation).

L'entreprise peut adopter, pour les besoins de gestion, un classement de charges par fonction (charges d'approvisionnement, charges de production, charges commerciales, charges d'administration générale) ou selon leur caractère variable (charges liées au volume de la production ou des ventes) et fixe (charges indépendantes du volume d'activité). Mais la présentation finale des charges au niveau des états financiers (compte de résultat) devra impérativement reprendre une classification par nature.

- **Au niveau du bilan** : les comptes concernés selon le Syscoa d'une part sont les comptes des stocks (classe 3).

Ces comptes de stock figurent à l'actif dans la rubrique valeur d'exploitation :

- 31 : Marchandises
- 32 : Matières premières et Fournitures liées
- 33 : Autres approvisionnements

D'autre part les comptes de dettes (classe 4) envers les fournisseurs et créiteurs divers, dettes nées à l'occasion des opérations d'achat de biens d'exploitation ou services.

Ces comptes de dettes figurent au passif dans la rubrique des dettes à court terme et sont classées par ordre d'exigibilité croissante.

- 401 : fournisseurs, dettes en compte
- 402 : fournisseurs, effets à payer
- 408 : fournisseurs, factures non parvenues
- 409 : fournisseurs débiteurs

Elles comprennent :

- les dettes “certaines”, c’est-à-dire celles constatées par des factures de fournisseurs ou dont le montant est connu avec précision.
- Et les dettes “estimées”, c’est-à-dire celles dont le principe est certain (livraison reçue ou charges encourues ou encore facturées). Mais dont le montant n’est pas encore connu, du fait de la non-réception par l’entreprise de la facture du fournisseur. Dans ce dernier cas, les dettes sont constatées au moyen d’écritures de provision.

2.3. : Organisation du cycle, Services et Intervenants impliqués

2.3.1 : Services intervenants

Au cours des phases successives, divers intervenants exercent, ici et là, tel ou tel rôle.

En dehors du service qui établit ou fait établir la demande d’achats, les services les plus généralement rencontrés dans le cadre d’un contrôle interne satisfaisant sont les suivants :

- le service **Approvisionnement** dont le rôle est de choisir les fournisseurs les plus compétitifs et d’établir le bon de commande ;
- le service **Réception** dont le personnel est suffisamment compétent pour recevoir les livraisons après en avoir vérifié la conformité avec la commande ;
- le service **Magasin**, qui reçoit, enregistre et stocke les biens livrés ;
- le service **Comptabilité** chargé de l’enregistrement des factures ;
- le service **Trésorerie** chargé du règlement des factures dûment approuvées.

Selon SAMBA & DIALLO (1999 :334) une telle organisation facilite l’application des procédures dans différentes phases des achats.

2.3.2. : Différentes phases de la procédure et éléments de leur contrôle interne

Le processus d'achat approvisionnement comporte une grande diversité de tâches ; on peut les cerner à travers ses différentes phases suivantes :

2.3.2.1. : Expression des besoins

Chaque service, à l'intérieur de l'entreprise, exprime ses besoins en remplissant ou en faisant remplir un document appelé **demande d'achat**. Cet imprimé pre-numéroté dont le tracé est fonction de la spécificité de chaque entreprise, doit être établi en un nombre suffisant d'exemplaires.

Son intérêt est qu'il peut permettre un bon suivi et une réaction rapide du service demandeur en direction de l'approvisionnement.

2.3.2.2. : Consultation des fournisseurs

Bien souvent, l'entreprise a ses fournisseurs habituels auxquels elle est liée par des accords exprès ou simplement tacites.

Elle n'éprouve ainsi, le besoin de recourir aux services d'autres fournisseurs que pour se procurer des biens nouveaux ou pour lesquels ses fournisseurs habituels ne sont pas en mesure de la satisfaire. Cette situation qui semble de tout repos ne correspond pas toujours à l'intérêt de la société.

En effet, pour obtenir l'assurance que les approvisionnements sont effectués auprès des fournisseurs pratiquant les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai de livraison, et éventuellement de service après vente, il est nécessaire qu'une consultation régulière des fournisseurs soit faite et que, dans la mesure du possible, soit tenue une **banque de données** relatives aux produits les plus importants et à leurs fournisseurs les plus compétitifs.

Ceci évitera l'inconvénient résultant de l'habitude d'achat faisant que l'on accepte, quelquefois, n'importe quoi à n'importe quel prix sans réagir, ou en réagissant timidement.

La consultation peut être faite par écrit ou verbalement. Dans ce dernier cas, il importe qu'elle soit confirmée par écrit. Les conditions proposées doivent également pouvoir être garanties pour une période déterminée.

2.3.2.3. : Passation de la commande

La commande est passée sur la base du bon de commande tiré d'un carnet à souche et dont les exemplaires sont pré numérotés, ou simplement par lettre envoyée au fournisseur. Cette procédure est plus rare et est employée généralement pour les commandes passées avec l'étranger.

Le bon de commande est établi sur la base de la demande qui est faite par l'utilisateur après que le fournisseur offrant les meilleures conditions ait été sélectionné.

Les bons de commande sont établis sur des exemplaires pré numérotés. Les personnes habilitées à les émettre sont désignées par écrit avec indication, pour chacune d'elles, du montant maximum autorisé. Ils doivent également être signés par des personnes autorisées, et dont la signature est nécessairement connue de ceux qui sont chargés de leur vérification avant tout envoi.

Le bon de commande comportera par exemple, outre la date et la signature les informations relatives notamment :

- aux produits commandés (désignation, quantité, prix unitaire...) ;
- au fournisseur (nom, adresse...) ;
- aux conditions de vente...

Le service émetteur du bon de commande doit être en mesure de suivre les commandes et, au besoin, procéder aux relances nécessaires.

2.3.2.4.: Réception des marchandises

La réception des biens commandés doit être assurée par un service jouissant d'une certaine autonomie de fonctionnement vis-à-vis des services **Approvisionnements** et **Magasin**, et ne pas se retrouver rattachée hiérarchiquement à l'un quelconque de ces services.

Pour chaque réception, un bon de réception (ou bon d'entrée) pré numéroté est établi. Il est daté et signé et indique, en cas de besoin, s'il s'agit ou non d'une livraison partielle.

En cas de livraison partielle, il est conseillé d'annuler le bon de commande initial et d'établir un nouveau bon de commande correspondant à la livraison effective.

Les destinataires des exemplaires peuvent être :

- le service *Approvisionnements* ; ce qui lui permet d'être informé de la livraison et de vérifier les délais ;
- le service *Magasin* qui dispose ainsi d'un document de prise en charge dans la mesure où l'exemplaire du bon de réception accompagne les biens ;
- le service *Comptabilité* qui est ainsi informé en attendant la réception de la facture. Le bon de réception permettra de rattacher les charges à la période concernée au cas où la facture ne serait pas reçue en fin d'exercice.

Les contrôles sont généralement effectués pour s'assurer de la conformité de la livraison avec la commande ; ils sont relatifs, notamment, à la nature, aux quantités et à la qualité. A cet effet, il est procédé à un rapprochement entre le bon de commande, le bon de livraison et le bon de réception. Le contrôle de la qualité est effectué par une personne dont la compétence technique permet d'en donner un avis valable.

Après vérification et constatation des réceptions, les entrées doivent faire l'objet d'un enregistrement de la part des magasins responsables.

2.3.2.5.: Réception et traitement de la facture

Dès leur réception par le service courrier, les factures sont numérotées, datées et notées sur un registre.

Le premier contrôle est effectué en prenant soin d'indiquer, de manière indélébile, sur les doubles, la mention **Copie** ou **Duplicata** ou les détruire. Un tampon Original doit également être apposé sur l'original de la facture. Les factures sont rapprochées (par le comptable):

- du double du bon de commande, pour comparer les délais, ainsi que les prix, les quantités et la conformité avec les éléments indiqués ;
- du double du bon de réception pour s'assurer que les quantités facturées sont celles qui sont effectivement reçues.

Il est, en outre, procédé à une vérification des calculs portés sur les factures, et à leur imputation comptable (répartition des montants entre les comptes d'achats, de taxes, de fournisseurs etc...).

Les factures doivent porter la mention indiquant qu'elles ont effectivement été vérifiées et la griffe de la personne ayant procédé à la vérification. Elles doivent également être approuvées par une personne responsable, le **bon à payer** étant apposé par l'initiateur de la commande. Les factures sont ensuite enregistrées dans les comptes où l'organisation de l'entreprise doit permettre leur suivi correct.

Une analyse périodique des comptes fournisseurs (par le chef hiérarchique du comptable) doit permettre, entre autre, la justification des soldes et au besoin de :

- procéder à des relances ou réclamations (le service acheteur) en cas de nécessité ;
- rectifier les erreurs d'imputation qui ont pu être faites ;
- suivre les avances et acomptes sur commandes (le service acheteur et le comptable fournisseur).

Une attention particulière doit être accordée aux soldes qui sont restés longtemps créditeurs et pour lesquels aucune relance n'a été faite par les fournisseurs concernés.

2.3.2.6. : Règlement des factures

La procédure relative au règlement des factures nécessite qu'il soit procédé à un rapprochement avec les bons de commande et de réception et que soit indiqué, sur l'original la mention **bon à payer**.

Le bon à payer est donné par le service acheteur.

Lorsque les factures à régler ont déjà fait l'objet d'une comptabilisation, elles doivent porter les références de cet enregistrement ; de même, les factures payées sont **annulées** par l'inscription de la mention **payé** avec indication des références du règlement.

A ce stade, il est possible de retenir, à titre indicatif, le schéma ci-après relatif aux opérations intéressant particulièrement la comptabilité et la trésorerie :

- transmission des bons de commande et de réception à la comptabilité ;
- enregistrement de la facture au courrier arrivée ;
- transmission de l'original de la facture fournisseurs à la comptabilité ;
- inscription de manière indélébile, de la mention Duplicata ou Copie sur les doubles des factures, ou destruction de celles-ci ;

- contrôle et imputation des factures ;
- comptabilisation des factures, et indication des références de l'enregistrement ;
- règlement des factures sur lesquelles est apposé le bon à payer, et prise en compte des avances, des acomptes et ristournes ;
- indication des références du règlement sur les factures (annulation des factures).

2.4. : Méthodes et procédures opérationnelles

L'organisation d'une entreprise ou de toute entité quelconque se matérialise par un plan d'organisation, méthodes et procédures plus les moyens (financiers, matériels et humains).

La définition de l'organisation la plus commode, inspirée de celle qu'en donne Mintzberg (2000 : 39), est la suivante : " une organisation est un ensemble relativement stable d'acteurs tournés vers des objectifs généraux communs et qui, en vue de leur réalisation, recouvrent à une division du travail (une spécialisation des tâches) et à des modalités de coordination et de contrôle".

Dans le document relatif aux normes et aux procédures d'audit (STETTLER H. ; 1976:79), le comité des procédures d'audit déclare qu'un bon système de contrôle interne comprend, ordinairement, au moins trois (3) caractéristiques :

- un plan d'organisation qui prévoit une séparation appropriée des différentes fonctions et des responsabilités correspondantes ;
- un système de procédures d'autorisations et d'enregistrement bien adapté, pour fournir un contrôle comptable raisonnable sur les différents actifs, sur les engagements, ainsi que sur les produits et charges;
- des méthodes solides et éprouvées doivent être suivies pour l'accomplissement des différentes tâches et fonctions de chacun des services prévus dans l'organisation de l'entreprise.

Par méthodes et procédures, il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'organisation et à son contrôle.

Une procédure est une description de traitement, et de consignes à suivre pour réaliser des opérations et parvenir à un résultat bien identifié. Elle peut être mono - acteur et s'attacher à décrire les traitements d'un poste ou être multi - acteurs et comprendre une vision plus globale.

La procédure présente donc des "grandes lignes" :

- les opérations de la procédure, dans le cas standard et nominal ;
- les conseils et les règles de contrôle à respecter ;
- les modes d'escalade et de traitement des cas hors - nominal.

Tous ces éléments sont consignés dans des documents appelés "manuel de procédures". C'est pour quoi, il est nécessaire de disposer d'un manuel de procédures. La loi en fait une obligation légale.

L'article 1 du décret 83-1020 du 29 novembre 1983 en France prévoit en ces termes : " un document décrivant les procédures et l'organisation comptables est établi par le commerçant dès lors que ce document est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles".

Les articles 6 du règlement relatif au droit comptable dans les Etats de l'UEMOA et, 16 alinéa 1 du SYSCOA en font mention.

Le manuel traduit la façon dont les activités menées sont organisées.

CHAPITRE 3: FRAUDE, RISQUE INHÉRENT AUX ACTIVITÉS D'ENTREPRISE

Par définition, le risque est la probabilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Il se mesure en terme de conséquence et de probabilité.

Selon David McNamee, le risque inhérent est celui qui existe en soi indépendamment des mécanismes de contrôle présents dans l'entreprise. On dit aussi que c'est celui que l'on trouve dans l'environnement, les activités humaines, et qui fait partie de l'existence (BILODEAU, 2001 : 10).

Cependant, il existe plusieurs risques inhérents à l'activité de l'entreprise.

La fraude est l'un de ces nombreux risques auxquels sont confrontées les entreprises.

Préconisée par l'ECIIA comme un risque inhérent à l'activité de l'entreprise, la fraude revêt et mérite une attention particulière, au regard de ses effets dévastateurs en ce qui concerne les entreprises victimes.

3.1.: Notion et typologie de la fraude

La fraude étant une notion assez large et globalisante, est un terme générique utilisé dans le langage courant pour désigner un acte illégal commis en vue d'en tirer un avantage, recouvre toute une série de délits précis et juridiquement bien définis. Elle constitue une violation à la règle de droit du fait des préjudices causés.

Etymologiquement, le mot fraude vient du latin FRAUS - fraudis qui signifie fourberie, préjudice, piège et même crime (ROUFF, 2000 :26).

3.1.1. : Définitions de la fraude

Le dictionnaire "le petit Larousse" (Edition 2001 mise à jour) définit la fraude comme un acte de mauvaise foi accomplie en contrevenant à la loi ou aux règlements et nuisant au droit d'autrui.

Selon les mots de l'audit (IFACI, 2000 :61) , la fraude est définie comme des irrégularités et actes illégaux commis avec l'intention de tromper en vue d'en tirer un avantage personnel ou au profit d'une organisation.

Raison pour laquelle l'Institut des Auditeurs Internes (the Institute of Internal Auditors : IIA) considère que “ la fraude englobe un ensemble d'irrégularités et d'actes illégaux qui se caractérisent par l'intention de tromper. Elle peut être commise au profit ou au détriment de l'entreprise, par des personnes extérieures ou par ses membres ” (norme 280 pour la pratique professionnelle de l'audit interne).

La fraude même si ce mot est souvent entendu au sens large dans le langage courant, est stricto sensu (différente d'une simple erreur involontaire même dommageable) un acte illicite intentionnel (l'élément spécifique de la fraude) portant préjudice aux intérêts de l'entreprise et susceptible d'une réparation et d'une sanction juridictionnelle (responsabilité civile et / ou pénale).

3.1.2. : Typologie de la fraude

L'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) dans la norme SAS n° 82 « Consideration of Fraud in Financial Statement Audit » identifie deux grands types de fraude : établissement frauduleux d'états financiers et le détournement d'actifs.

3.1.2.1. : Établissement frauduleux d'états financiers

Ce type de fraude a trait à l'altération intentionnelle dans l'établissement et la présentation d'états financiers, par exemple : l'application volontairement erronée d'un principe comptable pour améliorer le résultat (utilisation abusive des options permettant de porter à l'actif certaines charges)- le reclassement entre résultat d'exploitation et résultat exceptionnel afin d'améliorer la présentation de la performance de l'année – l'omission d'une information significative dans l'annexe aux états financiers.

Ce type de fraudes, généralement commises par l'encadrement, peut être accompagné de falsification de documents. L'établissement frauduleux d'états financiers regroupe des infractions du type : présentation de faux bilans, faux en écritures, ...

3.1.2.2. : Détournement d'actifs

Du point de vue juridique, le détournement est un acte illicite consistant à substituer à une procédure normale une autre procédure non applicable à l'opération concernée.

Le détournement d'actifs implique le vol d'un actif de l'entreprise. Ce vol peut être commis par un salarié, et un tiers (collusion). Le vol peut porter sur des biens corporels ou incorporels (base de données commerciales, fichier de formules, documents d'ordre stratégique, ...).

Pour arriver à ses fins l'auteur du délit peut avoir recours à divers moyens : vol physique, copie de données sensibles, introduction de fausses factures fournisseurs dans le système de décaissements, imitation de signatures, ...

Le détournement d'actifs regroupe des infractions du type : vol, faux en écritures, escroquerie, abus de confiance, abus de biens sociaux, ...

3.1.3. Différentes formes de fraude

La fraude se manifeste sous plusieurs formes et est qualifiée juridiquement selon les cas en délit ou crime. Nous avons listé un certain nombre d'entre elles pour des besoins didactiques mais cette liste n'est pas exhaustive.

Vol

C'est " la soustraction frauduleuse de la chose d'autrui " (N.C.P.F., art.).

Recel

C'est " la dissimulation, la détention ou la transmission d'une chose que l'on sait provenir d'un crime ou d'un délit " (N.C.P.F., art. 321-1).

Escroquerie

C'est " tromper une personne physique ou morale par divers moyens pour obtenir des biens ou services " (N.C.P.F., art.313-1).

Faux

C'est le fait de porter préjudice en altérant frauduleusement la vérité, notamment par des moyens d'expression destinés à établir la preuve d'un droit ou d'un fait (N.C.P.F., art. 321-1).

Abus de biens sociaux

C'est le fait, pour une personne responsable de société, de détourner des biens à son profit ou au profit d'autres entreprises dans lesquelles elle possède des intérêts (loi 24-7-1966).

Abus de confiance

C'est le fait de détourner, au préjudice d'autrui, de biens reçus pour un usage déterminé (N.C.P.F., art. 314-1).

Malversation

C'est un acte de fraude commis par un caissier ou un agent administratif chargé de gérer des fonds privés ou publics qui consiste à utiliser ces fonds dans un but contraire à la destination prescrite

Prévarication

C'est une malversation dont l'auteur est agent de l'Etat ou un fonctionnaire, on parle de prévarication au sein de l'administration des affaires publiques

Filouterie

Ce délit se réalise, par exemple lorsqu'une personne se fait servir un repas dans un restaurant sans argent. Cet individu aura commis un délit de filouterie de boisson et d'aliments.

Fraudes informatiques

C'est le fait d'accéder ou de se maintenir, frauduleusement, dans tout ou partie d'un système de traitement automatisé des données (N.C.P.F., art. 323-1).

Constitue également des fraudes informatiques : le fait d'entraver ou de fausser le fonctionnement d'un système (N.C.P.F., art.323-2), d'introduire ou de supprimer frauduleusement des données (N.C.P.F., art. 323-3)

Corruption

C'est le fait de " solliciter ou accepter un avantage pour faire ou ne pas faire ce que l'on doit " (N.C.P.F., art. 432-11, 433-1)

Chèque sans provision

Le fait d'émettre un chèque sans que le compte soit provisionné est une fraude, car le chèque constitue un instrument de paiement à vue et la provision doit exister et être disponible réellement au moment de son établissement.

Blanchissement des capitaux

Le blanchissement est le fait de " faciliter, par tout moyen, la justification mensongère de l'origine des biens ou des revenus de l'auteur d'un crime ou d'un délit ayant procuré à celui-ci un profit direct ou indirect. Constitue également un blanchissement le fait d'apporter à son concours une opération, de dissimulation ou de conversion du produit direct ou indirect d'un crime ou délit "

La fraude fiscale

Au bénéfice de l'entreprise que si elle échappe au redressement fiscal. Elle peut revêtir la forme de l'établissement de faux états financiers ou l'utilisation des relations internationales, les paradis fiscaux par exemple, pour se soustraire au paiement de l'impôt.

Responsabilité pénale des personnes morales

C'est une nouveauté en droit français, toutes les personnes morales sont concernées sauf l'Etat, " l'infraction doit être commise par un organe ou un représentant de la personne morale. Elle doit être commise pour le compte de la personne morale, donc à son profit "

3.2.: Fraude par les achats

Plusieurs possibilités de fraudes existent, la forme la plus fréquemment rencontrée consiste à inscrire dans les charges d'une entreprise des factures correspondant à des prestations ou à des achats illicites. Il arrive que la facture soit réelle, la prestation ou l'achat aussi, mais ces éléments sont pénalement et fiscalement répréhensibles.

Une autre forme plus élaborée permet de remplir une caisse noire à partir d'un montage savamment camouflé avec des moyens divers dont les variantes sont identifiées.

Si un besoin d'espèces est ressenti de manière immédiate et constante, si la structure de l'entreprise et le secteur d'activité le permettent, la vente sans facture sera privilégiée dont l'achat de produit sans factures.

Si les ventes sans facture n'est pas possible quelles qu'en soient les raisons (pertinence du contrôle interne en particulier) de fausses factures seront utilisées, elles serviront à un usage personnel ou seront organisées sur une plus grande échelle.

Si l'on entre dans un tel système, le recours à des sociétés écrans jouant ou non le rôle de taxi sera nécessaire.

La société écran est une société qui va venir s'interposer entre deux structures complices de manière à camoufler les liens qui existent entre ces deux entités liées par un contrat mensonger.

Au moment de sa constitution, la société écran existe, c'est une personne morale constituée en conformité avec des moyens juridiques. Son objet détourné est la fourniture de moyens permettant de justifier des opérations frauduleuses (fausses factures, surfacturations, faux contrats, etc...).

Elle met à la disposition du client la preuve formelle de l'existence d'une créance, la réalité commerciale reste sans incidence, l'élément important est la sortie de fonds.

La société écran est utilisable un peu partout dans le monde, dans les paradis fiscaux comme dans les zones de basse pression fiscale.

3.3. : Modèles théoriques de prévention

Les fondements théoriques autour des modèles de prévention de la fraude, résultant de la recherche du groupe de travail des spécialistes américains dans le domaine (W. Steve ALBRECHT, Professeur à l'Université de Provo, Utah ; Edwin A. Mc DERMOTT, Directeur de l'Audit Interne et Timothy L. WILLIAMS, Assistant vice-président, Norbertine Telecom Ltd) peuvent justifier le comportement managérial des entreprises face aux problèmes de fraude (Cf.: RFAI n° 123, 1995).

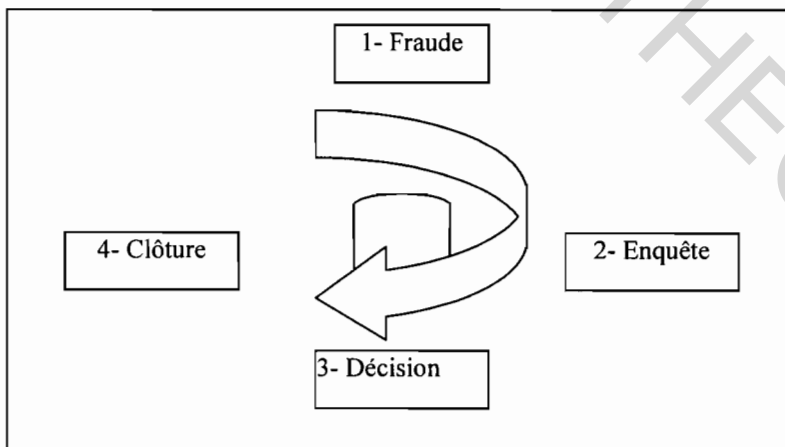
Il résulte de ces travaux, deux approches différentes de prévention contre la fraude, sous formes de modèle souvent adopté par les organisations. Une approche passive et une autre active.

Les auteurs font d'abord une critique de l'approche passive avant de présenter le modèle actif.

3.3.1. : Approche passive

Ils partent du constat que, nombre d'organisations ont une attitude passive vis-à-vis de la fraude. Cette attitude passive ne met pas en œuvre des moyens actifs de lutte contre la fraude, et comprend en général quatre étapes comme l'indique le schéma ci-après :

Figure n° 2: **Schéma de l'approche passive de la fraude**



Source : RFAI n°123 –février 1995

Première étape : **une fraude se déclare.**

L'organisation avait ou n'avait pas dispensé une formation théorique dans le domaine mais aucune mesure de prévention n'avait été prise.

On va chercher à situer les responsabilités, tout en évitant toute publicité ; on répare la perte en limitant si possible, l'impact de l'incident sur l'ensemble de l'organisation. On gère une situation de crise.

Deuxième étape : **enquête**

Le plus souvent l'entité concernée met en œuvre une enquête dans une confusion des rôles entre l'audit interne et le service sécurité. Qui doit prendre en charge l'enquête pour situer les responsabilités ?

L'enquête réalisée par ce groupe de travail auprès de 400 grandes organisations a révélé une différence de perception du problème entre l'audit interne et le service de sécurité.

En effet chacun revendique le premier rôle dans le suivi des fraudes supposées, le choix des méthodes d'enquête, la détermination du champ d'investigation et l'analyse des enregistrements et des documents.

Cependant une majorité estime que le service de sécurité doit interroger les témoins, évaluer l'application de la loi et entendre les suspects.

Troisième étape : **décisions à prendre**

Une fois l'enquête terminée, quelle décision prendre ? Clôture du dossier plus poursuites ? Simple clôture du dossier ?

Selon les résultats de l'enquête citée, dans :

- 60% des cas, il y a clôture du dossier et poursuites ;
- 36% des cas, clôture sans poursuites ;
- 4% des cas, un autre type d'action ou rien.

Quatrième étape : **clôture du dossier**

Cette étape comprend la récapitulation des divers éléments, le remplacement du fraudeur et la mise en œuvre d'un nouveau dispositif de contrôle susceptible de résoudre le problème. On attend passivement la survenance d'une nouvelle fraude.

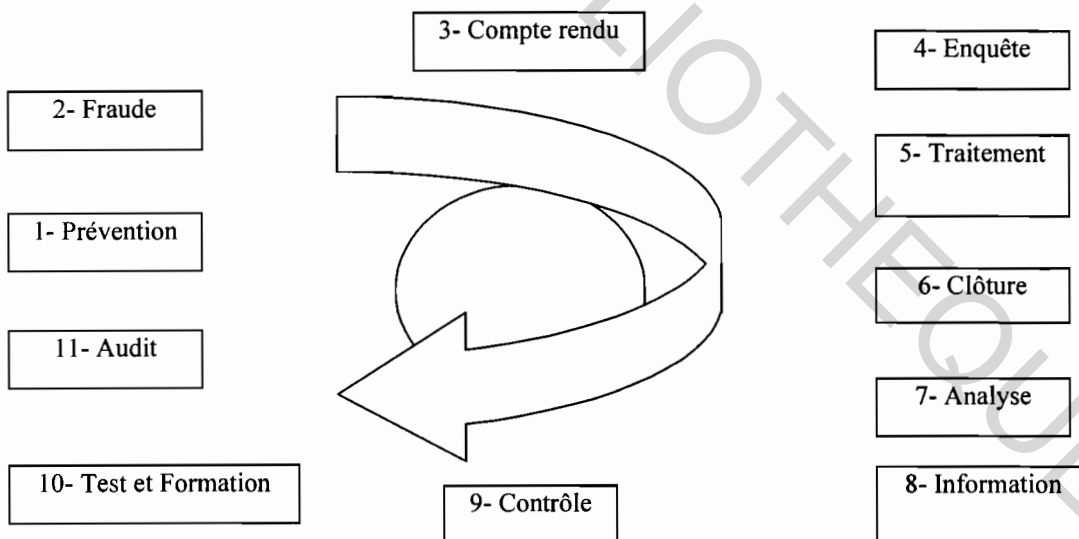
3.3.2. : Modèle actif

Pour ce qui est du modèle actif de prévention de la fraude.

Une attention particulière est accordée aux initiatives de prévention des fraudes au lieu de s'appesantir sur les pertes et dégâts observés dans le passé. C'est un modèle tourné vers l'avenir qui met l'accent sur la prévention et non sur la détection et les enquêtes postérieures au délit.

Ce modèle comprend onze phases comme le montre le schéma ci-après:

Figure n° 3 : **Schéma du modèle actif de prévention de la fraude**



Source : RFAI n° 123-février 1995

L'enquête précitée a montré que les organisations, ayant introduit de telles mesures, ont connu un recul significatif de la fraude et le cas échéant, sa détection précoce freine le processus dès le début et limite quantitativement les dégâts.

Première phase : **prévention**

Des programmes de prévention sont établis et une sensibilisation du personnel réalisée avec démarche à suivre en cas de soupçon d'un acte frauduleux. Certaines entreprises y incluent les autres sources de pertes : gaspillages, défaut de fabrication,

Concrètement cette phase consiste à remettre aux employés une carte porte feuille avec quatre (4) possibilités : alerter la direction, saisir le service de sécurité ou l'audit interne, appeler un " numéro vert ". On peut utiliser l'anonymat de l'information. L'entreprise peut apporter une assistance en formation financière.

Deuxième phase : **cas de fraude**

Si malgré tout, une fraude se réalise, il y a détection précoce et le phénomène est enrayé sans conséquences dommageables pour l'entreprise. Ici la détection rapide constitue un moyen de réduction des effets néfastes du phénomène.

Troisième phase : **compte rendu**

Il faut faciliter le compte rendu sur la fraude, car on ne perçoit souvent que des symptômes ou des signaux concernant le phénomène ; un doute peut subsister quant au caractère délictueux du signal perçu. Malgré tout il faut un rapport relatant les faits car les employés sont les mieux placés pour apprécier les actes irréguliers relevant de leur domaine de compétence.

Quatrième phase : **enquête**

L'enquête doit être basée sur des principes et méthodes efficaces d'investigation de détection de la fraude :

- Qui conduira la mission ?
- Comment informe t-on la direction ?
- Qui déterminera le champ d'application de l'enquête ?
- Qui choisira les méthodes ?
- Qui suivra les éléments de fraude présumée ?
- Qui conduira les interviews, l'analyse des documents et les autres étapes de l'enquête ?
- Qui finalement déterminera la réponse de l'entreprise à la fraude ?

- La discipline à suivre, le contrôle et toute autre question évoquée ?

Cinquième phase : **traitement**

Il ne doit y avoir ni doute ni hésitation sur l'action à prendre ; si les faits sont probants et avérés les auteurs doivent être punis de façon exemplaire. La direction doit être le répondant et le garant de cette politique de poursuite et de punition des coupables. On ne doit plus craindre une publicité négative sur la fraude.

On sait que toute organisation, quelle que soit sa perfection, contient potentiellement des risques de fraude. Seules celles qui auront mis en œuvre une politique conséquente de poursuites et de châtements des fraudeurs constateront une diminution appréciable des actes frauduleux. La punition est la meilleure dissuasion.

Pour obtenir la collaboration de la justice, l'entité considérée doit produire des dossiers complets et solides fondés sur des missions efficaces de détection et d'investigation.

Sixième phase : **clôture**

Cette phase comprend le remplacement de l'agent fraudeur, la mise en garde et les recommandations à ses collègues, les modalités de restitution et la clôture du dossier.

Septième phase : **analyse**

La phase d'analyse consiste essentiellement à la recherche des causes de la fraude par les organes compétents de l'organisation considérée : la direction générale, l'audit interne, la sécurité et les ressources humaines. Elle doit déterminer les complicités internes ou externes, les défaillances du contrôle interne et projeter des mesures préventives convenables.

Huitième phase : **information interne**

Il faut éviter le silence et le règlement amiable de la fraude. La meilleure façon de lutter contre ce phénomène est de mettre en œuvre une bonne publication interne visant à informer le personnel sur la vulnérabilité de ses propres organisations. Cette publicité doit éviter la diffamation tout en gardant un caractère constructif pour les employés ciblés.

Neuvième phase : **institution des contrôles**

C'est la phase de mise en place des mesures préventives de contrôle interne susceptibles d'empêcher la réalisation d'actions frauduleuses dans le futur ou de les détecter de façon précoce. Il faudra tenir compte des charges induites par des nouveaux contrôles en utilisant une analyse de type coût / avantage.

Dixième phase : **test d'appréciation et formation**

Ce test vise à s'assurer que ces nouveaux contrôles sont adaptés à leur environnement et peuvent servir d'outils de formation pour le personnel concerné.

D'après la même enquête réalisée, "seulement dans 64% des organisations que l'audit interne reçoit une formation en matière de fraude ; 58% pour la sécurité ; 20% pour le service achat et 22% pour la direction".

Onzième phase : **audit sur la fraude**

" L'audit actif est l'un des moyens clés pour réduire la fraude". Les auditeurs peuvent utiliser l'outil informatique (enquêtes par ordinateurs et sur échantillons), pour appréhender les différents mécanismes et la nature de la fraude.

3.4.: Mesures anti-fraudes et objectifs de contrôle interne relatifs aux achats

Selon SCHICK (1997 : 23), les mesures anti-fraudes sont des mesures à prendre pour garantir la maîtrise des opérations par rapport à la fraude, à savoir :

- Formaliser des objectifs précis qui permettent d'évaluer si une opération ou une décision est conforme aux intérêts de l'entreprise,
- Définir clairement les pouvoirs, délégations et responsabilités de chacun en veillant à bien identifier les personnes pouvant engager l'entreprise et en privilégiant la séparation des fonctions et le contrôle des tâches,
- Disposer d'un système d'information fiable faisant remonter toute information sensible ainsi que d'un système de preuve qui permette de s'assurer que toutes les transactions sont autorisées, enregistrées et que les erreurs peuvent être détectées à temps et corrigées,
- S'appuyer sur des règles et procédures de préférence écrites et des supports permettant d'identifier la traçabilité des contrôles,
- Mettre en place des moyens de protection appropriés, directs (coffres, murs, portes, barrières) ou indirects (limitation du nombre de personnes ayant accès aux formulaires qui permettent de déclencher des transactions, au système d'information),
- S'assurer de la compétence, de la motivation et de la loyauté du personnel.

De manière spécifique au cycle achats fournisseurs, ces mesures anti- fraude à prendre consiste à s'assurer par une série de questions en posant systématiquement :

- A-t-on vérifié que l'organisation des services intervenants dans le processus achat (demande, commande, réception, comptabilisation, règlement) est clairement définie et connue de tous ?
- Le choix des fournisseurs est-il formalisé ?
- La procédure de sélection est-elle efficace ?
- Assure-t-on une bonne imputation comptable des achats ?
- Vérifie-t-on que les engagements pris correspondent aux besoins du service, du département ?

- Tous les achats font-ils l'objet d'une commande matérialisée par un bon de commande ?
- Les engagements d'achat sont-ils suivis ?
- S'assure-t-on que la commande passée, l'est en toute sécurité, et qu'elle est prise dans l'intérêt de l'entreprise ?
- Les procédures de réception (enregistrement suivi) sont-elles opérationnelles ?
- Les factures sont-elles traitées de façon à ce que l'on soit assuré de la rapidité, de l'exactitude et de l'exhaustivité de leur enregistrement comptable ?
- Une procédure permet-elle le rapprochement formalisé entre le bon de commande, le bon de livraison la facture ?
- Les avances et acomptes sont-ils autorisés et suivis ?
- La régularité du paiement est-elle contrôlée ?
- Les provisions pour factures à recevoir sont elles contrôlées ?
- Le traitement exhaustif et le suivi des dossiers litigieux sont-ils effectués ?
- Les avoirs sont-ils justifiés et correctement suivis ?
- Une procédure particulière organise-t-elle les achats de services qui ne sont pas gérés par le système centralisé de contrôle des achats ? Inclut-elle tous les cas particuliers ?
- S'assure-t-on du correct suivi de la sous-traitance et du personnel détaché.

L'objectif visé par un bon contrôle interne en matière d'achats consiste essentiellement à obtenir les assurances suivantes :

- les séparations des fonctions sont réelles et suffisantes ;
- les commandes sont dûment autorisées et sont passées dans les meilleures conditions possibles pour l'entreprise et selon ses propres besoins ;
- les réceptions qui sont enregistrées sans délai sont conformes aux commandes notamment en ce qui concerne la qualité, la quantité et les délais de livraison ;

- les retours sur livraison ainsi que les avaries et manquants constatés font l'objet d'un suivi particulier afin d'obtenir les avoirs relatifs à ces éléments ;
- les vérifications nécessaires ont été effectuées et les imputations comptables correctement faites sur les factures, elles-mêmes dûment approuvées ;
- l'enregistrement des factures est fait dans le respect des principes comptables ;
- les factures sont contrôlées avant leur paiement, lequel est dûment autorisé ;
- les factures ne sont pas réglées plus d'une fois ;
- le principe de la séparation des exercices est respecté ;
- les dettes en monnaies étrangères sont correctement évaluées.

DEUXIÈME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Le cadre théorique et conceptuel de notre étude nous donne les postulats fondamentaux qui devraient être le socle sur lequel notre examen s'appuie.

Ce cadre théorique et conceptuel nous permettra d'évaluer des dispositifs de contrôle interne existants et de proposer certaines mesures nécessaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTITE

Spécialisée dans le négoce de tubes et raccords en acier inoxydable, la société Tubes et Raccords, Distribution (TRD) a vu le jour en 1987, sous la houlette d'une société belge, dans le cadre de la reprise des activités de négoce d'une autre société BLS (premier constructeur européen d'équipements industriels en aciers inoxydables, alliages de nickel, alliages duplex, métaux spéciaux : titane, zirconium, tantale...) et reconnu mondialement pour la fabrication de produits chaudronnés de haute technologie.

L'entreprise est devenue leader en France dans le négoce de tubes et raccords en acier inoxydable et compte aujourd'hui quarante-sept salariés.

La fusion avec sa filiale a vu six salariés rejoindre ses rangs, elle possède pas moins de 40.000 m² de stockage, dont la moitié de surfaces couvertes, et travaille pour des clients qui officient dans les secteurs de l'industrie, de la pétrochimie, de l'agroalimentaire, de la papeterie ou encore du traitement des eaux.

Elle dispose de quatre (4) camions et fait aussi appel à des transporteurs locaux pour assurer ses livraisons aux quatre coins de la France, injectant ainsi plus de 600.000 euros (4 millions de francs) par an dans cette sous-traitance.

L'entreprise souhaite conquérir de nouveaux marchés dans le secteur de la construction et de la décoration. Elle espère ainsi toucher les cuisinistes, les fabricants de rayonnages frigorifiques pour les magasins, les constructeurs de bus ou encore de rampes comme on en trouve dans les aéroports.

Mais avant de présenter de manière descriptive l'organisation de la fonction achats au sein de l'entité examinée, nous allons présenter la façon dont nous nous sommes pris pour collecter des informations et examiner la procédure des achats.

1.1. : Méthodologie de collecte d'information et Modèle d'analyse

1.1.1. : Démarche

Au plan méthodologique, notre démarche de l'analyse du contrôle interne s'est déroulée de la manière suivante :

1^{ère} étape : Prise de connaissance du système

La prise de connaissance s'est effectuée en deux phases :

1^{ère} phase : phase préliminaire de l'étude

Etude des informations disponibles au cabinet

- dossier permanent
- dossier annuel
- et autres documents

cette phase, nous a permis de réunir la documentation nécessaire et définir un plan d'approche.

2^{ème} phase : phase de terrain

Obtention des informations complémentaires

- Entretien avec un responsable de l'entreprise (annexe 13 : QCI Risques généraux),
- Fourniture de la documentation interne (plan d'organisation, manuels des procédures, liste des fournisseurs et sous-traitants, liste des documents supports, et bien d'autres informations utiles),
- Visite des locaux (observation physique).

2^{ème} étape : Examen de contrôle interne

Au niveau de cette étape plusieurs phases ont été observées :

1^{ère} phase : Description des procédures

Analyse des manuels de procédures :

- Grille d'analyse des tâches (annexe 14 : QCI achats fournisseurs),
- Entretiens avec les intervenants dans la procédure (annexe 15 : achats fournisseurs),
- Diagramme de circulation de documents (tableau 2 : flows-charts)

2^{ème} phase : Test de conformité

- test les parcours de circulation des documents (observation physique)
- vérifier s'il existe d'autres procédures informelles (observation physique)
- refaire à posteriori le circuit que doit avoir suivi un document (Observation physique)

3^{ème} phase : Evaluation préliminaire du contrôle interne

mettre en évidence ses points forts et ses faiblesses apparentes :

- les points forts seront les dispositifs de contrôle qui garantissent une comptabilité correcte et un fonctionnement efficace.
- les faiblesses seront les aspects qui font naître un risque de fraude ou d'erreur.

4^{ème} phase : Tests de permanence

- Vérifier que les procédures ou contrôles clés considérés comme points forts sont appliqués de manière constante et fidèle.

3^{ème} étape : Contrôle des comptes

Pour ce qui est des contrôles de comptes, si ces contrôles internes sont satisfaisants :

- le programme de contrôle des comptes peut être allégé, les modifications éventuelles sont mentionnées dans la colonne " observations " des programmes de contrôle (cf. annexe 18)
- les remarques sont formalisées sur les feuilles de travail prévues à cet effet
- les conséquences à en tirer sur l'étendue du programme de comptes

1.1.2. : Synthèse et Modèle d'analyse

Afin de porter un jugement sur les risques, nous avons pris connaissance, dans un premier temps, des procédures internes et réalisé des entretiens auprès du personnel concerné de l'entreprise (responsable des achats, magasinier, comptable, etc....).

Les opérations relatives aux achats et aux dettes d'exploitation sont décrites dans le manuel de procédure. Mais elles n'indiquent pas systématiquement toutes les étapes que suivent les documents servant de support à ces opérations.

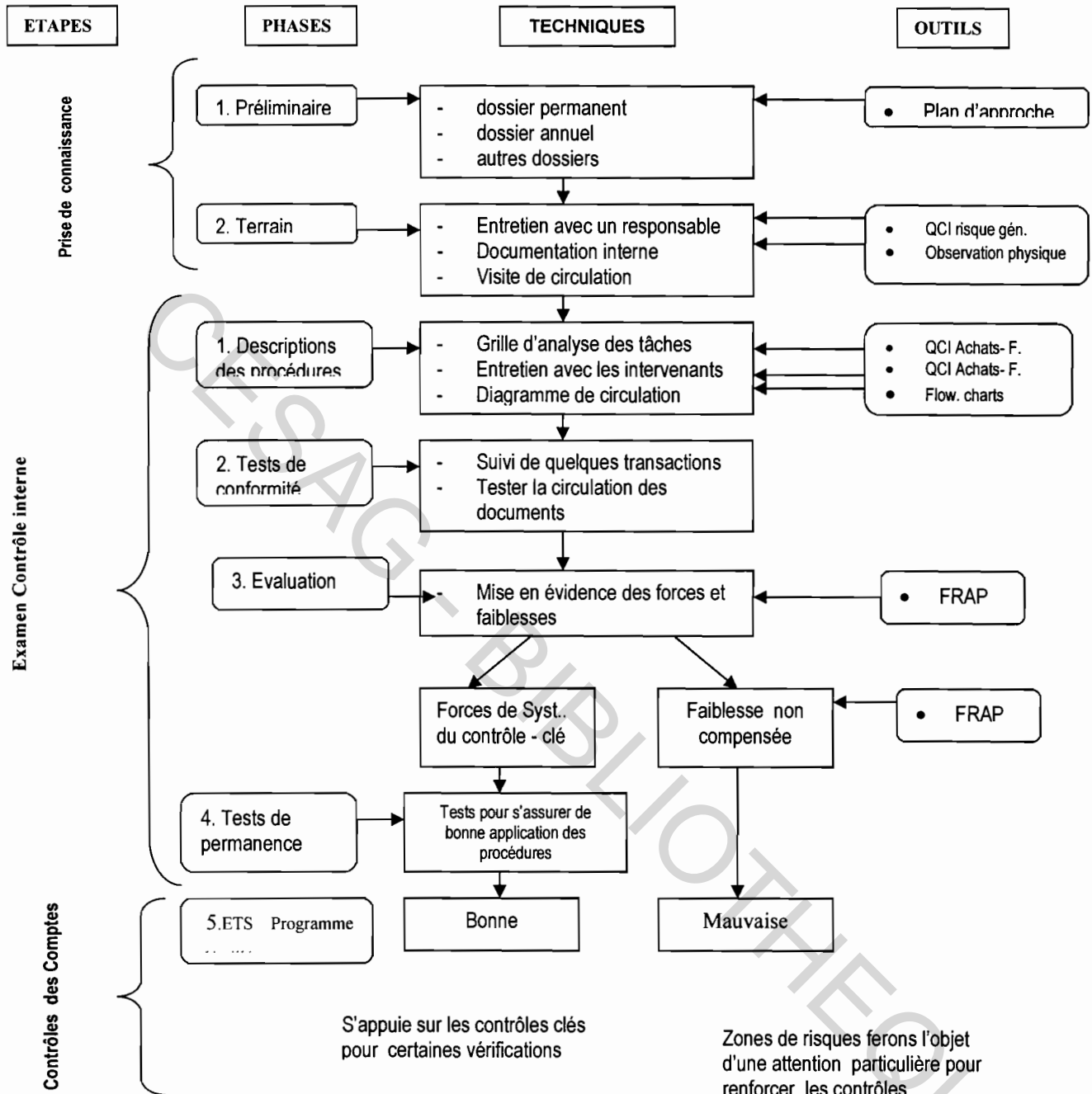
Nous allons commencer par décrire les principales étapes du circuit "achats fournisseurs" puis de montrer de façon plus détaillée non seulement les documents mais également les contrôles ou vérifications effectués par les principaux acteurs de ce système.

Grâce à l'utilisation de questionnaire qui recensent les questions types (cf. annexes 13, 14 et 15) à se poser pour disposer de tous les éléments d'information relatifs au circuit étudié, tout en s'appuyant d'un flow -charts et de la note de synthèse (annexe 18).

Pour s'assurer de la fiabilité des informations, dans un deuxième temps, nous avons procédé à des tests de conformité et de permanence de quelques transactions.

D'où le modèle d'analyse ci-après :

Figure n°4 : Schématisation du modèle d'analyse



Source : nous même à partir de la démarche générale

1.2. : Identification et organisation générale

1.2.1. : Identification : Cadre juridique, Mission et Domaine d'activité

Société anonyme, au capital de 3.450.000 Euros, a son siège social à Soissons en France. Sa mission se traduit au travers des activités que sont :

- La distribution, la représentation, l'achat, la vente, la commercialisation sous toutes formes de produits métallurgiques ou non ferreux et en matière synthétique.
- Transformation, façon de produits semi finis, distribution, commercialisation de produits métallurgiques ou non ferreux.
- Location de véhicules de transport sans chauffeur.

Installée dans le quartier Saint Waast à Soissons, à deux pas de l'Aisne, l'entreprise a étendu ses activités au travers de l'hexagone en implantant des agences à Lyon, Bordeaux et Saint-Nazaire.

Ces trois sites assurent un travail commercial mais servent aussi de lieu de stockage de proximité. Cela permet à la société Soissonaise de couvrir tout le marché national, un peu plus de 10 % de son activité étant parallèlement tourné vers le Maghreb.

1.2.2. : Organisation générale

Appartenant à un groupe (cf. annexes 1 et 2 : organigramme du groupe), l'entreprise dispose de deux filiales : une est spécialisée dans la fabrication et le négoce de pièces mécaniques et accessoires pour l'industrie chimique nucléaire ; et l'autre est spécialisée dans toutes opérations commerciales et industrielles se rapportant à l'importation, l'exportation, le découpage, l'usinage, et le négoce de tous produits sidérurgiques ainsi que toutes opérations se rapportant à la sidérurgie

L'entreprise est structurée selon l'organigramme qui fait apparaître les unités fonctionnelles et opérationnelles intervenant sous l'autorité directe de la Direction Générale.

Les unités fonctionnelles regroupent :

- le Service Administratif et Financier placé sous l'autorité du Responsable Administratif et Financier
- le Service Qualité placé sous la responsabilité du Responsable Assurance Qualité
- les Services Généraux sous la responsabilité du Responsable des Services Généraux

Les unités opérationnelles regroupent :

- le Service Gestion des Approvisionnement placé sous l'autorité du Responsable des Achats.
- Le Service Commercial placé sous l'autorité du Responsable Commercial
- Le Service Logistique Contrôle Qualité placé sous l'autorité du Responsable Logistique.

1.2.2.1. : Organigramme hiérarchique

L'organigramme hiérarchique de la société (cf. annexe 3) se présente de la manière ci-après : au sommet de la hiérarchie le Président du conseil d'administration avec un comité de direction de quatre personnes comprenant:

- Responsable Administratif, Financier et du Personnel
- Directeur Commercial, Ventes, Achats et Stocks
- Directeur des développements
- Responsable Assurance Qualité et Services généraux

➤ **Le Responsable administratif, financier et personnel** a six collaborateurs répartis au niveau de 3 services:

- Service administratif ;
- Service comptabilité ;
- Service du personnel.

➤ **Le Directeur commercial, ventes, achats et stocks** a cinq collaborateurs répartis au niveau de 2 services:

- Service achats ;
- Service ventes et distributions.

- **Le Directeur des développements** a quatre collaborateurs répartis au niveau de 2 services :
 - Service Assurance marketing développement
 - Service chargé des Agences :
 - Agence de Bordeaux avec trois collaborateurs ;
 - Agence de Lyon avec trois collaborateurs ;
 - Agence de Saint Nazaire avec trois collaborateurs.

- **Le Responsable Assurance Qualité et Services généraux** a sous ses ordres plusieurs collaborateurs repartis au niveau :
 - Service Assurance Qualité/ Service Généraux
 - Service logistique, qui se subdivise en :
 - Sous service flux sortants
 - Sous service flux entrants

1.2.2.2. : Organigramme fonctionnel

L'organisation de la société est décrite de manière fonctionnelle et hiérarchique (cf. annexe 4) comme suit :

1.2.2.2.1. : Responsabilité et Définition de fonctions

Le Manuel des procédures stipule expressément que :

“ Toute personne est responsable de la qualité de son travail. Elle peut confier tout ou partie de sa tâche soit à une autre personne, soit en sous-traitance dans la mesure où il y a :

- qualification,
- définition des tâches à exécuter,
- moyen et vérification.

Cette délégation est donnée à condition d'en conserver la responsabilité. Une personne peut intervenir en fonction de ses compétences et responsabilités dans plusieurs secteurs et activités ”.

1.2.2.2.2. : La Direction Générale

Elle a la totale responsabilité des différents services de la société

A ce titre, elle :

- définit la politique générale de la société
- donne les moyens au Responsable Assurance Qualité pour assurer cette politique
- gère l'ensemble des ressources en personnel de la société
- définit la politique formation afin de répondre aux exigences de la Qualité
- assure les négociations commerciales concernant le réapprovisionnement du stock
- définit et dirige la politique de l'assurance Qualité de la société
- examine annuellement le système Qualité au moyen de revues de direction et suit les décisions prises.

1.2.2.2.3. : Le Service Administratif et Financier :

Ce service a pour mission d'assurer :

- la gestion financière dans l'entreprise
- les engagements financiers de la société
- la gestion du personnel
- les facturations clients
- les paiements fournisseurs en accord avec les Responsables d'affaires
- la fonction hygiène et sécurité pour la société

1.2.2.2.4. : Le Service Commercial :

Le Responsable Commercial assure les missions, pour le siège et les agences, de :

- Prospection
- Relations commerciales avec les clients et les Responsables d'affaires
- Contrôle des offres et des commandes
- Coordination commerciale entre les clients et les Responsables d'affaires
- La rédaction des instructions pour l'élaboration des barèmes de vente
- Le suivi des rentabilités des commandes clients
- Analyser les réclamations clients déclencher les actions correctives si nécessaire
- Suivre et clôturer ces actions correctives préventives concernant le non-respect de l'application des procédures relatives au service commercial.

Les Responsables d'affaires rendent comptes au Responsable Commercial et sont chargés :

- de répondre aux demandes de prix (offre)
- de recevoir les commandes clients et d'en vérifier le contenu par rapport aux offres
- de l'enregistrement des commandes clients
- de l'émission des documents de gestion des commandes clients
- de transmettre l'accusé de réception aux clients
- d'assurer les achats spécifiques aux commandes clients
- de recueillir les réclamations clients et d'informer ces derniers des suites données à leurs réclamations
- de déclencher les opérations d'emballage et d'expédition
- de transmettre le dossier technique conforme à la commande du client
- d'archiver les dossiers commandes clients
- de classer et d'archiver les documents généraux du service commercial

1.2.2.2.5. : Le Service Assurance Qualité

Le Responsable Assurance Qualité est désigné par la Direction Générale à laquelle il est directement rattaché en tant que membre de l'équipe de Direction.

Ses fonctions sont :

- mettre à jour et diffuser le Manuel Assurance de la Qualité
- développer le système qualité
- proposer les changements au manuel qualité. Il approuve et/ou vérifie les procédures opérationnelles qui ont été établies par les principaux responsables après s'être assuré que ces procédures ne contreviennent pas à la politique qualité définie par la Direction
- vérifier l'application du manuel et des politiques en vigueur dans la société lors des audits internes
- vérifier la prise en compte des exigences relatives à la qualité du client dans les commandes et documents émis par la société
- former et informer l'ensemble du personnel à l'assurance de la Qualité
- s'assurer que l'étalonnage nécessaire a bien été réalisé et a donné lieu à un rapport de conformité
- suivre et éventuellement traiter les non-conformités, ou litiges
- déclencher les actions correctives et /ou préventives dont il autorise la mise en œuvre avec les autres responsables de services
- préparer la revue de Direction présidée par le Président directeur Général
- agréer les fournisseurs et sous-traitants
- suivre les performances des fournisseurs
- établir la liste des fournisseurs agréés et la transmettre aux différents acheteurs
- tenir à jour les normes des produits commercialisés par la société
- faire procéder à l'audit du système qualité

Dépendant directement de la Direction Générale, il possède le pouvoir suffisant pour suspendre toute activité en cas de constat d'une situation préjudiciable à l'obtention de la qualité requise.

1.2.2.2.6. : Le Service Logistique

Le Responsable Logistique :

- anime les cellules du Service logistique et magasinage
- décide des actions correctives suite aux non-conformités fournisseurs en accord avec le Responsable Assurance Qualité et le Responsable des Achats
- clôture ces actions correctives
- du suivi des rentabilités et études de transport

1.2.2.2.6.1. : Le Service Contrôle Qualité

Ce service est rattaché au Responsable de Service Logistique

Du point de vue décisionnel il est totalement indépendant. Les éventuels conflits sont traités par accords entre le Responsable logistique et le Responsable Assurance Qualité

La cellule Contrôle Qualité à la charge :

- de réaliser tous les contrôles physiques prévus et d'émettre les procès-verbaux correspondant conformément aux procédures de contrôles applicables
- de s'assurer de la conformité des fournitures
- d'émettre les constats de non-conformité trouvés lors des contrôles de réception
- d'effectuer les marquages supplémentaires après contrôle des pièces conformes
- d'assister les Responsables d'affaires lors de la présentation en recette au client
- d'émettre le procès-verbal de réception
- d'établir les sous commandes de fournisseurs relatives aux étalonnages
- d'exploiter avec le Responsable Assurance Qualité un suivi des non conformités par fournisseur
- de suivre la gestion des étalonnages
- de s'assurer du respect des dispositions prises par la société, lors des opérations d'emballage

1.2.2.2.6.2. : *Les Magasins*

Le personnel des Magasins a pour charge :

- de faire procéder à l'entrée du matériel, aux contrôles par les agents de contrôle
- de saisir en informatique les sorties de matériel du stock et les entrées de matériel pour le stock
- de la manutention et stockage du matériel réceptionné
- de préparer le matériel
- d'emballer le matériel
- d'émettre le bon d'expédition
- d'expédier le matériel

1.2.2.2.6.3. : *Le Service Certificats matières*

Ce service est responsable du contrôle des certificats matière des produits entrants et sortants des magasins de la société.

1.2.2.2.7. : **Le Service Gestion des Approvisionnements**

Ce service a pour mission d'assurer la gestion des achats concernant le réapprovisionnement du stock suivant les directives émises par la direction générale.

A ce titre :

- il veille à passer des commandes aux fournisseurs agréés et informe le Responsable Assurance Qualité de l'évolution des fournisseurs
- il régularise les commandes fournisseurs
- saisit en informatique les commandes du matériel destiné au stock
- gère le stock quantitativement.

1.2.2.2.8. : **Les Agences**

- ***Le Responsable d'Agence***

Il est le responsable opérationnel et fonctionnel de l'ensemble des activités de l'agence, sous l'autorité hiérarchique de la direction générale.

En fonction de chaque activité il est rattaché au responsable de service correspondant qui lui vient en appui.

Dans tous les cas il est le gérant de l'application et du système qualité mis en application. Les activités principales sont :

- commerciales (terrain et administratif)
- suivi et gestion des affaires (de l'offre au paiement)
- logistique : entrée et sortie des flux, transport et livraison, magasinage...
- maintien de l'outil de travail : locaux, bureautique, véhicule
- interface en matière d'assurance de la qualité

- ***L'Assistant commercial***

Il est rattaché hiérarchiquement au responsable d'agence et pratique les activités opérationnelles et fonctionnelles de l'agence plus particulièrement :

- commerciale sédentaire (remise de prix, saisie d'offre et commande, suivi)
- préparation de commandes
- emballage et préparation pour le transport
- réception et rangement des produits
- maintien en état de l'outil de travail
- application du système qualité
- gestion des transports locaux

1.3. : Description de l'organisation et du fonctionnement de la fonction Achat

L'examen fonctionnel du Service Achat (cf. annexe 5:organigramme des achats) révèle que :

Le responsable des achats : avant tout achat, il lui est impératif de respecter :

- la charte des signatures (un achat doit avoir deux signatures : par l'acheteur et par le représentant mandaté par le DG)
- la procédure sur les règles générales d'achats fournisseurs d'un Etat membre de la CEE (Communauté Economique Européenne).
- et de s'assurer que le fournisseur est agréé.
- l'organisation des achats suivant ses responsabilités, c'est à dire : l'achat faisant l'objet d'une transaction commerciale de sa part et la régulation auprès du fournisseur est établie en émettant un ordre d'achat (annexe 6) suivant les instructions ci-après :

1. le type de fourniture en précisant la désignation normalisée du ou des produit(s)
2. les normes de référence suivies de l'indice de révision, les codes, les spécifications applicables et exigences particulières à l'ordre d'achat
3. la quantité commandée
4. le prix unitaire (ferme ou avec conditions particulières)

- 4 la nuance normalisée
- 5 le délai de livraison
- 6 les modalités de paiement
- 7 les conditions d'expédition (franco, départ, enlèvement, dédouané)
- 8 le lieu de livraison
- 9 la fourniture de documents (certificat matière)
- 10 les conditions particulières (état de finition, emballage, etc.)
- 11 l'obligation d'accusé de réception de la commande
- 12 les conditions générales d'achat de fournitures
- 13 les ordres d'achats devront être signés par l'acheteur et par le représentant mandaté par la Direction Générale.

Les points 3, 4, 6 sont définis par l'acheteur à l'élaboration de la commande.

Les points 1, 2, 5, 7, 8, 9, 11 sont proposés à l'acheteur par logiciel informatique mais peuvent être néanmoins modifiés.

Les points 10, 12 et 13 feront systématiquement partie de la commande

1.3.1. : Agrément des fournisseurs :

Sur les bases de la procédure relative à l'agrément des fournisseurs (PQ 003) élaborée par le service assurance qualité suivant les exigences des normes notamment ISO 9002, les fournisseurs sont agréés par la société.

Les acheteurs ne sont autorisés à passer des ordres d'achat qu'à des fournisseurs agréés suivant une liste en leur possession.

A leur demande, un fournisseur peut être approuvé s'il peut démontrer qu'il possède un système d'Assurance Qualité assurant la conformité de son produit ou de son service avec les commandes d'achats, avec un niveau de qualité acceptable.

1.3.2. : Passation de la commande d'achat :

Les commandes d'achat sont enregistrées par l'acheteur dans le système informatique qui attribue un numéro d'ordre et édite le document de commande d'achat en 2 exemplaires.

1.3.3. : Diffusion et classement de la commande d'achat :

L'acheteur transmet l'original au fournisseur par courrier ou télex, la télécopie n'étant pas un document reconnu officiellement (cependant, son emploi est autorisé sous réserve d'obtenir un accusé de réception du fournisseur).

Un double est transmis au service Comptabilité.

Une copie est classée au service Gestion des stocks en ce qui concerne le réapprovisionnement du stock ; dans le cas de commande spécifique à un client, le classement est fait chez l'émetteur de l'achat (Cf. : l'annexe 21).

1.3.4. : Suivi des commandes d'achat de réapprovisionnement de stock :

Le Responsable Gestion des stocks s'assure du respect des délais, de la réception de l'accusé de commande émanant du fournisseur.

Il est chargé de déclencher les rappels de commandes non livrées à la date indiquée sur l'accusé de réception et de les transmettre au fournisseur.

Les nouveaux délais suite aux rappels de commandes sont analysés suivant les besoins du stock. Après acceptation, le Responsable Gestion des stocks modifie dans le système informatique la date de livraison initiale.

1.3.5. : Suivi des commandes d'achat spécifiques à un client

Il est de la responsabilité de l'acheteur de suivre les délais de livraison.

1.4. : Compréhension de la procédure

L'ensemble du processus décrit dans les manuels est résumé dans le diagramme de circulation de documents. Ce diagramme fait apparaître les services concernés, la circulation des documents, les tâches effectuées et les contrôles existants.

Avant de procéder à cette description, à travers le diagramme de circulation des documents, nous avons répertorié les principaux documents dans le tableau ci-après :

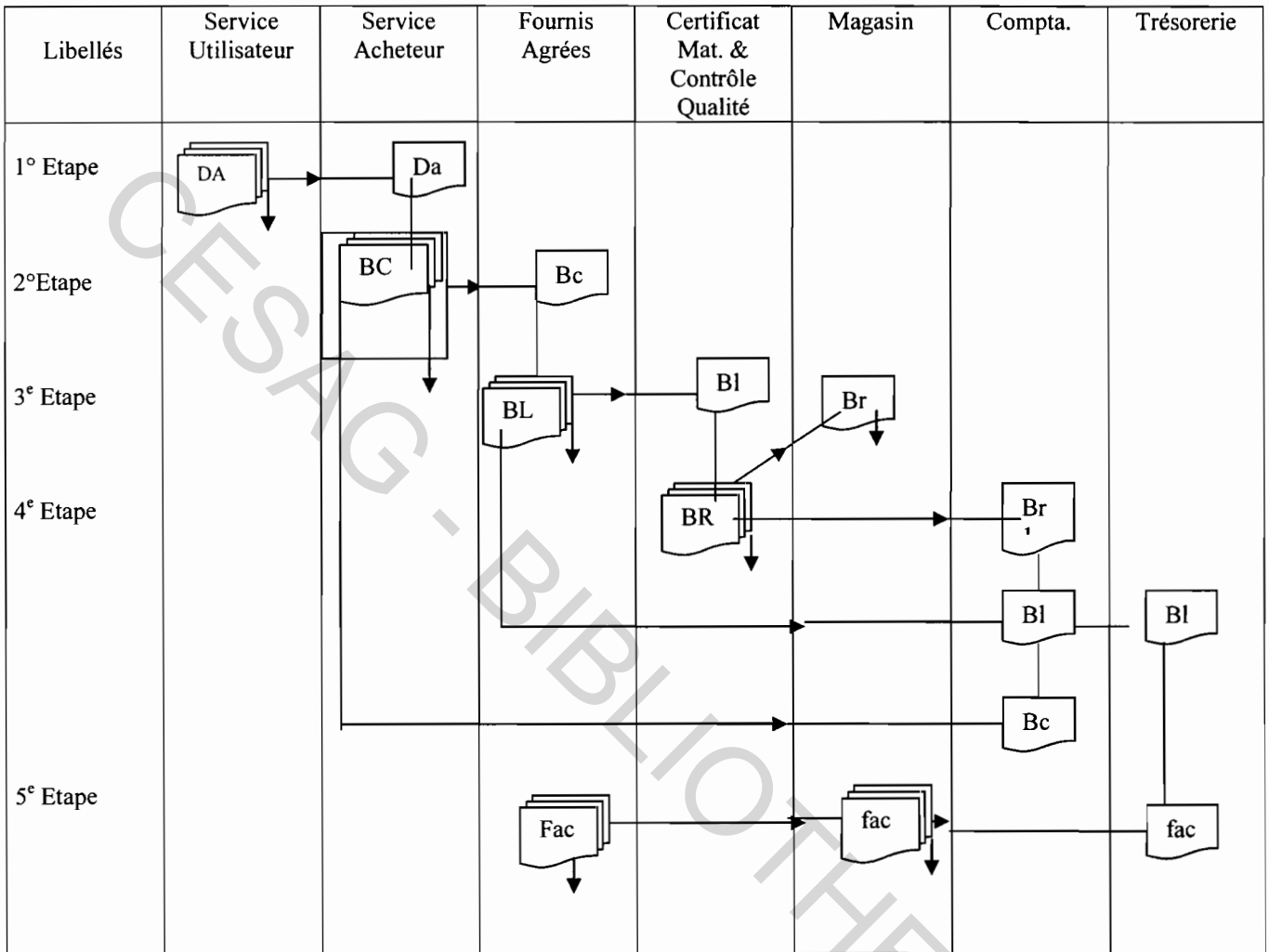
Tableau n° 1 : Les documents du circuit “ achats - fournisseurs ” généralement utilisés.

ETAPES	Documents	<u>I'Entreprise</u>	<u>Fournisseurs</u>
1. Commande	Demande d'Achat Bon de commande Avoir	D.A. B.C.	Avoir
2. Réception	Bon de livraison Bon de réception Bon de retour	B.R. B.R.	B.L.
3. Comptabilisation	Facture d'achat		FACT.
4. Règlement	Chèque, Virement, traite	CHEQ.	

Source : nous même




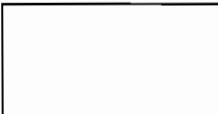
De façon simplifiée le diagramme de circulation de documents ci-après permet de visualiser le processus d'achat.

Tableau n° 2 : Flow – chart : circuit Achat Fournisseur



Source : nous même

LEGENDE

- Création de documents (ici en 2 exemplaires) 
- Archivage d'un document 
- Circulation de document 
- Système informatique 

Étape n° 1 : **La Commande**

Cette étape commence par la rédaction d'une demande d'achat appelée D.A. L'utilisateur remplit un document standard (annexe n° 6), pré-numéroté, établi en trois exemplaires.

Cet imprimé est ensuite signé par habilité (chef de service) qui vérifie le bien-fondé de cette demande. Après avoir vérifié que le D.A comporte la signature de la personne habilitée à l'aide d'un registre des signatures, les services des achats sélectionnent le fournisseur et établit la commande.

Comme les D.A, les imprimés de commande sont pré-numérotés au moyen de l'informatique et en plusieurs exemplaires. Un dernier exemplaire reste au service achats afin de permettre le suivi de la commande (relance du fournisseur en cas de non livraison) et sera archivé ensuite l'utilisation du système informatisé permet d'éviter d'économiser du temps et de la place.

Par ailleurs, le suivi des engagements de dépenses de la société est confié au service contrôle de gestion.

Etape n° 2 : **La réception**

Cette deuxième étape concerne le processus de réception. Dès la livraison du bien ou d'un service dans l'entreprise, le magasinier procède à l'entrée du matériel, et aux contrôles par les agents de contrôle (les services certificats matériels et contrôle qualité).

Le magasinier vérifie que la livraison correspond exactement (références, qualité, quantité....) à la Commande passée au fournisseur, par le service certificats matériels pour le contrôle entrants (ou sortants des magasins de la société), et par le service contrôle qualité pour ce qui est de tous les contrôles physiques et d'émettre le bon de

réception sous forme de procès verbal de réception (Annexe 19), document interne qui reprend les éléments du bon de livraison signée par le transporteur ou de non conformité (annexe 20).

Trois services travail en étroite collaboration en ce qui concerne les réceptions de matériels et ils procèdent à trois contrôles lors de ces réceptions :

➤ un contrôle quantitatif

C'est un comptage des tubes ou raccords afin de vérifier que les quantités reçues correspondent aux quantités commandées d'une part et d'autre, aux quantités annoncées sur les bordereaux de livraison.

C'est un contrôle de l'état apparent (aspect : chocs, rayure, contamination, défauts de surface, soudure ; type de pièce : coude, tube, té, etc....).

C'est également un contrôle du marquage apparent (identification : marque ; dimension correspondant au marquage et à la désignation du produit).

➤ Contrôle des Certificats Matières.

C'est un contrôle des certificats matières accompagnant le matériel et repéré par un numéro de lot ou de coulée. Il se fait suivant la procédure P20.

➤ Contrôle dimensionnel

C'est un contrôle des produits réceptionnés permettant de s'assurer que les dimensions de ce produit sont dans les tolérances admises par les normes, spécification et / ou plans imposés par la commande. Il se fait suivant la procédure P 010.

Le bon de réception (B.R) est établi en plusieurs exemplaires pré-numérotés afin de permettre leur suivi. Après matérialisation des contrôles par les services concernés au moyen des visas. L'original va au service comptabilité, un exemplaire est au magasin, un autre est transmis au service Achat pour un suivi de la commande, un dernier exemplaire est gardé par le service contrôle Qualité.

Etape n°3 : **La Comptabilisation**

La comptabilité fournisseur vérifie les éléments de la facture (références des produits ou services, quantités, prix, conditions de règlement...) reçue avec les documents qui lui ont été transmis par les services achats et contrôle qualité :

- bon de commande (et accusé de réception du fournisseur)
- bon de livraison
- bon de réception

Une fois ce rapprochement réalise, les codes d'imputation Comptable (comptes de charges, TVA et Fournisseur) sont apposés sur l'original de la facture aux fins d'enregistrement. De plus, les doubles de factures porteront le tampon « duplicata » afin d'éviter un double enregistrement. La Comptabilité Fournisseur transmet les originaux des documents à la Trésorerie.

Etape n° 4 : **Le règlement**

Cette étape est la finalisation du processus d'achat. La trésorerie vérifie la justification quant au montant au moyen des documents qui lui sont transmis par la comptabilité.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE L'EXAMEN DES RISQUES

A partir de la description du contrôle interne, la procédure telle qu'elle est décrite par l'entreprise mais également telle qu'elle existe sur le terrain, nous a permis de mettre en évidence d'une part ses forces et d'autre part ses différents points de faiblesse en fonction de certains dispositifs.

2.1. : Points forts de la procédure

Les forces de la procédure sont mises en évidence et testées dans la phase ultérieure de vérification du bon fonctionnement du contrôle interne

Nous allons les répertorier au travers des opérations à savoir :

➤ **Expression des besoins :**

L'entreprise planifie ses achats et donc élabore des budgets d'achats. Les besoins sont exprimés suivant la planification des achats et tiennent compte des crédits alloués ;

➤ **La Commande :**

- L'Entreprise dispose d'une liste de ses principaux fournisseurs par type d'achat (Annexe n° 7), ainsi que des ses transporteurs (Annexe n° 8) qui font l'objet d'un agrément dans le cadre d'une procédure spécifique.
- Toute commande est envoyée avec l'accord d'un responsable de l'entreprise et également d'un suivi par le service achat.

➤ **Réception :**

- La réception des produits fait intervenir trois (3) services différents : service certificats Matières, Service Contrôle Qualité et le Magasin.

Ces différents services matérialisent leur contrôle par des visas, ce qui permet d'avoir trois (3) contrôles différents à l'émission du Bon de réception (annexe 21).

➤ **Comptabilisation :**

- Les factures reçues des fournisseurs dès leur arrivée sont enregistrées et rattachées à l'exercice toutes les charges qui ont pris naissance sur cette période.
Ainsi, le risque d'oublier un achat ou un service rendu en comptabilité est minoré et, en conséquence, le résultat de la période n'est pas surévalué.
- Rapprochement de bon de commande – bon de réception et bon de réception
- Les doubles de factures sont éliminés par le tampon « duplication » afin d'éviter un double enregistré.
- L'original de la facture est apposé du tampon « Bon à payer »

➤ **Règlement**

- Vérification par la confrontation Bon de commande, Bon de réception et facture et annuler par l'apposition d'un tampon « Payée » avec mention de la date, du montant et des références du règlement
- L'ensemble des documents accompagnent la facture est retournée à la Comptabilisation pour mise à jour du compte fournisseur et archivage.

2.2. : Points faibles de la procédure

Les faiblesses apparentes du circuit achats fournisseurs sont recensées et expliquées dans la mesure où elles entraînent des risques d'erreurs ou de fraudes et, mises en évidence des risques liés à chaque tâche élémentaire à travers ces différents tableaux ci-après :

Tableau n° 3 : **Risques de fraude liés à l'Expression et justification du besoin**

OPERATIONS	TACHES (éventuellement documents de base)	RISQUES DE FRAUDE VISES
1) Expression et justification du besoin	<ul style="list-style-type: none"> • Emission d'une «demande d'achat » signée d'un responsable autorisé du service émetteur (liste des signataires autorisés disponibles au service) • La demande d'achat doit en outre : <ul style="list-style-type: none"> - faire référence à un budget ou à une autorisation de dépense (signature du gestionnaire) ; - comporter le cahier des charges du produit demandé pour certains types d'achats ; - prévoir l'aval (signature de coordonnateurs spécialisés pour quelques types d'achats (informatique, bureautique....)). - être pré numéroté 	<ul style="list-style-type: none"> • Achat non nécessaire (ex. commande personnelle) ou impossible (pas de budget, pas de trésorerie). • Achat non conforme aux principes de la Société <ul style="list-style-type: none"> - luxe technique ; - de standardisation ; - ... • Achat pas assez défini et risquant de ne pas correspondre aux besoins.

Source : nous même

Tableau n°4 : Risques de fraude liés à la Préparation de l'achat

OPERATIONS	TACHES (éventuellement documents de base)	RISQUES DE FRAUDE VISES
2) Préparation de l'achat	<ul style="list-style-type: none"> • Appel d'offres après étude préalable du marché sur document spécial « <u>demande de prix</u> » • Justification économique du choix avec comme référence prix de marché ou juste prix appréciés (calcul d'un prix logique par exemple). • Vérification par le responsable du service que les comparaisons se font sur coût total (transport, emballage, contrôle, conditions de paiement) ; (Fichier de fournisseurs sélectionnés) • Attribution d'un numéro fournisseur uniquement à ceux sélectionnés avec référence aux produits concernés (Fichier de fournisseurs sélectionnés). • Disposition d'un <u>fichier de cotation des fournisseurs</u> (qualité des produits, respect des délais, services rendus). 	<ul style="list-style-type: none"> • Autres fournisseurs potentiels non consultés. • Fournisseurs privilégiés. • Comparaisons faussées. - prix non homogènes, - pas de prix de référence. • Non prise en compte du rapport qualité/prix

Source : nous même

Tableau n°5 : **Risques de fraude liés à la Confection et envoi de la commande**

OPERATIONS	TACHES (éventuellement documents de base)	RISQUES DE FRAUDE VISES
3) Confection et envoi de la commande	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'une <u>liasse commande unique</u> pour la société, pré numérotée et comportant des conditions générales d'achat régulièrement remises à jour. • Mise à disposition de liasses commande uniquement dans les services autorisés à effectuer des achats. • Impossibilité d'émettre une commande sans <u>demande d'achat</u> entièrement remplie (éviter au maximum les demandes d'achat de régularisation). • Vérification contradictoire des termes de la commande avant envoi au fournisseur. • Visa d'un signataire autorisé à engager la Société vis-à-vis des tiers (liste nominative régulièrement mise à jour). • Contrôle systématique du retour des Accusés de Réception de Commande et de leur complète conformité avec les conditions d'achat de la Société 	<ul style="list-style-type: none"> • Courcircuitage par le service demandeur de la procédure achat formalisée. • Quantité différente • Qualité différente • Prix différent • Conditions d'achat non acceptables par la Société

Source : nous même

Tableau n°6 : Risques de fraude liés à la Réception de la marchandise

OPERATIONS	TACHES (éventuellement documents de base)	RISQUES DE FRAUDE VISES
4) Réception de la marchandise	<ul style="list-style-type: none">• Mise à disposition du Service Réception d'un exemplaire de la liasse commande permettant d'effectuer les contrôles de conformité, e quantité et qualité avec les termes de la commande.• Emission d'un bon de réception• Contrôle des autres causes (délais, emballages)• Fiche de stock.• Entrée sur écran informatique formalisée et contrôlée par rapprochement avec bon de réception.	<ul style="list-style-type: none">• Non conformité en quantité ou en quantité• Quantité du bon de livraison différente de celle reçue.• Omission du bon de livraison• Omission d'entrée en stock• Entrée de quantité différente• Entrée sur compte différent• Enregistrement en sortie• Double entrée

Source : nous même

Tableau n°7 : **Risques de fraude liés à la Réception de la facture et Comptabilisation de la facture**

OPERATIONS	TACHES (éventuellement documents de base)	RISQUES DE FRAUDE VISES
5) Réception de la facture Comptabilisation de la facture	<ul style="list-style-type: none"> • Dès l'arrivée, numérotation interne de la facture et identification de l'exemplaire "« original ». • Vérification de la facture par rapprochement entre : <ul style="list-style-type: none"> - facture, - commande, - bon de réception • Matérialisation de l'acceptation de la facture par un « bon à payer » signé et daté d'un responsable autorisé. • Uniquement à partir de la facture visée pour accord • Vérification du numéro de code fournisseur pour imputation dans le bon compte • Vérification du respect des règles comptables en matière d'imputation des charges. <ul style="list-style-type: none"> - par nature, dans un compte d'achat ou de frais généraux - par destination, section consommatrice, - sur le bon exercice (actuel, antérieur, futur) • Vérification du code « taxe » • Vérification de la récupération de la TVA • Analyse périodique des <u>comptes fournisseurs</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de la facture • Double paiement • Non conformité entre : <ul style="list-style-type: none"> - quantité reçue et facture, - prix commande et prix facturé, - taxes prévues et facturées, - conditions de paiement de la commande et de la facture • Erreur de calcul • Omission de comptabilisation ou double comptabilisation • Erreur d'imputation • Somme différente • Non respect des règles fiscales ou non récupération de la TVA • Non respect des règles comptables de séparation des exercices

Source : nous même

OPERATIONS	TACHES (éventuellement documents de base)	RISQUES DE FRAUDE VISES
.....	<ul style="list-style-type: none"> • Signature du document de paiement uniquement au vue de la facture revêtue d'un bon à payer (pour vérification du libellé du règlement : bénéficiaire, échéance • Signature par signataires autorisés en respectant la règle de la double signature au-dessus d'une certaine somme. • Apposition d'une mention « payé » sur la facture • Pour règlement par chèque, report du libellé sur le talon et visa des signataires • Procédures particulière avec autorisation signée pour paiement \ sans commande \ sans facture. • Uniquement à partir de la pièce justificative du paiement • Vérification des numéros de comptes fournisseurs et trésorerie • Contrôle périodique des comptes de trésorerie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Double paiement • Omission de paiement • Paiement à un tiers différent. • Perte de la justification du paiement • Omission de comptabilisation du paiement • Somme différente • Affectation à un compte de charge • Double enregistrement

Source : nous même

Tableau n°8 : **Risques de fraude liés au Refus des Marchandises ou Factures**

OPÉRATIONS	TACHES (éventuellement documents de base)	RISQUES DE FRAUDE VISES
7) Refus : Marchandise Facture Décision de retour ou demande de rectification de facture Réception de l'avoir Comptabilisation de l'avoir Encaissement de l'avoir Comptabilisation de l'encaissement	Rapprochement entre : - <u>Avis de retour</u> et - <u>Bordereau de retour</u> pré numéroté accompagnant la marchandise • Vérification par rapprochement entre : - facture initiale - bordereau retour - avoir • Avoir visé pour accord par signataire autorisé • Uniquement à partir de l'avoir visé • Rapprochement – <u>moyen de paiement</u> - <u>avoir visé</u> • Examen périodique des avoirs non payés • Uniquement à partir de la <u>pièce justificative de</u> <u>l'encaissement</u> • Examen périodique des comptes fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Omission de l'avis de retour • Quantité différente entre avis et bordereau • Absence d'avoir • Quantité ou prix différents de la facture • Conditions de remboursement différentes de celles demandées • Erreur d'imputation (tiers) • Erreur d'affectation (charges) • Double comptabilisation • Enregistrement comme facture • Absence d'encaissement • Sommes différentes • Omission ou double comptabilisation • Somme différente • Erreurs d'imputation ou d'affectation

Source : nous même

Tableau n°9 : **Risques de fraude liés au Classement des documents**

OPERATIONS	TACHES (éventuellement documents de base)	RISQUES DE FRAUDE VISES
8) Classement des documents	<ul style="list-style-type: none">• Classement par ordre chronologique de comptabilisation d'un exemplaire de la facture • Classement dans dossier fournisseur de :<ul style="list-style-type: none">- Facture ;- Bon de réception ;- Bon de livraison.	<ul style="list-style-type: none">- Incendie--

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3. : Evaluation des risques encourus et dispositifs concernés

A la suite de la vérification du fonctionnement des contrôles internes, nous avons procédé à une évaluation du contrôle interne du circuit achats fournisseurs, à partir des tâches élémentaires afin d'identifier ses dispositifs mis en cause.

Tableau n°10 : Dispositifs relatifs à l'Expression et justification du besoin

RISQUES DE FRAUDE VISES	EVALUATION	DISPOSITIFS SPECIFIQUES	QUALIFICATIONS
<ul style="list-style-type: none"> • Achat non nécessaire (ex. commande personnelle) ou impossible (pas de budget, pas de trésorerie). 	➤ Important	- Budget	- Moyens
<ul style="list-style-type: none"> • Achat non conforme aux principe de la Société : <ul style="list-style-type: none"> - luxe technique ; - de standardisation ; - ... 	➤ Important	- Budget	- Moyens
<ul style="list-style-type: none"> • Achat pas assez défini et risquant de ne pas correspondre aux besoins. 	➤ Moyen	- Budget	- Moyens

Source : nous même

Tableau n° 11: Dispositifs relatifs à la Préparation de l'achat

RISQUES DE FRAUDE VISES	EVALUATION	DISPOSITIFS SPECIFIQUES	QUALIFICATIONS
<ul style="list-style-type: none"> • Autres fournisseurs potentiels non consultés. 	➤ Important	<ul style="list-style-type: none"> - Appel d'offres 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures
<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs privilégiés. 	➤ Important	<ul style="list-style-type: none"> - Liste fournisseurs agréés 	
<ul style="list-style-type: none"> • Comparaisons faussés. - prix non homogènes, - pas de prix de référence. 	➤ Important	<ul style="list-style-type: none"> - Appel d'offre - Liste fournisseurs agréés 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures
<ul style="list-style-type: none"> • Non prise en compte du rapport qualité/prix 	➤ Important		<ul style="list-style-type: none"> - Procédures

Source : nous même

Tableau n° 12 : **Dispositifs relatifs à la Confection et envoi de la commande**

RISQUES DE FRAUDE VISES	EVALUATIONS	DISPOSITIFS SPECIFIQUES	QUALIFICATIONS
<ul style="list-style-type: none"> • Courcircuitage par le service demandeur de la procédure achat formalisée. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Important 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures
<ul style="list-style-type: none"> • Quantité différente • Qualité différente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Important 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparaison 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervision
<ul style="list-style-type: none"> • Prix différent • Conditions d'achat non acceptables par la Société 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Important 	<ul style="list-style-type: none"> - Budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures

Source : nous même

Tableau n°13 : Dispositifs relatifs à la Réception de la marchandise

RISQUES DE FRAUDE VISES	EVALUATIONS	DISPOSITIFS SPECIFIQUES	QUALIFICATIONS
<ul style="list-style-type: none"> • Non conformité en quantité ou en quantité • Quantité du bon de livraison différente de celle reçue. • Omission du bon de livraison • Omission d'entrée en stock • Entrée de quantité différente • Entrée sur compte différent • Enregistrement en sortie • Double entrée 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Important ➤ Important ➤ Important 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapprochement et Comparaison - Acte de vérification - Acte de vérification et Comparaison 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation - Supervision - Supervision

Source : nous même

Tableau n° 14: Dispositifs relatifs à la Réception de la facture et sa Comptabilisation

RISQUES DE FRAUDE VISES	EVALUATIONS	DISPOSITIFS SPECIFIQUES	Qualifications
<ul style="list-style-type: none"> • Perte de la facture • Double paiement • Non conformité entre : <ul style="list-style-type: none"> - quantité reçue et facture, - prix commande et prix facturé, - taxes prévues et facturées, - conditions de paiement de la commande et de la facture • Erreur de calcul • Omission de comptabilisation ou double comptabilisation • Erreur d'imputation • Somme différente • Non respect des règles fiscales ou non récupération de la TVA • Non respect des règles comptables de séparation des exercices • Double paiement • Omission de paiement • Paiement à un tiers différent. • Perte de la justification du paiement • Omission de comptabilisation du paiement • Somme différente • Affectation à un compte de charge • Double enregistrement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Important ➤ Important - Important 	<ul style="list-style-type: none"> - Acte de vérification et rapprochement - Rapprochement - Attention 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation - Organisation - Pilotage

Source : nous même

Tableau n°9 : Dispositifs relatifs au Refus Marchandises ou Factures

RISQUES DE FRAUDE VISES	EVALUATIONS	DISPOSITIFS SPECIFIQUES	QUALIFICATIONS
<ul style="list-style-type: none"> • Omission de l'avis de retour 	➤ Important		
<ul style="list-style-type: none"> • Quantité différente entre avis et bordereau 	➤ Important	- Rapprochement et Comparaison	- Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'avoir • Quantité ou prix différents de la facture 	➤ Important	- Acte de vérification	- Supervision
<ul style="list-style-type: none"> • Conditions de remboursement différentes de celles demandées 	➤ Important	- Acte de vérification et Comparaison	- Supervision
<ul style="list-style-type: none"> • Erreur d'imputation (tiers) • Erreur d'affectation (charges) • Double comptabilisation • Enregistrement comme facture 	➤ Important	- Attention	- Pilotage
<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'encaissement • Somme différentes • Omission ou double comptabilisation • Somme différente • Erreurs d'imputation ou d'affectation 	➤ Important	- Attention - Rapprochement	- Pilotage

Source : nous même

Tout en ayant à l'esprit les objectifs de l'analyse concernant les achats et les dettes d'exploitation c'est-à-dire :

- s'assurer que tout achat ou service reçu a été autorisé par une personne habilitée,
- s'assurer que tout bien ou service reçu est correctement enregistré.

La comptabilité doit être effectuée dans les bons comptes, pour le bon montant et sur la bonne période. Ces objectifs répondent aux principes de réalité, d'exhaustivité, d'évaluation et de coupure des enregistrements. A chaque objectif correspond des risques erreurs, irrégularités, ainsi que leurs conséquences sur la régularité et la sincérité des comptes.

2.4.: Impacts sur les comptes et le contrôle des comptes

L'évaluation faite des risques au niveau du circuit achats fournisseurs dans sa conception et son fonctionnement a des impacts sur l'entreprise, tant sur les comptes et par conséquent sur l'information produite que sur le contrôle des comptes.

2.4.1.: Incidences sur les comptes

La note d'information n° 3 de la CNCC (1992 :23) relative à l'appréciation du contrôle interne nous informe en substance que si le patrimoine et les ressources de l'entreprise sont mal protégés, il existe un risque important que des pertes soient réalisées, mais ne soient pas reflétées rapidement dans les comptes de l'entreprise. C'est en ce sens que l'aspect du contrôle interne ayant une incidence sur les comptes intéresse le commissaire aux comptes.

Les commissaires aux comptes reconnaissent que si les fraudes ou erreurs portent sur des montants significatifs, ils risquent de nuire à l'image fidèle des états financiers (COLLINS & VALIN, 1979 :50).

2.4.2.: Incidence sur le contrôle des comptes

Si les résultats des sondages effectués confirment la fiabilité d'un contrôle interne, c'est à dire le contrôle interne est bien conçu et bien appliqué, le commissaire aux comptes ayant démontré que le risque que des erreurs ou fraudes se produisent et ne soient pas détectées et corrigées par l'entreprise est faible, pourra réduire l'étendue de ses contrôles sur les comptes en fin d'exercice.

Si par contre l'entreprise ne dispose pas des moyens nécessaires pour empêcher, ou détecter et corriger, les anomalies éventuelles suite à un contrôle interne mal conçu ou mal appliqué ; il existe donc un risque que des anomalies existent dans les comptes.

Le commissaire aux comptes doit évaluer l'ampleur de ce risque et adapter son programme de contrôle des comptes pour pallier cette défectuosité de l'entreprise.

CHAPITRE 3 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

Nous souhaitons vivement pour une maîtrise des risques de fraude qu'il soit mis à la disposition des contrôles une sorte de cartographie des risques dans l'entreprise où des situations à risque sont identifiées, afin que dans le domaine de la fraude, les analyses pertinentes soient développées.

De même nous pensons que certains types d'analyse comme « l'analyse financière » peuvent compléter les approches de type audit en validant ou non la première impression dans les examens.

Il s'agit bien de croiser, sur un certain nombre de points de référence, des approches différentes dans le but de présenter un faisceau d'indices cohérent en provenance de sources et d'analyses différentes.

Chercher les indices de fraude par des procédés proches de l'analyse financière permet d'avoir plus d'éléments probants.

La difficulté réside dans l'obtention des documents sur lesquels porte l'analyse. Le fait de ne pas déposer les bilans au greffe est un indice de situation à risque car il rend toute analyse impossible. Des questions simples et pertinents peuvent être posées :

- Avec quoi le fournisseur a-t-il pu livrer les produits s'il ne dispose pas de trésorerie, et si aucune charge n'est répertoriée ?
- Comment une société sise dans une domiciliation peut-elle réaliser une prestation si elle n'a pas de personnel ; dans ce cas pourquoi ne pas avoir traité directement avec le sous traitant ?
- Pourquoi a-t-on contracté avec un client dont le ratio de marge commerciale a chuté, sans prendre de précautions spécifiques ?
- Pourquoi est-ce toujours le même service qui commet la même erreur ?
- De même le constat de relations exceptionnelles avec un client (une facture importante accompagne une opération depuis un offshore) ou encore le constat de l'émission d'une facture.

Par exemple, l'expérience montre que tous les postes comptables peuvent être affectés par des fraudes, une opération qui touche l'actif du bilan (achat de brevet,

partage de parts ou achat de participations) peut être aussi lucrative que bien d'autres montages plus surveillés. Il s'agit d'une opération lourde et complexe sur laquelle on peut aisément greffer des facturations douteuses (multiplication d'études ou d'intermédiaires).

Cette opération frauduleuse n'est cependant possible que si le management n'est pas contrôlé ! Or nous savons que les fraudes commises par les dirigeants ou les cadres sont seize (16) fois plus importantes en valeur que celles commises par les autres salariés.

Les renseignements hors bilan peuvent donner des informations précieuses, s'ils ne sont pas falsifiés, sur les personnes ou les entités qui ont été cautionnées. En rapprochant ces engagements des contrats obtenus par l'entreprise, on peut rechercher les complices.

Depuis la comptabilité analytique on peut apporter la preuve que les contrats n'ont pas été respectés (spécifications non respectées, travaux effectués avant l'appel d'offres, achats antérieurs au contrat etc.).

De même l'analyse des comptes fournisseurs, si elle fait apparaître des transactions avec des paradis fiscaux, avec des sociétés liées au groupe mais non consolidées, peut mettre en évidence des circuits qu'il faudra approfondir.

Pour limiter les risques de fraude, les mesures concrètes à prendre au niveau de l'organisation, des procédures et de leur supervision.

3.1.: Au niveau de l'organisation

L'organisation doit être adopter une politique efficace contre la fraude, établir un mécanisme de dénonciation des abus, des fraudes, des irrégularités et gaspillage et adopter aussi une directive ou politique sur la responsabilisation.

L'expérience à démontrer à ce titre que lorsque l'on découvre une fraude, il est souvent difficile d'imputer une responsabilité aux gestionnaire responsables du secteur de l'activité visée.

Ces directives et ces politiques doivent être diffusées et expliquées à tout le personnel.

L'audit interne devra être vigilant auprès de la haute direction et convaincre celle-ci de toujours maintenir une équipe permanente d'auditeur interne (question de la permanence des contrôles et de gestion des risques).

3.2.: Au niveau des procédures

L'existence au sein de l'entreprise des règles écrites concernant les activités et les comportements défendus est nécessaire. Les règles écrites jouent un rôle capital au regard de la prévention et de la détection de la fraude.

Ces règles peuvent prendre l'aspect d'une directive, d'un code d'éthique, d'un règlement écrit ou toutes formes.

L'audit interne doit s'assurer que la notion de contrôle est introduite et bien comprise dans toute l'organisation et doit donc prendre des précautions dans l'évolution dans l'évaluation des risques.

3.3. : Au niveau des hommes

Instaurer une culture de gestion qui décourage les abus, la fraude, les irrégularités et les manquements à l'éthique et qui supporte les personnes qui dénoncent ces situations, constitue un gage de confiance en vers ceux qui la dirigent.

Favoriser la promotion de l'éthique dans l'organisation est utile, la diffusion d'un code à cet égard est nécessaire. La formation du personnel à la gestion des risques.

3.4. : Au niveau de la supervision

L'audit interne doit établir un programme de prévention contre la fraude et sensibiliser tous les membres du personnel dans cette démarche qui consistera en cas de soupçon ou d'indice de fraude d'informer la hiérarchie par le moyen d'une carte porte feuille avec quatre (4) options : alerter la direction, saisir le service d'audit interne, appeler un « numero vert ». On peut utiliser l'anonymat de l'information.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Aujourd'hui, l'entreprise est un système ouvert, sans cesse en équilibre instable, à la recherche de nouveaux marchés, de nouvelles solutions, de nouveaux produits et de nouveaux partenaires, pour faire face à la concurrence de plus en plus sévère.

Malgré cet environnement fortement concurrentiel et mouvant, l'entreprise se fixe des objectifs ambitieux, et est soumise de ce fait aux impératifs liés à la maîtrise des risques pour pouvoir atteindre ses objectifs visés.

Cette maîtrise de risques est conditionnée à plusieurs égards aux dispositifs de contrôle interne mis en place par le management de l'entreprise.

La mise en place du contrôle interne et son fonctionnement implique une approche par les risques. Les risques changent au fur et à mesure que l'environnement se modifie.

Mais ayant toujours à l'esprit, quelle que soit l'assurance que peut donner le système de contrôle interne, il présente tout de même quelles que limites du fait soit des ententes entre plusieurs personnes (collusion), soit de l'inobservation ou de la mauvaise application des modes opératoires des activités (procédures) ou soit de certaines lacunes de tout ordre au niveau de la structure organisationnelle des activités et de leur gestion.

De ces situations naissent dans les entreprises comme dans toutes les organisations des risques de fraude qui peuvent se manifester sous diverses formes, en relation avec les intérêts particuliers de personnes et préjudiciable à l'entreprise.

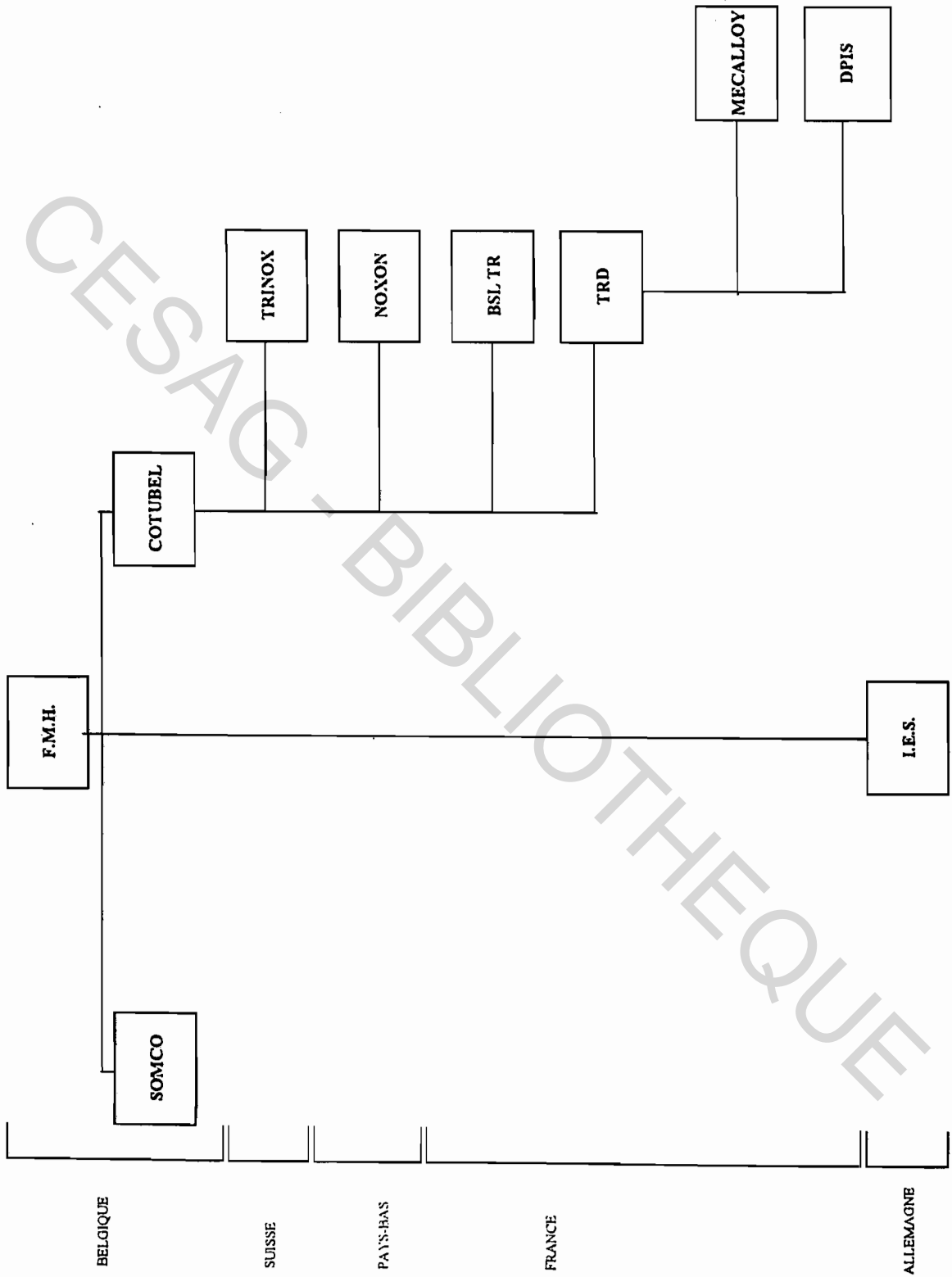
Etre sensibilisé à ces risques auxquels l'entreprise est confrontée en interne comme en externe, et connaître comment s'y prendre pour mettre en œuvre un dispositif efficace de façon à les maîtriser, est un atout majeur pour tout manager.

Il serait bon et souhaitable de connaître ces situations à risque dans l'entreprise et savoir comment réagir.

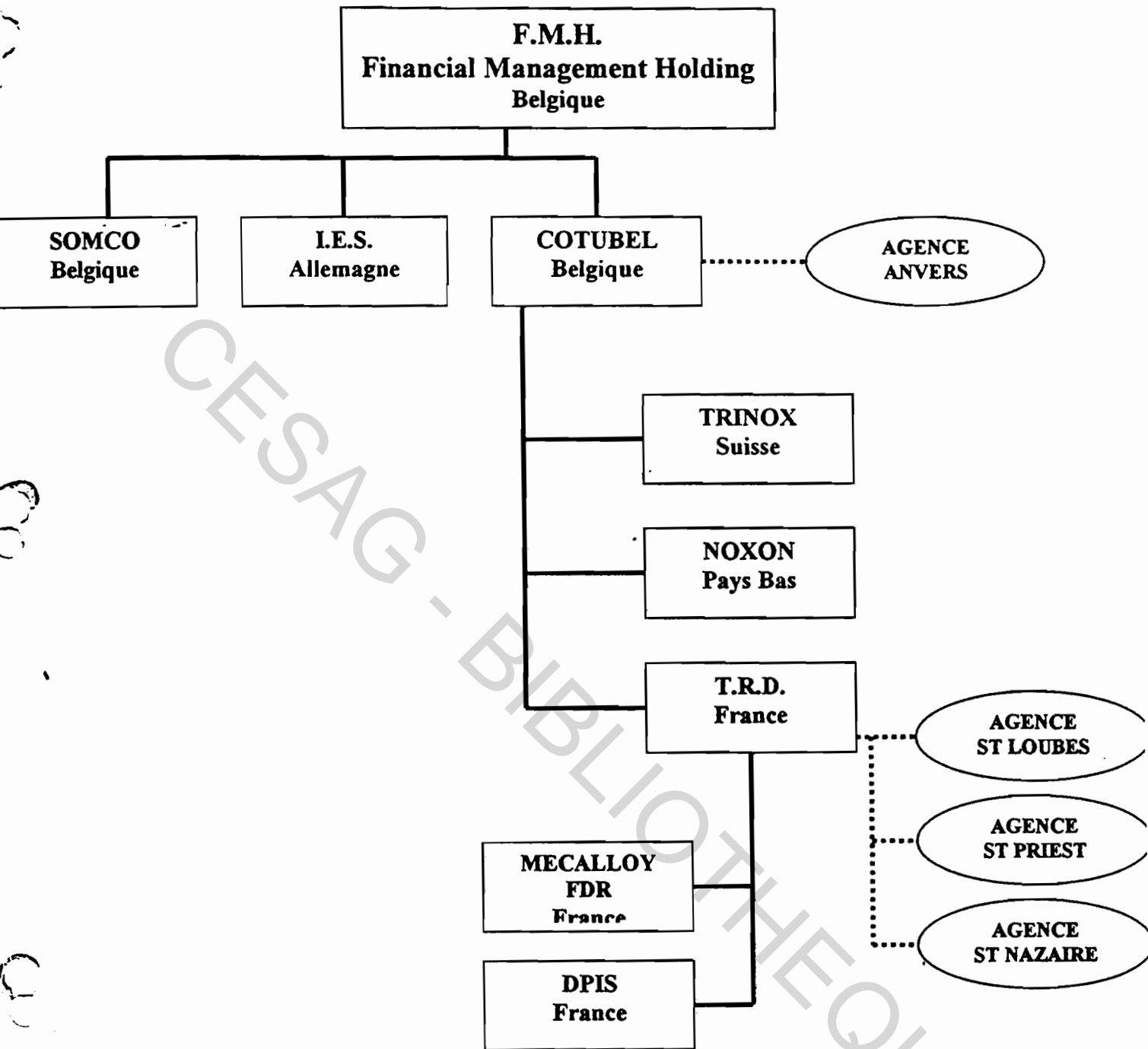
ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ORGANIGRAMME GROUPE F.M.H.



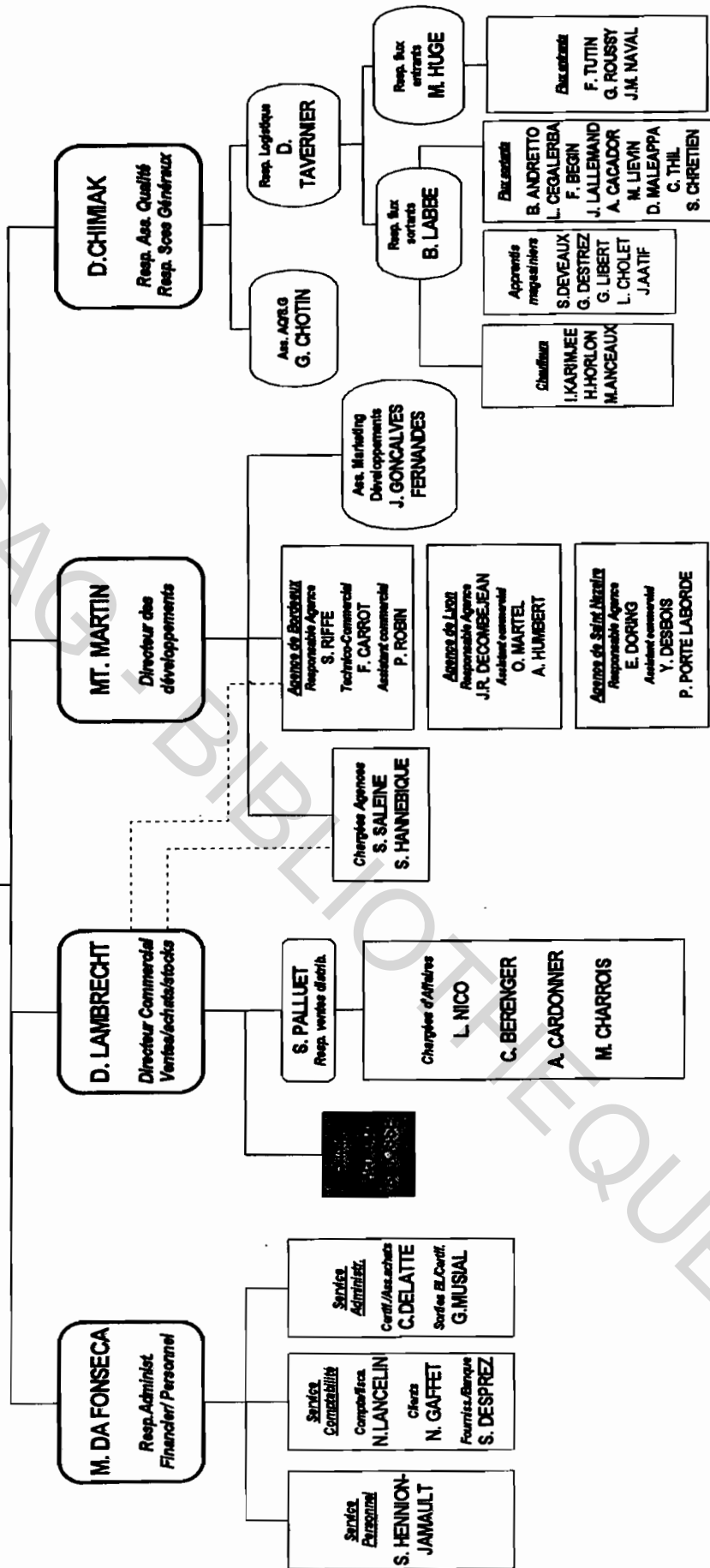
Annexe n°2



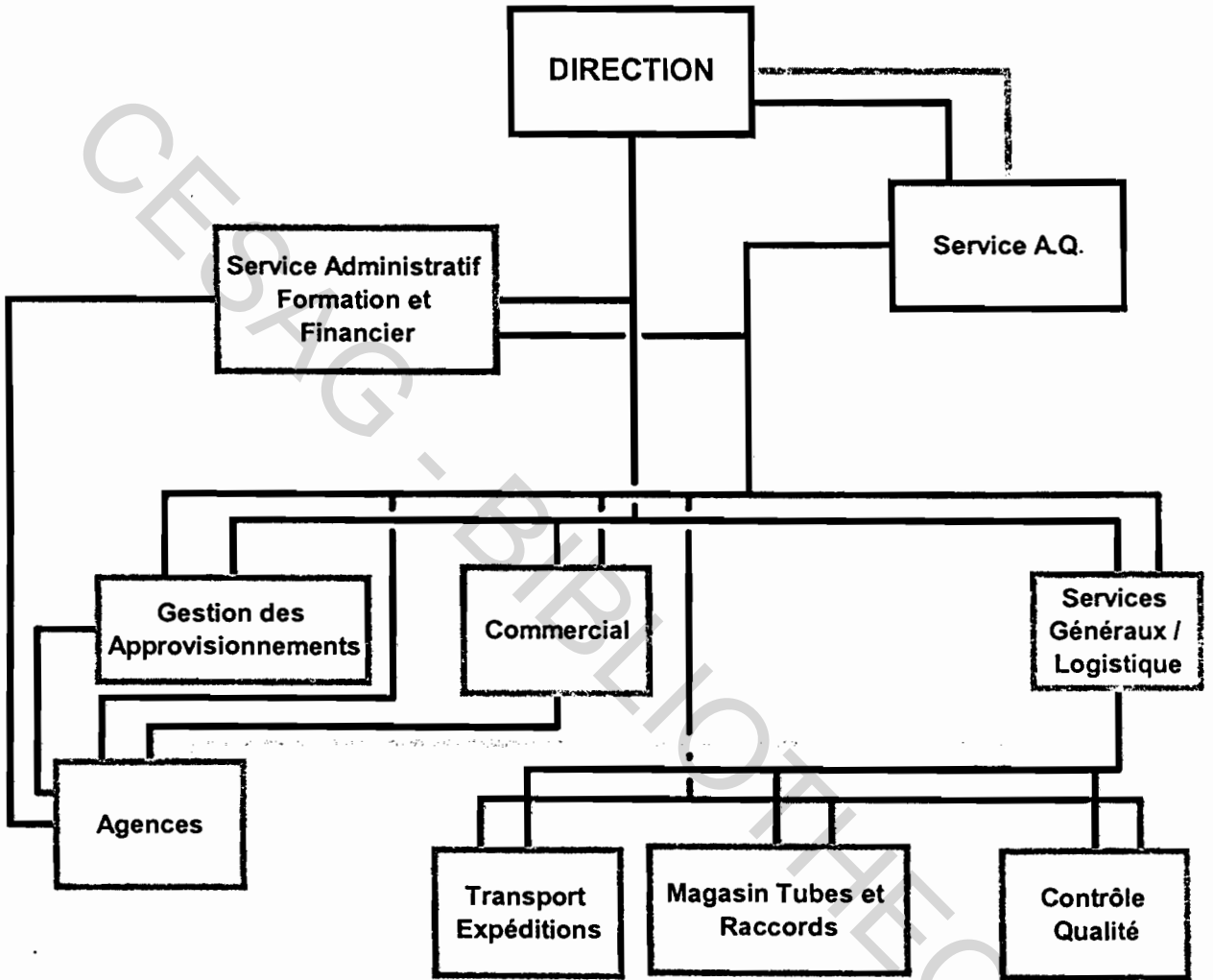
Effectif : 47



C. LAMBRECHT
Président du
Conseil d'Adm.



ORGANIGRAMME

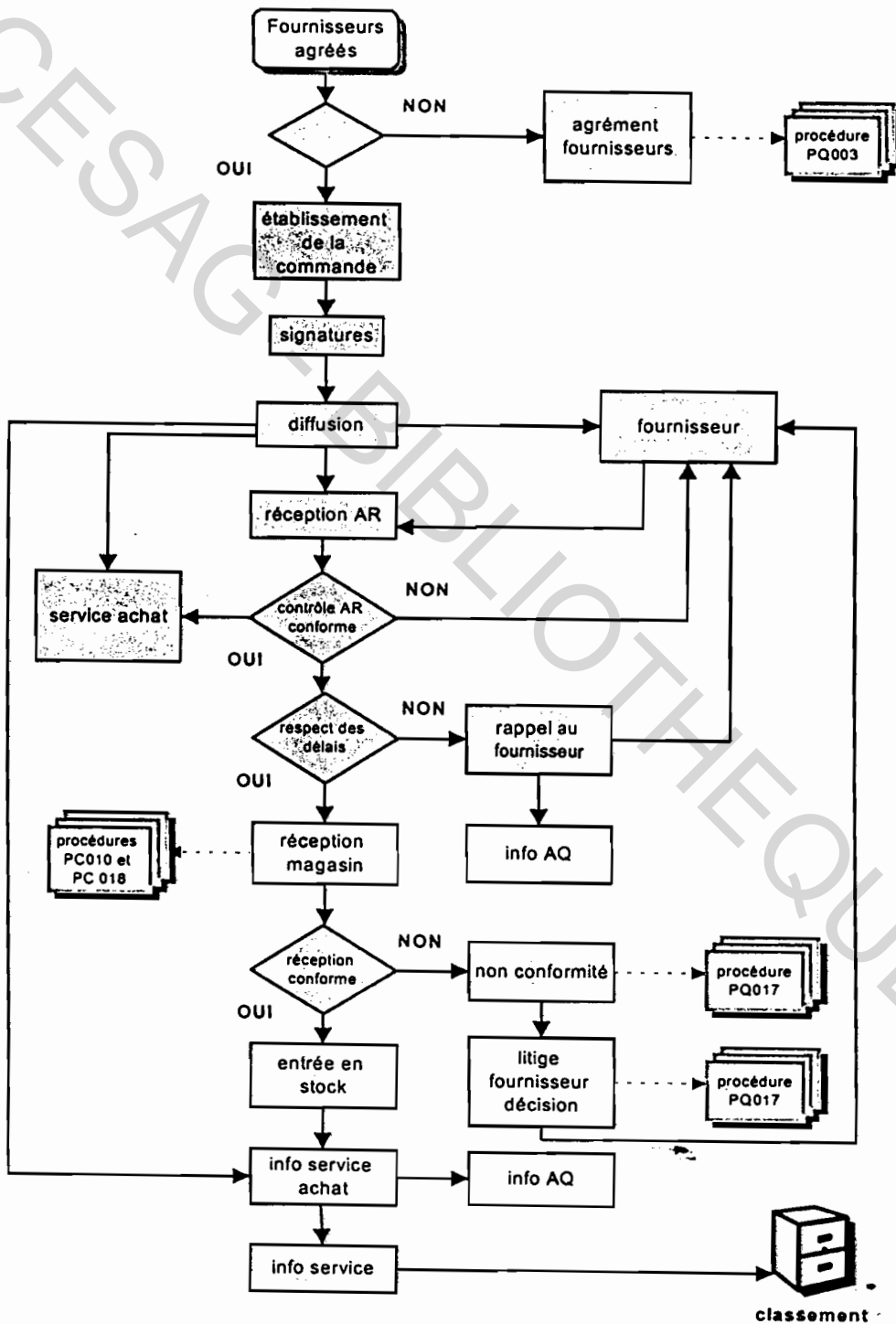


liaisons fonctionnelles



liaisons hiérarchiques

VII – ORGANIGRAMME DES ACHATS



Annexe n°7

E.B.P. 21

Liste des fournisseurs agréés

en date du: 16/01/02

	Adresse	VILLE	Code postal	Pays	Type de fourniture	Date de Validité	Base de Paiement
INOX France	5 RUE GAY LUSSAC	GONESSE CEDEX	95503	FRANCE	TOILES		TUV
	52 RUE ELYSEE RECLUS	DECINES CHARPIEU CEDEX	69153	FRANCE	RACCORDS	31/07/03	ISO 9002
	2A DE MERCIERES	COMPAGNE CEDEX	60205	FRANCE	INSPECTION ET CONTROLES	29/07/03	ISO 9001
INOX	ROUTE DE PARIS L'ORME	YARNES	95270	FRANCE	TUBES ET RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
IC DECAPNANTES	13 AVENUE LOUIS PASTEUR	TRELLIERES	44119	FRANCE	DIVERS		
	RUE ALBERT EINSTEIN	SOISSONS	02200	FRANCE	RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
UX DANIEL ET S	7 IMP. LA FERTE MILON	VILLERS COTTERETS	02800	FRANCE	DIVERS	04/03/02	PRESTATIONS
ALLES BERNOUX SRL	22 VIA PER CARPIANO	MELEGHANO	20077	ITALIE	RACCORDS	22/11/02	ISO 9002
SL MECANIQUE GENERAL)	100 ROUTE DE REIMS	SOISSONS	02207	FRANCE	DIVERS		
ETTE BTI	40 RUE DU PNE GAUDRY	LYON	69037	FRANCE	TUBES		
	100 ROUTE DE REIMS	SOISSONS	02207	FRANCE	TUBES ET RACCORDS	14/12/00	ISO 9002
	22 RUE DE LA VOIE DES BAINS	ARGENTEUIL CEDEX	95102	FRANCE	TUBES ET RACCORDS	30/04/00	ISO 9002
LES 31	RUE DU COMMERCE	PARMISY	60090	FRANCE	CONTROLES	04/03/02	PRESTATIONS
	RUE SERRE CLAYGROU	PRECOURT	60170	FRANCE	FONDS		ISO 9002
EL SA BRUXELLES	AV. A. FLEMING 810 PARK	CITYTHES LOUVAIN	1348	BELGIQUE	TUBES ET RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
	POLIND SARATNO BAN	JAMURNO (ALAVA)	01470	ESPAGNE	TUBES	15/12/00	ISO 9002
ES	21 - BIMS	SOISSONS CEDEX	04702	FRANCE	RACCORDS		
RTE	ROUTE DE REMAR	MONTBARD CEDEX	21501	FRANCE	TUBES	20/03/02	ISO 9002
TARLENS France	CHEMIN DU SAC DES ALIBINS	BRUYERE SUR ORBE	06020	FRANCE	DIVERS	04/03/02	PRESTATIONS
	23 DE PETAN	TREVOUX	01600	FRANCE	DIVERS	04/03/02	PRESTATIONS
CHY ET FILS	16 CORBEN - HA	LOUY LE CHATEL	77010	FRANCE	BRIDES	04/03/02	PRESTATIONS
PL	4 DYNAMICALAN	ANTWERPEN	3010	BELGIQUE	BRIDES	24/06/02	ISO 9002
EGEN BRZEN	10 KAAFLANDEHATU	PETARSARI	00020	FINLANDE	BRIDES		
L ALICANT OY	CX. DES BARRÉS VALLIÈRES	BRIGNAS	00020	FRANCE	RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
	35 RUE DU CHATEAU	ROUBAIX	01470	BELGIQUE	TUBES ET RACCORDS	01/09/02	ISO 9002
	27 ROUTE DE MALLY	ALBERT CEDEX	00011	FRANCE	DIVERS	14/12/00	ISO 9002
ALBERT	4 RUE MARCHON	VILLERS COTTERETS	02800	FRANCE	DIVERS	14/12/00	PRESTATIONS
NOPLASTE	22 VIA LABO DI VICO	SICHO	30100	ITALIE	TUBES ET RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
KIK SRL	EDWARDSFRASSE 10	PORTFAC	200104	ALLEMAGNE	RACCORDS		
PTTIBES	LOBBING 22	WESTERLO	3200	BELGIQUE	RACCORDS	17/03/00	ISO 9002
CAFF	STRADA STATALE 46 BBS	ROBECO DOGLIO	20010	ITALIE	TUBES	20/03/02	ISO 9002
INOX SRL	12 RUE DE MONTIGNY	ARGENTEUIL	95100	FRANCE	RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
	52 VIA MOLINELLO	SOLIMATE ARNO VA	21040	ITALIE	RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
IL	87 COSTA DEU	SABADELL BARCELONA	08035	ESPAGNE	TUBES ET RACCORDS	01/03/00	TUV
NET	23 LES CARREBAUX	LIZY / OURDO	77040	FRANCE			
	16 SP-5001	PETARSARI	00001	FINLANDE	TUBES ET RACCORDS	01/03/00	ISO 9002
	21 LES CARREBAUX	LIZY / OURDO	77040	FRANCE	RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
JUSTRE	141 BLAMENTALSTRASSE	WIEFELD	D-4100	ALLEMAGNE	BRIDES	04/03/00	ISO 9002
WERNE	12 RUE DE LA LIBERTE	LAGNY LE SEC	00020	FRANCE	TUBES ET RACCORDS		
P ET BACHELET	21 LE CLER MARQUET	SAINTE CHAMOND CEDEX	02005	FRANCE	RACCORDS	09/09/02	ISO 9002
INDUSTRIE	1 ROUTE DU GRAND PEUPLIER	STIEPY BRACOLEGNES	7110	BELGIQUE	TUBES	04/03/02	TUV
AN INOX	10 VIA BRESCIANI	RAZOLDO IPPOLITI	40040	ITALIE	TUBES	04/12/00	ISO 9002
GAGLIA S.P.A.	25 RTE DE PERE EN TARDENOIS	BELEU	00020	FRANCE	DIVERS		
SOLE GEN BOISSONNAIRE	3 VIA GALLA CIESA	SCANDOROSCATE	24020	ITALIE	RACCORDS	07/11/00	ISO 9001
	PANSEAU DE BRINDY	STRIPILLY	77120	FRANCE			PRESTATIONS
CONTROL		ANDREVILLE	60170	FRANCE	TUBES	02/07/02	ISO 9002
ENNE S.A)		ET HELMOND	6700	HOLLANDE	TUBES ET RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
STABLES S.V.		VAILLY	02370	FRANCE	DIVERS		
03	16 RUE DE LA PRES	VILLERS / MARNE	04000	FRANCE	DIVERS		
	2 RUE DE LA PRATEPPE	SAINT JOAN DESPI	00070	ESPAGNE	TUBES ET RACCORDS	04/03/02	ISO 9002
NOX	10 AVENIDA BARCELONA	STE LICE SUR LOIRE	44000	FRANCE	DIVERS		
INOX SA	8 RUE DE LA JACOUSSE	RACHES	00104	FRANCE	TUBES ET RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
D	510 RUE NATIONALE	CHATEAU THIERRY	02000	FRANCE	TUBES ET RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
	AVENUE DE BOMBONS	CHAPONOST	00020	FRANCE	RACCORDS	04/12/00	ISO 9002
INOX	ROUTE DU CHALLOU	SOISSONS	02200	FRANCE	TUBES	04/12/00	ISO 9002
IN	13 RUE CHARLEMAGNE	ARLIND	20010	ITALIE	DIVERS		PRESTATIONS
IN	1 VIA ADMILLO	VINDSIELEK	00020	FRANCE	TUBES ET RACCORDS		
INOX INDUSTRIE	2 CHEMIN DU GENIE	VICENZA	36000	ITALIE	TUBES ET RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
	2000 SAN VITO DI LEGAZZANO	VARELAY	10110	FRANCE	RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
	LES CLUS MENEALN	TOUSSEU	60000	FRANCE	TUBES ET RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
	7 RUE DU DALPHINE	LUCIERE	00000	FRANCE	TUBES ET RACCORDS	20/03/02	ISO 9002
BARL	LES PLACES	MAIL BOUS CAUZAN	43000	FRANCE	BRIDES	27/04/00	ISO 9002
AGE	79 SUPERIOR STRASSE - BP1045	DUBBELDORF	40040	ALLEMAGNE	TUBES ET RACCORDS	04/03/02	PRESTATIONS
	15 RUE AMBROISE CRONZAT	TWTH SAINT LEGER	00120	FRANCE	BRIDES	04/03/02	PRESTATIONS
OLZ + INCHENBACH	0-31C TTC INDUSTRIAL AREA PAVNE	SAHI MUMBAI	400700	INDE	RACCORDS	14/03/02	ISO 9002
GANESH FORNIBS LIMITED	424 CHEMIN DE LA CPAN	VELAUX	13000	FRANCE	DIVERS		
	2-0 VAI VALBEIRA	PRATO BENA	20077	ITALIE	TUBES	10/12/00	ISO 9002
	23 LA MARRE	AMBERT	03000	FRANCE	DIVERS	04/03/02	PRESTATIONS
INOX	8 RUE DU GRAND BON PNE	OTTIGNES LH	1340	BELGIQUE	BRIDES	04/03/02	PRESTATIONS
BA	RUE DU GN DE GAILLE	COURTRY	77000	FRANCE	DIVERS	04/03/02	PRESTATIONS
	RUE AMATOLE FRANCE	LEVALLOIS PERNET	02200	FRANCE	TUBES ET RACCORDS	20/03/02	ISO 9002
ANCE	20 RUE DU GENERAL CHANZY	LE HAYRE	70007	FRANCE	TUBES ET RACCORDS	14/12/00	ISO 9002
	21 N2 LES DANLONS	BOURGES	18000	FRANCE	TUBES ET RACCORDS	14/12/00	ISO 9002
EN FRANCE SA	100 RUE LOUIS BLANC	MONTAIRE CEDEX	60700	FRANCE			
TEEL BARL	APARODO 22	LLODIO - ALAVA	01400	ESPAGNE	TUBES	00/04/00	ISO 9002
UBACEX	9 RUE PORTOU	PARIS	75000	FRANCE	DIVERS		
METALX ET PLASTIQUES							

Annexe n°8

TRD

13 RUE CHARLEMAGNE B.P. 21
02201 SOISSONS CEDEX

Liste des transporteurs agréés

Légende :

en date du: 16/01/02

N° Transporteurs	Nom	Adresse	VILLE	Code postal	Pays	Type de fourniture	Date de Validité	Base de l'agrément
400840	BEAUDEGEL ROGER TRANSPORT	45 RUE ER	DOINGES	44480	FRANCE	TRANSPORTEUR		
400316	ABX	21 TARTIFUME / RUE DES FRERES LL	BEGLES CEDEX	33320	France	TRANSPORTEUR		PRESTATIONS
400248	AISNE EXPRESS STE	RUE DES MINIMES	LAON CHAMPAGNE CEDEX	02012	France	TRANSPORTEUR	30/10/02	ISO 9002
400104	BERNARDI TRANSPORTS	21 LE HAUT DE VARENNE	VAILLY SUR AISNE	02370	France	TRANSPORTEUR	mai-2002	PRESTATIONS
400413	BOURDON	14 RUE DE LA FONTAINE ST AMAND	NEUVILLE ST AMAND	02100	France	TRANSPORTEUR	mai-2002	PRESTATIONS
400747	CAILLE TRANSPORTS	24 RUE FERNAND CHRIST	LAON CEDEX	02207	France	TRANSPORTEUR	mai-2002	PRESTATIONS
400812	CARGO INTERNATIONAL	34 AVENUE FRANKLIN ROOSEVELT	VAILX EN VELIN	09120	France	TRANSPORTEUR	mai-2002	PRESTATIONS
400403	CHRONOPOST	RUE CAMILLE DESMOULINS	ISSY-LES-MOULINEAUX	92442	France	TRANSPORTEUR	12/03/02	ISO 9002
400048	CITRA TRANSPORTS	47 A. PARMENTIER ZAC VALLEE	ST QUENTIN CEDEX	02102	France	TRANSPORTEUR		
400694	DOUJARD TRANSPORTS	21 DE GETIGNIE	CLISSON	44190	France	TRANSPORTEUR	mai-2002	PRESTATIONS
400813	DOZOL TRANSPORT	2A DE LA FORET	BOUAYE - MANTES	44830	France	TRANSPORTEUR	mai-2002	PRESTATIONS
400591	EXAPAQ	ROUTE DE LA GARE ZI	MUZON	85140	France	TRANSPORTEUR	18/02/03	ISO 9002
400802	EXAPAQ RHONE		VILLEFRANCHE	69400	France	TRANSPORTEUR	18/02/03	PRESTATIONS
400761	GEFCO	14 RUE BELLE BORNE BP 10344	PROISSY C.G.D. CEDEX	95705	France	TRANSPORTEUR		ISO 9001
400772	LABARDE	3 RUE BERLIOZ	SAINTE EULALIE	33080	France	TRANSPORTEUR		PRESTATIONS
400864	LOUVIOT TRANSPORT SARL	24 RUE DU 8 MAI 1945	LOIRE SUR RHONE	6870	FRANCE	TRANSPORTEUR		
400131	MAGIETRANS	RUE JEAN MERMOZ	VILLENEUVE ST GERMAIN	62200	France	TRANSPORTEUR	mai-2002	PRESTATIONS
400732	MERTENS-DROUX	4 RUE GIBRILLOLE	CHAVIGNON	62080	France	TRANSPORTEUR	mai-2002	PRESTATIONS
400472	MICHAUX	BOULEVARD DE L'EUROPE	SEDAN CEDEX	06208	France	TRANSPORTEUR	mai-2002	PRESTATIONS
400849	MISOT MESSAGERIES	AVENUE JEAN CHARLES RIVET	BRIVE LA GALLARDE	19100	FRANCE	TRANSPORTEUR		PRESTATIONS
400833	NABA TRANSPORT - ALAIN CONTE	1E MICHAUD	MOIDIEU-DETOURBE	38440	France	TRANSPORTEUR	mai-2002	PRESTATIONS
400333	PETIT TRANSPORTS	21 ROUTE DE REIMS	SOISSONS CEDEX	02205	France	TRANSPORTEUR		PRESTATIONS
400857	PULZIN ET FILS TRANSPORT	5 RUE DE MONTROND	GINVRS	66700	FRANCE	TRANSPORTEUR		
400081	SELLIER TRANSPORTS	21 VILLENEUVE ST GERMAIN	SOISSONS	02200	France	TRANSPORTEUR	mai-2002	PRESTATIONS
400788	SERNHAM	25 BD JEAN BAPTISTE LEBAS	LILLE CEDEX	59018	France	TRANSPORTEUR	06/02/04	ISO 9001
400028	SMTRT	AVENUE SAINT ROCH	LE ROYE	13740	France	TRANSPORTEUR		PRESTATIONS
400608	STE- SOULFORT TRANSPORT EXPRESS	8 RUE DES CERCEAUX	CUFFIES	02800	France	TRANSPORTEUR	mai-2002	PRESTATIONS
400711	TR EXPRESS	RUE F. APAGO ZI DU PHARE	MERIGNAC	33708	France	TRANSPORTEUR	28/02/03	ISO 9002
400014	TRANSALLIANCE-TOE	4 RUE G. EFFEEL	GAUCHY	02430	France	TRANSPORTEUR		PRESTATIONS
400850	TRANSANORD	21 RUE AMPERE	LA CHAPELLE D'ARMENTIE	56430	FRANCE	TRANSPORTEUR		



Annexe n°9 Tubes et Raccords Distribution

tél. 03 23 73 50 00 fax 03 23 73 50 10
http://www.trdinox.com

SIÈGE SOCIAL
13, rue Charlemagne - BP 21
02201 SOISSONS CEDEX

(400002) COTUBEL SA BRUXELLE

PARC SCIENTIFIQUE FLEMING

1348 OTTIGNIES LOUVAIN LA N
BELGIQUE

SOISSONS CEDEX, le 04/02/02

ASSURANCE QUALITE ISO 9002-1994

COMMANDE n° 73088 / 1534/55

(à rappeler s.v.p.)

Nous vous passons commande, à nos conditions générales et aux conditions particulières ci-après, des fournitures ci-dessous :

Ligne	Nos références	Désignation	Suivant	Quantité	Prix unitaire	Délai
10	TUS 60.3*3.6=316L	tube soude 60.3*3.65 316L	!ST2 N	60.00 mètres	13.90 EUR	06/02/02
20	CORNIERE 20* 20* 3=304	cornière 20*20*3 304	!	36.00 mètres	2.51 EUR /kg!	06/02/02
30	CORNIERE 50* 50* 5=304	cornière 50*50*5 304	!	90.00 mètres	1.98 EUR /kg!	06/02/02
40	CDS90 6 10S=316L	coude s90 6 10S 316L	!ST22 A	20 pièces	28.75 EUR	06/02/02
50	TESS 5 10S=316L	té ss 5 10S 316L	!ST44 A	1 pièces	82.61 EUR	06/02/02
60	TUSS 1/2 40S=URANUS B6	tube ss 1/2 40S UR.B6	!	18.00 mètres	15.22 EUR	06/02/02
70	TUSS 1 10S=URANUS B6	tube ss 1 10S UR.B6	!	6.00 mètres	25.32 EUR	06/02/02
80	RES 88.9* 48.3*2=316L	RED EXC 88.9*48.3*2 316L	!ST74 N	6 pièces	12.12 EUR	06/02/02
90	COSS90 6 10S=316L	coude ss90 6 10S 316L	!ST32 A	10 pièces	65.22 EUR	06/02/02
100	RCSS 6 * 4 10S=316L	rc ss 6*4 10S 316L	!ST74 A	5 pièces	28.47 EUR	06/02/02
110	CL 74*2 =316L	collet mince 74*2 316L	!	4 pièces	0.90 EUR	06/02/02
120	2633DN 80 3.2=316L	B DIN 2633 PN16 DN 80 3.2	!	50 pièces	19.47 EUR	06/02/02
130	TUSS 4 * 1 =316L	tube ss 4*1 316L	!	6.00 mètres	3.81 EUR	06/02/02
140	TUS 1 10S=316L HTO	tube soudé 1 10S 316L HTO	!	42.00 mètres	6.30 EUR	06/02/02
150	PLR 40* 4 =304	plat 40*4 304	!	80.00 mètres	1.50 EUR /kg!	06/02/02
160	PLR 50* 5 =316	plat 50*5 316	!	150.00 mètres	2.11 EUR /kg!	06/02/02
170	CL 206*3 =316L	collet mince 206*3 316L	!	20 pièces	4.89 EUR	06/02/02

Certificat NF EN 10204 3.1.B dernière édition
norme article : NF

Certificat NF EN 10204 3.1.B dernière édition
norme article : ASTM

Veillez indiquer les numéros de coulée pour chaque article
sur votre bon de livraison

Se référer au standard définissant la norme du produit.

Les certificats font partie intégrante de la commande.

Les certificats arriveront au plus tard au moment de la livraison du matériel

Tout retard dans la livraison de certificats entrainera un retard dans
l'administration de votre livraison.

Voir suite --->



Agrément N° 923243

ZI - 7 Chemin du Bel Air
33450 SAINT-LOUBES

tél 05 56 38 91 70 - fax 05 56 77 75 36

ZI de Mi-plaine - 9 rue du Progrès
69800 SAINT-PRIEST

tél 04 72 79 13 00 - fax 04 78 90 16 30

1 rue de la Ville Halluard
44600 SAINT-NAZAIRE

tél 02 28 54 00 60 - fax 02 28 54 02



Annexe n°10 Tubes et Raccords Distribution

tél. 03 23 73 50 00 fax 03 23 73 50 10
http://www.trdinox.com

SIÈGE SOCIAL
13, rue Charlemagne - BP 21
02201 SOISSONS CEDEX

(400002) COTUBEL SA BRUXELLE
PARC SCIENTIFIQUE FLEMING
1348 OTTIGNIES LOUVAIN LA N
BELGIQUE

SOISSONS CEDEX, le 04/02/02

ASSURANCE QUALITE ISO 9002-1994

COMMANDE n° 73088

Page nr. 2

(à rappeler s.v.p.)

Conditions de paiement : 90 jours reporté au 10 du mois suivant
Conditions de prix : fermes non révisables, extra-alliage : inclus/exclus.
Expédition : EXW DEPART USIN
Délai : marchandises livrées au plus tard à la date indiquée
Emballage : adéquat, perdu non facturé
Accusé de réception : à nous adresser

Dans le cas où votre système qualité est certifié ISO 9002, veuillez
traiter cette commande sous système qualité ISO 9002 dernière édition.

Pour toute livraison reçue après le 25 du mois, le règlement de la facture
sera reporté d'un mois. En cas de livraison anticipée, les délais de
paiement resteront conformes aux termes du délai contractuel.

Spécifications

- ST2 N : TUBE ROULE SOUDE DECAPE PASSIVE EN LG DE 6 Mt.
: NF A49-147 DENIERE EDITION
: MATIERE Z2 CND 17-12
: AVEC N° AQUAP + TOLE DE BASE
- ST22 A : COUDE SOUDE LR90 ASTM A403/A403M DERNIERE EDITION
: ANSI B16.09 CHANF. B16.25 DERNIERE EDITION
: MATIERE WP316LW ETABLIR DOUBLE MARQUAGE 316/316L
: COR A.262 PRACTICE E + N° AQUAP + PRODUIT DE BASE
: CARACTERISTIQUES GARANTIES DE L'AR DES MINES
- ST32 A : COUDE SANS SOUDURE LR90 MATIERE WP316LS
: ASTM A403/A403M ANSI B16.09 CHANF. B16.25
: DERNIERE EDITION COR A.262 PRACTICE E
: ETABLIR DOUBLE CERTIFICATION ET MARQUAGE 316/316L
- ST44 A : TE EGAL SANS SOUDURE ASTM A403/A403M ANSI B16.9
: CHANF. B16.25 DERNIERE EDITION MATIERE WP316LS
: COR A.262 PRACTICE E + PRODUIT DE BASE
: CARACTERISTIQUES GARANTIES DE L'AR DES MINES
: ETABLIR DOUBLE CERT. + MARQUAGE 316/316L

Voir suite ---->



Agrément N° 923243

Agence de MONTAIGU
ZI - 7 Chemin du Bel Air
33450 SAINT-LOUBES

ZI de Mi-plaine - 9 rue du Progrès
69800 SAINT-PRIEST

1 rue de la Ville Halluard
44600 SAINT-NAZAIRE

tél 05 56 38 91 70 - fax 05 56 77 75 36

tél 04 72 79 13 00 - fax 04 78 90 16 30

tél 02 28 54 00 60 - fax 02 28 54 02 7

Annexe n°11
Tubes et Raccords Distribution



tél. 03 23 73 50 00 fax 03 23 73 50 10
<http://www.trdinox.com>

SIÈGE SOCIAL
13, rue Charlemagne - BP 21
02201 SOISSONS CEDEX

(400002) COTUBEL SA BRUXELLE
PARC SCIENTIFIQUE FLEMING
1348 OTTIGNIES LOUVAIN LA N
BELGIQUE

SOISSONS CEDEX, le 04/02/02

ASSURANCE QUALITE ISO 9002-1994

COMMANDE n° 73088

Page nr. 3

(à rappeler s.v.p.)

- ST74 N : REDUCTION EXCENTRIQUE SOUDEE
: ISO 5251 DERNIERE EDITION
: MATIERE Z2 CND 17-12
: N° AQUAP + PRODUIT DE BASE
- ST74 A : REDUCTION EXCENTRIQUE SOUDEE ASTM A403/A403M
: ANSI B16.9 CHANF. B16.25 DERNIERE EDITION
: MATIERE WP316LW COR A.262 PRACTICE E
: PRODUIT DE BASE + CARAC. GARANTIES DE L'AR
: DES MINES ETABLIR DOUBLE CERT. + MARQUAGE 316/316L


Sylvain JOSSE (SJO81)


Damien LAMBRECHT



Agrément N° 923243

ZI - 7 Chemin du Bel Air
33450 SAINT-LOUBES

tél 05 56 38 91 70 - fax 05 56 77 75 36

ZI de Mi-plaine - 9 rue du Progrès
69800 SAINT-PRIEST

tél 04 72 79 13 00 - fax 04 78 90 16 30

1 rue de la Ville Halluard
44600 SAINT-NAZAIRE

tél 02 28 54 00 60 - fax 02 28 54 02 70

Date/Heure

ID local

5- 2-02;11:50

33+0+323735010

Nom local

Logo

33+0+323735010

TRD

Ce document a été confirmé.

(échantillon et détails ci-dessous)

Format document A4S



Tubes et Raccords Distribution

SIÈGE SOCIAL
M. 03 23 73 50 00 fax 03 23 73 50 10
http://www.trd.com

SIÈGE SOCIAL
13, rue Charlemagne - BP 21
02201 SOISSONS CEDEX

(400002) COTUBEL SA BRUXELLE
PARC SCIENTIFIQUE FLEMING
1348 OTTIGNIES LOUVAIN LA N
BELGIQUE

SOISSONS CEDEX, le 04/02/02

ASSURANCE QUALITE ISO 9002-1994

COMMANDE n° 73088 / 1534/55

(à rappeler s.v.p.)

Nous vous passons commande, à nos conditions générales et aux conditions particulières ci-après, des fournitures ci-dessous :

Signal	Des références	Désignation	Subst	Quantité	Pris unitaire	Total
16	TUB 68.3P5.6-316L	tube anne 68.3P5.65 316L	1872 B	68.00 mètres	13.98 EUR	04/02/02
28	CONDENS 2P 2P 3-304	condens 2P2P3 304		36.00 mètres	2.91 EUR /aj	04/02/02
30	CONDENS 5P 5P 3-304	condens 5P5P3 304		98.00 mètres	1.98 EUR /aj	04/02/02
46	COND 6 100-316L	cond 6 100 316L	1872 A	28 pièces	26.75 EUR	04/02/02
58	TUB 3 100-316L	té de 3 100 316L	1874 A	1 pièce	88.41 EUR	04/02/02
68	TUB 1/2 400-40468L 86	tube an 1/2 400 12.86		18.00 mètres	15.38 EUR	04/02/02
70	TUB 1 100-40468L 86	tube an 1 100 12.86		6.98 mètres	25.32 EUR	04/02/02
88	RES 88.9P 48.3P2-316L	RES REC 88.9P48.3P2 316L	1874 B	6 pièces	12.12 EUR	04/02/02
98	COND 6 100-316L	cond 6 100 316L	1872 A	10 pièces	65.38 EUR	04/02/02
108	REC 6 * 4 100-316L	re an 6*4 100 316L	1874 A	3 pièces	28.47 EUR	04/02/02
118	CL 7/2 *316L	collet ances 7/2 316L		6 pièces	8.88 EUR	04/02/02
128	263204 80 3.2-316L	8 818 2632 80*8 3.2		58 pièces	19.47 EUR	04/02/02
138	TUB 4 * 1 *316L	tube an 4*1 316L		6.98 mètres	3.84 EUR	04/02/02
148	TUB 1 100-316L 870	tube anne 1 100 316L 870		42.00 mètres	6.38 EUR	04/02/02
158	PLB 4P 4 *304	plat 4P4 304		88.00 mètres	1.98 EUR /aj	04/02/02
168	PLB 5P 5 *316	plat 5P5 316		150.00 mètres	2.11 EUR /aj	04/02/02
178	CL 20P5 *316L	collet ances 20P5 316L		28 pièces	4.89 EUR	04/02/02

Certificat NF EN 10204 3.1.B dernière édition
norme article : NF

Certificat NF EN 10204 3.1.B dernière édition
norme article : ASTM

Veuillez indiquer les numéros de coulée pour chaque article sur votre bon de livraison
Se référer au standard définissant la norme du produit.
Les certificats font partie intégrante de la commande.
Les certificats arriveront au plus tard au moment de la livraison du matériel
Tout retard dans la livraison de certificats entrainera un retard dans l'administration de votre livraison.



Voir suite --->

Agence de BORDEAUX
21-7 Chemin de Bel Air
33450 SAINT-LOUBES
tél 05 54 38 91 70 - fax 05 53 77 75 38

Agence de LYON
ZI de M&Pleine - 9 rue du Progrès
69600 SAINT-PIERRE
tél 04 72 79 13 00 - fax 04 78 20 18 30

Agence de SAINT-NAZAIRE
1 rue de la Ville Halluzard
44600 SAINT-NAZAIRE
tél 02 28 54 00 80 - fax 02 28 54 02 74

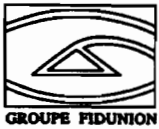
Capital européen au capital de 2.485.000 € - NAF 71.1 C - TVA FR 2020000001 - R.C. 040200888 à 201808 01 80220

Total pages numérisées: 3 Total pages confirmées: 3

No.	Doc	Poste distant	Heure d'envoi	Durée	Pages	Mode	Notes	Résultats
1	325	Cotubel	5- 2-02;11:49	1'07"	3/ 3	CE		TM 28.8

Notes:

CE: Correction erreurs RE: Renvoi IE: Interrogé à distance BL: Récept. Bte lettres
DF: Envoi diffusion IM: Interro. multiple ID: Interro. distant IC: Interruption alim.
TM: Terminé RM: Réception mémoire DE: Document supprimé AN: Annulé
IH: Num. hôte IH: Impr. hôte SF: Sortie forcée AT: Attente transfert
FH: Fa. hôte RH: Récept. hôte ED: envoi doc bte lettre. AE: Attente avant envoi



CLIENT

Annexe n°13

REFERENCE

DP 03 - 13 1/2

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE
"RISQUES GENERAUX"

N.B. : Les questions en gras concernent tous les dossiers quelle que soit leur taille. Les autres questions sont à poser cas par cas.

	Réf F.T.	Oui	Non	Non applicable	Observations
ORGANISATION GENERALE					
- Existe-t-il un organigramme ?		X			
- Les fonctions sont-elles correctement définies pour chaque tâche ?					
- Existe-t-il un manuel de procédures internes ?		X			
- Si oui, est-il régulièrement mis à jour ?			X		
- Si des délégations de pouvoir sont accordées au personnel :					
- sont-elles clairement définies ?		X			
- sont-elles régulièrement mises à jour ?		X			
- l'utilisation qui en est faite est-elle contrôlée ?					
- Les moyens en personnel et en matériel sont-ils adaptés aux besoins ?					
- La direction exerce-t-elle un contrôle rigoureux sur les opérations ?		X			
PREVISION ET GESTION					
- La gestion s'appuie-t-elle sur des prévisions formalisées ?		X			
- Le rapprochement entre les prévisions et les réalisations est-il effectué ?		X			
- Remet-il en cause la qualité des prévisions ?		X			
- Existe-t-il un tableau de bord à usage de la direction ?		✓			
- Si oui, inclut-il des informations dans les domaines suivants :					
- carnet de commandes clients ?		✓			
- retards de règlement ?		✓			
- créances douteuses ?		✓			
- engagement fermes de dépenses ?		✓			
- en cours fournisseurs ?		✓			
- volume et rotation des stocks ?		✓			
- L'entreprise établit-elle des prévisions de trésorerie ?		✓			
SUPERVISION					
- Existe-t-il un service d'audit interne ?		X			
- Les comptes des filiales et/ou succursales sont-ils contrôlés ?		X			
- L'entreprise supervise-t-elle la comptabilité d'organismes qui lui sont liés ?		X			

Date de mise à jour					
Rédacteur					



GRUPE FIDUNION

CLIENT

Annexe n°13(suite)

REFERENCE

DP 03 - 13 2/2

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE
"RISQUES GENERAUX"

	Réf F.T.	Oui	Non	Non applicable	Observations
ORGANISATION COMPTABLE					
<u>Personnel</u>					
- La compétence du personnel comptable est elle suffisante ?		X			
- Est-il équitablement rémunéré ?		X			
- Suit-il une formation appropriée ?		X			
<u>Comptabilité</u>					
- L'ouverture et la clôture des comptes sont-elles approuvées par le chef comptable ?		X			
- L'accès aux archives est-il réglementé ?		X			
- Les travaux comptables sont-ils correctement et proprement présentés ?		X			
- Sont-ils compréhensibles par un professionnel sans explication de l'exécutant ?		X			
- Les écritures d'opérations diverses sont-elles de la seule compétence du chef comptable ?					
- Les comptes sont-ils régulièrement analysés ?		X			
- L'entreprise tient-elle une comptabilité analytique ?		X			
- Cette comptabilité analytique permet-elle d'obtenir des informations sur les marges par produit ou famille de produits ?		X			
PROTECTION DES ACTIFS					
- Les moyens matériels de protection sont-ils suffisants pour ce qui concerne :					
- l'accès aux locaux ?		X			
- l'accès aux stocks ?		X			
- la sécurité des immobilisations ?		X			
- les livres et autres documents comptables ?		X			
- Les assurances sont-elles revues périodiquement ?		X			
- Si des assurances mettent des obligations à la charge de l'entreprise, le respect de ces obligations est-il régulièrement contrôlé ?					
- La sécurité des traitements Informatiques est-elle suffisante ?					
- Se reporter au questionnaire d'appréciation du contrôle interne informatique.	DP 03-93				
SYNTHESE					
- Avez-vous reporté les points forts et faibles ainsi que vos conclusions sur les feuilles DP 03-10 A et B ?					
- Certaines constatations remettent-elles en cause l'appréciation du risque général ?	DP 01-81				

Date de mise à jour					
Rédacteur					

OCI FOURNISSEURS ACHATS

Objectifs de contrôle et questions	Personnel concerné				
	S. JOSSE	D. LAMBRECHT	M. HUGOT	S. DESPREZ	M. DA FONSEC
La séparation des fonctions est suffisante					
Fonctions :					
Demandeurs d'achats					
Etablissement des commandes	X				
Autorisation des commandes		X			
Réception			X		
Comparaison commande-facture				X	
Comparaison bon de réception-facture				X	
Imputation comptable				X	
Vérification de l'imputation comptable					X
Bon à payer					
Tenue du journal des achats				X	
Tenue des comptes fournisseurs				X	
Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes					
Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif					
Centralisation des achats					
Signature des chèques					
Envoi des chèques					
Acceptation des traites					
Tenue du journal des effets à payer					
Tenue du journal de trésorerie					
Annulation des pièces justificatives					
Accès à la comptabilité générale					
Suivi des avoirs					
Date de mise à jour					
Rédacteur					

OCI FOURNISSEURS ACHATS

Objectifs de contrôle et questions	(1)	Réf F.T.	Oui	Non	Non applicable	Observations
<p>Les factures enregistrées correspondent à des achats réels de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les factures et avoirs reçus ne peuvent-ils être enregistrés que s'ils sont rapprochés d'un bon de réception, de retour (ou tout autre justificatif) ? - Les bons de réception, retour ou réclamation sont-ils joints aux factures et avoirs pour éviter leur utilisation multiple ? - Les factures et avoirs enregistrés sont-ils annulés pour éviter leur enregistrement multiple ? - Les doubles de factures et avoirs sont-ils identifiés dès réception pour éviter leur comptabilisation ? - La comptabilisation de duplicatas est-elle interdite ou soumise à autorisation particulière ? - Les factures et avoirs sont-ils rapprochés des bons de livraison, retour ou réclamation ? 	R					
<p>Tous les achats sont saisis et enregistrés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toutes les marchandises reçues sont-elles enregistrées sur des documents standards ? - ces documents sont-ils prénumérotés ? - Le service comptable vérifie-t-il la séquence numérique des bons de réception ? - Existe-t-il un registre des réceptions ? - Le journal des achats est-il rapproché régulièrement de ce registre ? - Les produits afférents aux achats (ristournes) sont-ils identifiés au fur et à mesure des réceptions pour permettre de vérifier que les avoirs : <ul style="list-style-type: none"> - sont reçus ? - sont comptabilisés ? - Les charges afférentes aux achats (frais de transport) sont-elles identifiées au fur et à mesure des réceptions pour permettre de vérifier que les factures : <ul style="list-style-type: none"> - sont reçues ? - sont comptabilisées ? - Lorsque les factures et avoirs sont envoyés dans les services pour contrôle, le service comptable garde-t-il trace de ces envois : <ul style="list-style-type: none"> - pour suivre les retours ? - pour identifier les factures non enregistrées ? 	Ex					

(1) Objectifs de contrôle : R = réalité - Ex = exhaustivité - Ev = évaluation - C = comptabilisation.

Date de mise à jour						
Rédacteur						

OCI FOURNISSEURS ACHATS

Objectifs de contrôle et questions	(1)	Réf F.T.	Oui	Non	Non applicable	Observations
<p>Les achats enregistrés sont correctement évalués.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les factures et avoirs reçus sont-ils vérifiés ? - Les bons de commande non honorés sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> - chiffrés ? - totalisés ? pour évaluer les engagements de la société ? 	Ev		X			
<p>Les achats, produits et charges connexes sont enregistrés dans la bonne période.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour évaluer les provisions pour factures et avoirs à recevoir en fin de période, la comptabilité utilise-t-elle : <ul style="list-style-type: none"> - la liste des bons de livraison non facturés ? - la liste des bons de retour sans avoir ? - la liste des frais connexes (transport) ? - la liste des produits afférents aux achats (ristournes) ? - La comptabilité est-elle informée des derniers numéros de séquence des documents ci-dessus pour pouvoir vérifier la cohérence des dates d'arrêté ? - Pour les charges spécifiques (publicité, honoraires) la comptabilité a-t-elle les moyens : <ul style="list-style-type: none"> - d'obtenir les informations nécessaires à l'évaluation des provisions ? - de contrôler le bien fondé des montants concernés ? 	C		X			
<p>Les achats ainsi que les charges et produits connexes sont correctement imputés, totalisés et centralisés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les relevés reçus des fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés des comptes individuels ? - si oui, les écarts identifiés sont-ils analysés ? - Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement lettrés et analysés pour identifier les erreurs d'imputation éventuelles ? - La totalisation des journaux d'achats est-elle régulièrement vérifiée ? - La balance fournisseurs est-elle régulièrement rapprochée du grand livre ? 	C		X			

(1) Objectifs de contrôle : R = réalité - Ex = exhaustivité - Ev = évaluation - C = comptabilisation.

Date de mise à jour						
Rédacteur						

Annexe n° 16

FRAP
Feuille de révélation et d'analyse de problème

Référence papier de travail :

FRAP N°

Problème :

Constat :

Causes :

Conséquences :

Récommandations :

Etabli par :

Approuvé



<u>Client</u>	FOURNISSEURS - ACHATS	DP 03-40
---------------	-----------------------	----------

CARACTERISTIQUES GENERALES (Chiffres caractéristiques, tableaux, existence de contrats)

METHODES D'EVALUATION ET DE PRESENTATION

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Client

CONTROLE INTERNE
FOURNISSEURS ACHATS

DP 03-41

APPRECIATION

- POINTS FORTS

- POINTS FAIBLES

- CONCLUSIONS



CLIENT _____

Annexe n°17(suite)

REFERENCE
DP 03 - _____

FONCTION : _____
APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE

ELEMENTS D'APPRECIATION

- DP 03 - __ ■ Descriptif
- DP 03 - __ ■ Questionnaire de contrôle interne
- DA-CI - 1 ■ Tests de fonctionnement (1)

CONCLUSIONS DETAILLEES (2)

Points forts : _____

Points faibles : _____

(1) Les feuilles de travail correspondantes sont classées dans le DA.
 (2) Reporter les remarques significatives en DP 03-10 A/B

Date de mise à jour						
Rédacteur						



NOTE METHODOLOGIQUE SUR L'APPRECIATION
DU CONTROLE INTERNE

NORME 21-04 : à partir des orientations données par le plan de mission, le commissaire aux comptes effectue une étude et une évaluation des systèmes qu'il a jugés significatifs en vue d'identifier, d'une part, les contrôles internes sur lesquels il souhaite s'appuyer et, d'autre part, les risques d'erreurs dans le traitement des données afin d'en déduire un programme de contrôle des comptes adapté.

Etapas	Documents à utiliser			
	Références	Origine (1)		
		DP-S	DP-03	DA-CAC
APPRECIATION GENERALE				
- Questionnaire de contrôle interne "risques généraux".	DP 03 - 13	X		
- Prise de connaissance des différentes fonctions de l'entreprise. Classer ces travaux suivant le plan prévu (rubrique PC).	DP 03 - 15 DP 03 - 00	X X		
Cette première approche doit permettre :				
① de formuler une appréciation générale sur le contrôle interne en distinguant :				
- points forts	DP 03 - 10 A	X		
- points faibles	DP 03 - 10 B	X		
② de mettre en évidence les fonctions significatives.				
Il convient ensuite d'effectuer une analyse détaillée de ces fonctions.				
Le choix des systèmes à examiner est matérialisé dans le plan de mission.	DA PO 1 2/5		X	
APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE PAR FONCTION				
- Faire un descriptif en s'aidant de la notice méthodologique.	DP 03 - 16		X	
- Classer ces travaux (rubrique D) suivant le plan prévu.	DP 03 - 00	X		
- Répondre aux questionnaires de contrôle interne.	DP 03 - 23, 33 etc...		X	
- Faire des sondages afin de s'assurer que les contrôles décrits sont effectivement réalisés par l'entreprise.	DA CI - 1		X	
- Si ces contrôles sont satisfaisants :				
- le programme de contrôle des comptes peut être allégé,	PO 1 3/5		X	
- mentionner les modifications éventuelles dans la colonne "observations" des programmes de contrôle.	DA CC A à L		X	
- Formaliser les remarques (faiblesses) sur les feuilles de travail prévues à cet effet.	DA CI - 2		X	
- En tirer les conséquences sur l'étendue du programme de contrôle des comptes :				
- dans le plan de mission	PO 1 3/5		X	
- dans les programmes de contrôle (utiliser la colonne "observations") et ou le paragraphe "contrôles complémentaires".	DA CC A à L		X	
- Conclure. (Utiliser le tracé prévu à cet effet).	DP 03 - 20, 30 etc...		X	

(1) DP - S : Dossier permanent Sociétés, DP 03 : DP Contrôle interne (liasse particulière), DA CAC : Dossier annuel commissariat aux comptes.



GROUPE FIDUNION

Annexe n°18(suite)

REFERENCE

CI - 2/2

NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR L'APPRÉCIATION DU CONTRÔLE INTERNE

Etapes	Documents à utiliser					
	Références	Origine (1)				
		DP-S	DP-03	DA-CAC		
<p>CONTROLES A EFFECTUER AU COURS DU MANDAT</p> <p>Pour chaque exercice, il convient :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de refaire la démarche d'appréciation générale, - de revoir les fonctions significatives <p>Ces deux objectifs se limitent à une revue (avec mise à jour éventuelle) des analyses effectuées au cours des exercices antérieurs (analyses classées en DP 03)</p> <p>Cette évaluation est matérialisée sur la feuille "suivi pluriannuel de l'évaluation du contrôle interne".</p> <p>En revanche, il est INDISPENSABLE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de refaire des sondages afin de s'assurer que les contrôles prévus par l'entreprise sont toujours effectués, - de s'assurer que les faiblesses constatées antérieurement ont été corrigées. 						
	DP 03 - 14	X				
	DA - CI - 1			X		
	DA - CI - 2			X		

(1) DP - S : Dossier permanent Sociétés, DP 03 : DP Contrôle interne (liasse particulière), DA CAC : Dossier annuel commissariat aux comptes.

Procès-verbal de contrôle dimensionnel et d'aspect

Nbr. de pièces : 26 Boîtes de 16^T

N° ordre d'achat

Métrage : 416^T de 10,655 4432,480

72740

Désignation : 40x40x2,5

Nuance : 304

Fournisseur

N° de coulée : 470916. 477253

MM

Observations : Entrée le 1-02-02 384T. 2727 m.

10 Boîtes de 16 Tubes coulée 470916

8 Boîtes de 16 Tubes coulée 477253

8 Boîtes sans Etiquettes ni marquage

Date : 30 01 02 Visa : NAVAL

Contrôle certificats matière : OK Certif pour la Clé 477253

Observations : _____

Date : _____ Visa : _____

Contrôle qualitatif : 50 TUBES

Contrôle dimensionnel :

Nota : 1 trait = cote vérifiée dans les tolérances

N° pièces	Diam ext		Ep. mini	R = F		Conforme	
	Mini	maxi		Mini	maxi	OUI	NON
1 à 50	39,7	40,3	2,25			Oui	
	''	''					

Observations : _____
 contrôleur _____

Date : 31-01-02 Visa : [Signature]



CONSTAT DE NON CONFORMITE

N° 569 R

Fournisseur : KPi

Cde d'achat TRD n° 72653

Designation du matériel incriminé

Date: 19/12/01

Qté	Description	Matière	Coulée
56	CLU DN 125 EP 4 SSG	304L	098049 701628 7442 793792

OBJET de la Non Conformité

décelée par : F.T

pièces commandées en ep 4,5 OA

ACTION DE CORRECTION

code NC: A

ACTIONS PROPOSEES

Pour ACTION

	NOM	VISA	fait le
2°) Voir avec st lambrecht			
3°) Entrée à faire (voir réponse ci jointe)	J Huzé		07/01/02
Soldée GC			
20/01/02			
 ASSURANCE QUALITE			
 N.C. OK			

1 - acceptation en l'état 2 - Remise en état 3 - Rebut 4 - Recherche autre solution satisfaisante

Action corrective préventive : NON

N° de la DAC :

TUBES et RACCORDS DISTRIBUTION

PROCEDURES

Réception des matériels

Réf : P 018
Indice : K
PAGE 3/3
Date: 09/01/02



VII - COMMENT RECEPTIONNER DU MATERIEL

QUI Fait ?	Que faire avec le <u>MATERIEL</u> ?	QUE FAIRE avec les <u>PAPIERS</u> ?	<u>DOCUMENT</u> Donné à : Pour l'action suivante	<u>DOCUMENTS</u> UTILISES	Support	Si problème?
Resp. Flux Entrant		Rapprocher le BL du fournisseur de l'OA de TRD Contrôler si OK	Magasinier	OA BL FOURNISSEURS		Informé SA
Magasinier	Déchargement du camion Stockage en zone blanche	Coller étiquette de réception	Resp. Flux Entrant	Etiquettes adhésives	ETIQ 1	
Resp. Flux Entrant		Mise en pochette jaune des documents Apposition tampon de réception pour raccords Dispatche le contrôle	Magasinier			
Magasinier	Contrôle "quantitatif" soit: - comptage - état apparent - marquage sur tube	Remplir PV de réception pour les tubes ou tampon réception pour les raccords Donner tous les documents + PV de réception dans pochette jaune	Resp. Flux Entrant	PV de réception	PVCD1	NC Voir P017
Resp. Flux Entrant		Contrôle du dossier remis par magasinier Envoi au service certifiat	Service CERTIF			
Service CERTIF		Contrôle des certificats matières suivant normes repris sur OA P V à compléter pour les tubes ou Tampon réception à compléter pour raccords Mise en pochette verte des documents	Resp. Flux Entrant			NC Voir P017
Resp. Flux Entrant		Dispatche le contrôle dimensionnel	Magasinier			
Magasinier	Contrôle dimensionnel à partir de la norme repris sur OA Rangement du matériel	Coller étiquette VERTE matériel ACCEPTE P V à compléter pour les tubes ou Tampon réception à compléter pour raccords	Resp. Flux Entrant	Etiquettes adhésives	ETIQ3	NC Voir P017
Resp. Flux Entrant		Réception Informatique du matériel Indication de la réception informatique sur BL Transmission des documents à SJO	Service ACHATS			

BIBLIOGRAPHIE

1. Acte Uniforme relatif au *Droit Commercial Général*, OHADA.
2. Acte Uniforme relatif au *Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Économique*, OHADA.
3. BARON, F. (2001) : *Toutes les évolutions actuelles impliquent une nouvelle vision des risques et de leur maîtrise*, in RFAI n° 157, pp 8-9
4. BARRY, M. (1994) : *Audit, Contrôle interne* : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, para -public et privé.
5. BARRY, M. (1994) : *Détournements, fraudes et autres malversations dans les entreprises* : mécanismes, moyens de prévention et de détection.
6. BATUDE, D. (1997) : *L'audit comptable et financier*, Éditions Nathan, Paris
7. BERGERET, F. (2000) : *Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude*, in RFAI n° 152, p 9
8. BERGERET, F. (2001) : *Les nouvelles normes : l'étendard d'une nouvelle profession*, in RFAI n°157,pp 15-16
9. BILODEAU, Y. (1999) : *Ethique et fraude : l'éthique déclarée, condition nécessaire pour prévenir et réduire la fraude*, in RFAI n° 143, pp 19-23
10. BILODEAU, Y. (2001) : *Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires*, in RFAI n° 157, pp 10-13
11. BOUSSARD et STOLOWY: *Audit et management*, Cahiers français n° 248
12. BOUVIER, C. (1990) : *Audit des achats*, Éditions d'Organisation, Collection " Audit "
13. CNCC-CSOEC: *le Guide des Outils de l'Expert-Comptable et du Commissaire aux comptes*, Edition 2001/2002.
14. CNCC : *Démarche et organisation de la mission générale*, Collection " Notes d'informations ", n°12, Tome 1 & Tome 2, CNCC EDITON-1988.
15. CNCC : *Appréciation du contrôle interne*,

Collection “ Notes d’informations ”, n°3, CNCC EDITION–1992.

16. CNCC : ***Le commissaire aux comptes et la révélation des faits délictueux***,
Collection “ Notes d’informations ”, n°23, CNCC EDITION-1994
17. CNCC : ***Le commissaire aux comptes et la continuité de l’exploitation***,
Collection “ Notes d’informations ”, n°8, CNCC EDITION-1996
18. ***Code civil***, Édition Dalloz, 2000.
19. ***Code de commerce***, Édition Dalloz, 2001.
20. ***Code pénal***, Edition Dalloz, 2001.
21. COLLINS, L. et VALIN, G. (1986) : ***Audit et contrôle interne –
Principes, objectifs et pratiques***, Édition Dalloz Gestion, Paris
22. CS-OEC (1996) : ***Conformité des factures***, Expert comptable media
23. IFACI et Coopers & Lybrand (1998): ***La nouvelle pratique du contrôle
Interne***, Éditions d’organisation, Paris
24. GILLETTE Alain (2000): ***Des préalables à la lutte contre la corruption***,
in RFAI n°152, pp 22-25
25. IFACI (2002) : ***Normes pour la pratique professionnelle de l’audit interne***,
Obligatoires et applicables à compter du 1^{er} janvier 2002.
26. JORAS, Michel (1996) : ***Les fondamentaux de l’audit***, Édition Préventique
27. ***Le petit Larousse***, Edition mise à jour 2001
28. MINTZBERG, H. (2000): ***Structure et dynamique des organisations***,
Éditions d’organisation, Paris
29. MONTCHALIN, A. (1999) : ***L’auditeur interne contre la fraude,
un acteur parmi d’autres***, in RFAI n° 143, pp 27-29
30. PETIT, G. (1997) : ***Le contrôle interne est encore le meilleur moyen
d’enrayer la fraude***, in RFAI n° 135, pp 20-22

31. PHILLY, X. (1997) : ***Encore la fraude***, in RFAI n° 135, p 4
32. PLUMET, J-P. (1997) : ***Comment est organisée la lutte contre le blanchiment des capitaux***, in RFAI n° 135, pp 27-30.
33. PONS, N. (1999) : ***C'est à l'auditeur que l'on doit donner la main pour détecter les fraudes***, in RFAI n° 143, pp 24-26.
34. Raffegau, Dubois et de Menonville (1984): ***L'audit opérationnel***, " Que sais-je ? ", PUF, n°2167, Paris
35. Raffegau, J. et Ritz, A. (1986): ***Audit et informatique***, " Que sais-je ? ", PUF, n°2299, Paris
36. RENARD, J. (1998) : ***Théorie et pratique de l'audit interne***, Éditions d'organisation, Paris.
37. RENARD, J. (2000) : ***Théorie et pratique de l'audit interne***, Editions d'organisation, Paris.
38. RENARD, J. (2001) : ***Encore le contrôle interne***, in RFAI n° 157, pp 34-35
39. ROUFF J-L. (2000): ***La fraude dans l'entreprise : une réalité et non une fatalité***, In RFAI n°152, p22
40. ROUF J-L, CHAPLAIN J.M, (2001) : ***Dossier sur Contrôle interne et qualité***, in RFAI n°153
41. SAMBA,O. & DIALLO M. Ibra (1999): ***Le praticien comptable SYSCOA***, Éditions comptables et juridiques, Dakar.
42. SCHICK, P. (1997) : ***Il y a des mesures concrètes à prendre pour limiter les risques de fraude***, in RFAI n° 135, pp 23-26.
43. STETTLER Howard F. (1976) : ***Audit : principes et méthodes générales***, Edition Publi-union, Paris
44. SYSCOA (1997) : ***Guide d'application***, Editions Foucher, Paris
45. VERA, J. (2000) : ***Audit interne et contrôle de gestion sont complémentaires et parfois concurrents***, in RFAIn°152, pp 31-33.

46. VERA, J. et NEUNREUTHER, B. (2001) : *Vers un système intégré de contrôle interne*, in RFAI n°154, pp10-13.
47. WARUSFERPL, B. (1995) : *Droit et fraude*, in RFAI n° 124, pp 5-6

www.experts-comptables.com : site de l'ordre des experts comptables

www.cncc.fr : site de la compagnie nationale des commissaires aux comptes

www.ifaci.com : site de l'institut de l'audit interne

www.infogreffe.fr: site de greffes des tribunaux de commerce, source de l'Information légale sur les Entreprises