



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion 4
(2009-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**LE ROLE DE L'AUDITEUR INTERNE DANS LA
PREVENTION DE LA FRAUDE : CAS DE LA SOCIETE
IMMOBILIERE DU CAP VERT
(SICAP S.A) SENEGAL**

Présenté par :

Rynethe Daghyche Glaciale

IMBOUA MOUELENGA

Dirigé par :

M Ngary SOW

Secrétaire Général

De l'IIA SENEGAL

Avril 2012

DEDICACES

A :

- Mes parents :
 - Mon père Jean-Pierre IMBOUA.
 - Ma mère Gracia Virginie TSEKE.
Symbole de sacrifice et de dévouement, de l'affection et de la tendresse.

- Ma tante Irène Judith OSSERE NIANGA.
- M Moise LOUBASSOU MISSAMOU.
- Mes frères et sœurs de la famille IMBOUA.
- Toute ma famille et à tous (toutes) mes amis (es).
- Tous mes collègues de la 4^e promotion de Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière du CESAG, que j'ai eu à côtoyer durant deux ans.
- Ma nièce Crimie AKABE, ma cadette Exaucée BOSSOTA et à mon cadet Sandreich Rivana IMBOUA.

REMERCIEMENT

Je remercie Dieu pour m'avoir permis de finir cette œuvre ou formation qui a commencé (e) il y a plus de deux ans ; rien n'aurait été possible sans lui.

Je tiens à remercier mon Directeur de Mémoire Monsieur NGARY SOW grâce à sa détermination, son entière disponibilité et ses conseils.

J'exprime aussi mes remerciements à l'endroit de monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF).

J'exprime également ma gratitude à l'égard du Directeur de la direction de contrôle de gestion et de l'audit interne et qualité de la SICAP S.A, Monsieur Tanor DIOP, Monsieur Oumar DIAGNE et Monsieur René Stanislas SARR pour leur apport dans la phase pratique.

Enfin, toute ma gratitude à l'endroit de mes collègues pour les échanges et les durs moments passés ensemble.

LISTE DES SIGLES

AE :	Audit Externe
AI :	Audit Interne
AMF :	Autorité des Marchés Financiers
BC :	Bon de commande
BL :	Bon de Livraison
CA:	Conseil d'Administration
CAC :	Commissaires Aux Comptes
CI:	Contrôle Interne
COSO:	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
CR :	Centre de Responsabilité
DAJ :	Direction Administrative et Juridique
DC :	Direction Commerciale
DCGAQ :	Direction Contrôle de Gestion Audit et Qualité
DCI :	Dispositif du Contrôle Interne
DFC :	Direction Financière et Comptable
EI :	Environnement Interne
GE:	Gouvernement d'Entreprise
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA:	Institute of Internal Auditors
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
SCI :	Système de Contrôle Interne
SI :	Système d'Information
TVB :	Terrains Viabilisés à Bâtir
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figures

Figure 1 : Triangle de la fraude.....	13
Figure 2 : Schéma du modèle d'analyse	38

Tableaux

Tableau 1 : Fraudes touchant les états financiers	23
Tableau 2 : Risque de détournement	24
Tableau 3 : Evolution du chiffre d'affaires en 5ans de 2006 à 2010.....	44
Tableau 4 : Evolution du personnel en 5ans de 2006 à 2010	45
Tableau 5 : Répartition actuelle des effectifs par catégories et par directions	45
Tableau 6 : Forces et faiblesses de l'auditeur Interne dans l'Identification et la prévention de la fraude au sein de l'entreprise	63
Tableau 7 : Identification des forces et faiblesses	68
Tableau 8 : Scores et analyse correspondant au questionnaire 3	69
Tableau 9 : Scores et analyse correspondant au questionnaire 4.....	69
Tableau 10: Scores dans l'ensemble des questionnaires 3 et 4.....	69

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la structure de la SICAP S.A.....	78
Annexe 2 : Organigramme de la direction du Contrôle de Gestion de l'Audit et de la Qualité	79
Annexe 3 : Questionnaire sur le contrôle interne (S'assurer que l'auditeur joue son rôle).	80
Annexe 4 : Questionnaire sur le contrôle interne (S'assurer du rôle de l'auditeur sur la prévention de la fraude).....	85
Annexe 5 : La grille de séparation de tâches	90

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENT.....	ii
LISTE DES SIGLES	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	iv
LISTE DES ANNEXES	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE ET LA FRAUDE	7
Chapitre I : la prévention de la fraude	9
1.1. Notion de fraude	9
1.1.1. La fraude interne.....	10
1.1.2. La fraude externe.....	11
1.1.3. Les notions voisines de la fraude.....	11
1.1.4. Les causes de la fraude	13
1.1.4.1. L'opportunité ou l'occasion.....	14
1.1.4.2. Le besoin ou une pression.....	14
1.1.4.3. La rationalisation de l'acte frauduleux.....	14
1.1.5. Les conséquences de la fraude.....	15
1.2. Les moyens de prévention de la fraude	15
1.2.1. Le dispositif de contrôle interne	16
1.2.2. La détection de la fraude.....	17
1.2.3. La dissuasion de la fraude.....	18
1.2.4. Les sanctions sociales.....	19
1.2.5. Lien entre contrôle interne et dispositif anti-fraude.....	19
1.2.6. Limites de dispositif relatif à la prévention de la fraude	19
Chapitre II : Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude.....	21
2.1. La démarche de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude	21
2.1.1. La prise de connaissance générale de l'activité de l'entité.....	22
2.1.2. La maîtrise de l'activité de l'entité	22
2.2. Identifications ou recherche des risques de fraude liés à l'activité de l'entité	22

2.1.1. La prise de connaissance générale de l'activité de l'entité.....	22
2.1.2. La maîtrise de l'activité de l'entité	22
2.2. Identifications ou recherche du risques de fraude liés à l'activité de l'entité	22
2.3. Définitions des objectifs.....	24
2.3.1. Identification de risque de fraude par environnement	25
2.3.2. Identification de risque de fraude par processus ou fonctions.....	25
2.3.3. Identification de risque par l'analyse historique.....	25
2.3.4. Identification de risque par les tâches élémentaires	25
2.4. Evaluation de risques de fraude	25
2.5. Analyse de l'activité.....	26
2.6. Maîtrise de risques de fraude	26
2.7. Limite du rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude	28
Chapitre III : Méthodologie de l'étude	29
3.1. Méthodologie de prévention de la fraude	29
3.1.1. Recherche des preuves en audit interne.....	29
3.1.2. La validation	30
3.2. Outils et techniques de collecte de données.....	30
3.2.1. Outils d'interrogation.....	30
3.2.2. Outils description.....	31
3.2.3. La collecte de données relatives de la prévention de la fraude.....	33
3.2.4. L'enquête	34
3.2.5. L'observation.....	35
3.2.6. La surveillance.....	35
3.3. Modèle d'analyse	36
3.3.1. Variables dépendantes	36
3.3.2. Variables indépendantes	37
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA THEMATIQUE A LA SICAP S.A	
.....	40
Chapitre IV : Présentation générale de la SICAP S.A.....	41
4.1. Aspects juridiques et économiques.....	42
4.1.1. Objet social	42
4.1.2. Structure du capital	43
4.1.3. Activités.....	43
4.1.4. Chiffres d'affaires	44

4.1.5. Partenaires et marchés	44
4.1.5.1. Les clients	44
4.1.5.2. Les fournisseurs	44
4.1.6. Le personnel.....	45
4.2. Organisation administrative.....	46
4.2.1. Organisation.....	46
4.2.2. Fonctionnement	46
4.2.2.1. Conseil d'administration.....	46
4.2.2.2. Le comité de direction ou de coordination	47
4.2.2.3. La Direction Générale.....	47
4.2.2.4. Direction administrative et juridique	48
4.2.2.5. Direction technique.....	48
4.2.2.6. Direction financière et comptable.....	48
4.2.2.7. Direction de l'information	49
4.2.2.8. Direction commerciale.....	49
4.2.2.9. Assistance de direction de la Direction Générale	49
4.2.2.10. Le secrétariat de la Direction Générale.....	49
4.2.2.11. La Direction contrôle de Gestion Audit et Qualité (DCGAQ).....	49
4.3. Présentation du service d'audit interne.....	50
4.3.1. Création du service de l'audit interne.....	50
4.3.2. Objectifs du service	50
4.3.3. Organisation du service d'audit interne au sein de la SICAP S.A.....	51
Chapitre V : Rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude au sein de la SICAP S.A.....	52
5.1. Rôle de l'auditeur interne	52
5.2. Processus de la prévention de la fraude dans le dispositif de l'opérationnel (Confère : manuel de procédure de la SICAP S.A).....	57
Chapitre VI : Présentation des analyses, résultats et recommandation	59
6.1. Les attributions de l'auditeur dans le processus de prévention de la fraude.....	59
6.2. Présentation des cas des risques de réalisation de fraudes identifiés dans le processus.....	59
6.3. Identification des risques de fraude dans les processus de vente et de la comptabilisation.....	60

6.4. Evaluation du rôle de l'auditeur interne dans le processus de prévention de la fraude à la SICAP S.A.....	62
6.4.1. Forces et faiblesses de l'auditeur Interne dans l'Identification et la prévention de la fraude au sein de l'entreprise.	62
6.4.2. Les forces et faiblesses du rôle de l'auditeur dans la prévention de la fraude.....	69
6.4.3. L'analyse des résultats sur l'évaluation des Forces et faiblesses de l'auditeur interne sur le rôle joué dans la prévention.....	70
6.5. Recommandations.....	71
CONCLUSION GENERALE	74
ANNEXES.....	77
BIBLIOGRAPHIE.....	97

GESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Il est difficile, voire impossible d'affirmer que les affaires dans le monde d'aujourd'hui se déroulent sans opacité. Certes, on peut dire qu'il y a des entreprises qui peuvent être exemptées. Mais la tendance est que la plupart sont victimes des malversations, des fraudes, provoquant ainsi des scandales financiers qui ont dénué certaines entreprises de leur prospérité et de leur pérennité. Ce phénomène, qu'est la fraude, constitue en fait à présent une menace sans précédent en dépit des dispositifs existants.

Parmi les plus importants, on peut citer la faillite d'Enron en 2001 et la disparition du réseau d'audit d'Arthur Anderson en 2002, la faillite de Lehman Brothers, fraude Madoff en 2008 (PIGE, 2009 : 5). L'affaire Kerviel à la Société Générale où ce dernier a su déjouer sur les procédures de contrôle interne pour faire perdre 5 milliard d'euro à la banque en 2008 (Bernard & al. 2009 : 100). La faillite du géant Italien Parmalat, les affaires Worldcom, Tyco, Xerox, les scandales de Vivendi Universal, du Groupe Kirch, etc. (TURBA, 2007 :11) ; pour ne citer que celle-là car la liste est longue.

Selon le Cabinet Price Waterhouse (<http://pwc.fr>), il est à constater qu'une entreprise sur deux est touchée par la fraude.

Devant cette évidence où les géants s'écroulent, on est en droit de comprendre que cette menace qui affecte les entreprises est de taille. Même si la fraude a toujours existé durant ces dernières années, ce phénomène s'est accru de façon spectaculaire.

Ce risque de fraude caractérisé à sa réalisation soit par des pertes énormes, soit par la remise en cause de la continuité d'exploitation des entités concernées, n'est que le reflet de la défaillance des choix du système, du dispositif, de la mauvaise volonté ou de l'assurance exacerbée et aveugle de sa mise en œuvre de la part des dirigeants.

Comment comprendre dans un environnement interne sécurisé par des dispositifs, que de tels risques se réalisent ?

Toutes ses questions que l'on peut se poser trouvent leurs solutions dans le système de management surtout dans le rôle, la place et l'importance de l'auditeur interne dans la structure.

Si l'indépendance et la compétence de l'auditeur ne sont pas garanties, il est fort bien évident que les structures où sont investies tant de masses d'argent ne soient pas exemptées des fraudes aux conséquences lourdes.

Suite à tous ces scandales, notre attention est tournée vers les problèmes que peuvent connaître les géants tels que « SICAP S.A » où la sécurité des opérations est assurée par des dispositifs aussi efficace et dont la confiance peut aussi conduire à des actes de scandale observés dans les grandes entités au cours des années 2002.

En effet, la structure où nous sommes conduits à mener nos investigations appartient à un secteur très sensible. La multitude des opérations réalisées en termes, de ventes, de passation d'écritures comptables à la comptabilité, dans le traitement de la paie au niveau service du personnel, bref à tous les niveaux opérationnels, peut être teintée de fraudes masquées si les auditeurs ne jouent pas parfaitement leur rôle.

C'est pour cela qu'on peut assister à des vices de procédures, des détournements, des falsifications de documents, de tout genre de fraude susceptible de provoquer des dommages à l'entité.

L'auditeur, donne l'assurance de la mise en œuvre du dispositif, en révèle les manquements qu'il signale tôt avant que le risque ne se concrétise ou ne se réalise, devrait jouer un grand rôle aussi important qu'il soit. L'objectif est d'anticiper avant que le risque ne se réalise. Mais plutôt de prévenir ce risque afin de parer son occurrence. Pour ce faire l'auditeur doit s'assurer non seulement de l'existence du dispositif mis en place, mais également de sa pertinence quant à la prévention de la fraude. Les insuffisances découlant du dispositif peuvent entacher ou compromettre l'atteinte des objectifs.

Les fraudes constatées trouvent leurs origines qui sont donc des causes que nous pouvons énumérer ci-dessous :

- la corruption ;
- le cumul des fonctions ;
- laxisme dans l'application et le suivi des dispositifs existants ;
- l'absence de culture de risque pour les dirigeants ;
- insatisfaction des opérationnels dans leur traitement ou appointements ;
- l'abus de confiance, etc.

Au regard de cet ensemble de causes ainsi décelées, plusieurs alternatives de solutions sont possibles et dont voici les quelques unes :

- veiller à l'application ou à la mise en œuvre des dispositifs ;
- permettre aux auditeurs et corps de contrôle à jouer pleinement leur rôle en toute indépendance ;
- assurer la séparation des tâches ;
- assurer l'équilibre et la rationalité dans l'utilisation des agents ;
- veiller à la corruption ;

Dans cette diversité de solutions, nous pouvons retenir quelques unes citées ci-dessous :

- mettre en place des dispositifs efficaces ;
- veiller à l'application ou à la mise en œuvre des dispositifs ;
- permettre aux auditeurs et corps de contrôle à jouer pleinement leur rôle en toute indépendance ;
- mettre une diligence dans l'application des recommandations des auditeurs ;
- assurer la séparation des tâches ;
- assurer l'équilibre et la rationalité dans l'utilisation des agents ;
- identifier les pôles de risques ainsi que leurs facteurs à temps.

Après avoir identifié les différents risques de fraudes en entreprise et les solutions possibles pour y parer ou prévenir, et devant ce vaste champ d'action, que doit donc faire l'auditeur interne pour s'y prendre afin de prévenir ces risques de fraudes ?

De cette question fondamentale en découlent d'autres à savoir :

Quels sont les acteurs pouvant intervenir afin que la fraude ne puisse pas voir le jour dans l'entreprise ?

Et comment ces acteurs peuvent ils exercer leurs missions pour parvenir aux résultats concluant ?

Disposent-ils des moyens nécessaires pour l'éviter la fraude ?

Cette question que l'on peut se poser nous conduit à la formulation de notre thème qui s'intitule de la manière suivante : « Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude : cas de la SICAP S.A ».

L'objectif de notre étude est de montrer comment l'auditeur interne doit faire pour prévenir les risques de fraude en entreprise. Et ce comment faire passe par la compréhension de la fraude, ses manifestations et ses causes (origines). Ceci, au travers de notre revue de littérature. Et aussi de voir comment ces risques de fraude peuvent être évités ou réduits par le biais du rôle que doit jouer l'auditeur interne en entreprise dans la mise en œuvre de ses diligences. L'objectif de cette étude est aussi d'approfondir à travers la pratique, les acquis de la formation (connaissance) et d'apporter la valeur ajoutée en proposant des solutions susceptibles d'améliorer ou d'éviter l'occurrence des ces risques à l'entreprise que nous avons choisie pour faire le stage (SICAP).

Notre choix de cette thématique repose sur les différents cas de fraude vécus par les entreprises de grandes tailles telles que : la Société Générale, Madoff et autres.

Le tour d'horizon que nous venons d'exposer au sujet de notre thématique, a pour objectif de déceler les différents maux qui peuvent exposer une entité à la fraude, de la prévenir ou de parer ce risque. Une démarche sera mise en exergue et nous permettra de l'appliquer dans le cadre pratique que nous avons choisi afin d'apporter une valeur ajoutée cette dernière autour des nouvelles pratiques.

Le domaine de la fraude est aussi vaste et complexe qu'on ne pourrait l'imaginer. On ne saurait faire cette étude dans l'ensemble de l'entité au regard du temps imparti à notre stage. C'est pourquoi nous allons réduire notre champ d'étude au service de vente et à la comptabilisation afin de mieux appréhender ce phénomène dans tous ses contours.

L'intérêt de notre sujet est de faire un examen de ce qu'est la fraude et par conséquent de proposer des solutions capables d'y parer. Par ce biais voir dans quelle mesure l'auditeur interne doit être impliqué pour qu'il arrive à aider les dirigeants et à apporter de la valeur ajoutée au sein de l'entité. Par voie de conséquence examiner le rôle dévolu à l'auditeur pour atténuer ou parer l'exposition de l'entité au risque de fraude qui est devenue d'actualité.

Un autre intérêt est aussi de faire des recherches dans ce domaine pour acquérir des connaissances et aptitudes afin de participer activement au défi des dirigeants des entreprises ; à faire face à la prévention de ce phénomène et pour être à l'abri des scandales financiers tels que : Enron, Parmalat...

Pour les lecteurs, notre intérêt est de mettre à leur disposition des informations synthétisées leur permettant d'appréhender la dimension de la fraude et de comprendre le rôle que doit jouer l'auditeur interne pour parer ce risque.

Pour parvenir enfin à notre objectif, notre travail est organisé de la manière suivante :

- la première partie est consacrée au cadre théorique du rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude ;
- et la deuxième partie est consacrée au cadre pratique de la thématique à la « SICAP S.A ».

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DU ROLE DE
L'AUDITEUR INTERNE DANS LA
PREVENTION LA FRAUDE

De nombreuses entreprises sont exposées aux différents risques. Les pertes qui découlent d'une fraude figurent parmi les plus importantes. S'intensifie rapidement pour les entreprises de toutes tailles ; elle peut être d'origine interne, externe ou les deux en même temps.

Ainsi, la prévention de la fraude est un sujet qui préoccupe et tourmente les entreprises. Le risque de fraude est devenu une question juridique ; vu les coûts afférents à la fraude et les pénalités, qui en résultent en cas de non-conformité, sont eux-mêmes déjà des problèmes qui méritent une attention particulière.

Les dirigeants des entreprises et l'auditeur interne doivent jouer un rôle primordial dans la prévention de fraude en laissant la possibilité aux départements de contrôle de jouer pleinement leur rôle, plus précisément l'audit interne.

Pour cela, l'auditeur doit maîtriser, identifier les différents facteurs qui peuvent conduire à la fraude en utilisant les outils et les approches pour lutter contre ce fléau.

Pour mener à bien cette étude nous avons scindé la première partie en trois chapitres à savoir :

- chapitre 1 : la prévention de la fraude ;
- chapitre 2 : le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude ;
- chapitre 3 : la méthodologie de l'étude.

Chapitre I : La prévention de la fraude

Les entreprises privées aussi bien que les entreprises publiques sont pour la plus part victimes d'un phénomène appelé « la fraude ». Celle ci est facilitée par la complexité, la multitude des processus, l'absence ou l'insuffisance du contrôle, la méconnaissance des normes et la régression des valeurs.

Il y'a des entreprises qui ont un environnement de contrôle irréprochable, mais sont toujours exposées à ce risque de fraude (BOUANICHE, 2003 : 5).

C'est pour cela qu'il est très important pour les managers de prévenir ce risque de fraude afin d'empêcher sa réalisation au sein de l'entreprise. La prévention permet donc de protéger l'entreprise et de ne pas s'exposer à ce phénomène redoutable et qui cause des sérieux dommages.

Ainsi, la prévention de la fraude ne peut se faire si ce concept n'est pas bien perçu dans son ensemble. C'est pourquoi avant d'aborder la prévention de la fraude, il paraît impérieux de comprendre et de bien cerner ce que c'est la fraude.

1.1. Notion de la fraude

Le terme fraude est facilement utilisé comme s'il était interchangeable. Il est utilisé pour qualifier des infractions de type très varié, mais se révèle très récalcitrant lorsqu'il s'agit de le définir et de le délimiter de manière précise.

Selon BERTIN (2007 :247) « par la fraude, nous entendons toutes irrégularités et tous actes illégaux commis avec l'intention de tromper. Elle peut être commise pour le bénéfice de l'organisation ou à son détriment, tant par les employés de l'organisation que par des personnes extérieures (norme IIA 1 210-A2-1) ».

Selon IFACI (2000, 11 : 13) « La fraude dans l'entreprise se traduit généralement par l'exploitation d'avantages inéquitables ou malhonnêtes, susceptibles de tromper une partie extérieure. Il peut aussi y avoir tentative de tromperie d'acheteurs potentiels, de clients ou d'actionnaires par la publication d'informations manipulées et trompeuses sur le marché et dans les activités de la société ».

Quelques exemples de la fraude en entreprise :

- défaut intentionnel d'enregistrement ou divulgation d'informations importantes afin d'améliorer l'image financière de l'entreprise auprès de tiers ;
- paiement partiel de l'impôt ou évasion fiscale.

Par ailleurs, la fraude peut être réalisée au profit direct ou indirect d'un employé, d'une personne extérieure à l'entreprise ou d'une autre société. La fraude peut également être commise au détriment d'une autre entreprise.

Exemple :

- acceptation de pots de vin ou dessous de table,
- manipulation des comptes et contournement de la direction pour couvrir des pertes afin de maintenir le niveau de bénéfice et de prime ».

Selon JEAN (2006 : 6), «On définit la fraude aujourd'hui comme une tromperie délibérée commise en infraction à la loi ou aux règlements, ou encore comme les «irrégularités et les actes illégaux commis avec l'intention de tromper en vue d'en tirer un avantage personnel ou au profit d'une autre organisation».

D'après toutes ses définitions ci-dessus, nous pouvons dire que la fraude désigne un acte intentionnel commis par un ou plusieurs dirigeants. Les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, employés ou tiers, impliquant des manœuvres dolosives dans le but d'obtenir un avantage indu ou illégal.

1.1.1. La fraude interne

C'est une perte liée à des actes commis à l'intérieur de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise, à l'exécution des cas de pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matières d'égalité professionnelle, et impliquant au moins un membre de l'entreprise (SIRUGUET, 2006 : 108).

1.1.2. La fraude externe

C'est une perte liée à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire (JIMENEZ, 2008 :209).

Selon SIRUGUET (2006 : 108), «pertes dues à des fraudes ayant pour objectif de détourner des biens ou de contourner la loi, qui impliquent une personne externe à l'entreprise ».

1.1.3. Les notions voisines de la fraude

Pour bien gérer les risques de fraude, il est primordial de comprendre les différents types de fraude qui peuvent survenir. Mais, la fraude est un concept beaucoup plus vaste. La fraude, aussi bien interne qu'externe, peut prendre différents aspects tels que :

- **détournement** : un acte illicite consistant à substituer à une procédure normale une autre procédure non applicable à l'opération concernée ;
- **malversation** : 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 un agent de l'État ou un fonctionnaire : on parle de prévarication au sein de l'administration des affaires publiques ;
- **la falsification de documents** : elle, qui est l'altération ou la modification partielle et illégale d'un document authentique officiel ;
- **la surfacturation** : c'est le fait de surfacturer, d'établir une facture supérieure au montant des achats ou prestations effectuées ;
- **l'abus des biens sociaux** : ce délit concerne les personnes physiques ; administrateurs, gérant, membres du conseil... ;
- **la corruption** : elle est un comportement pénalement répréhensible par lequel une personne (le corrompu) sollicite, agréé ou accepte un don, une offre ou une promesse, des présents ou des avantages quelconques en vue d'accomplir, de

retarder ou d'omettre d'accomplir un acte entrant d'une façon directe ou indirecte dans le cadre de ses fonctions ;

- **le blanchiment** : il apparaît désormais comme la condition sine qua none à la réalisation et à la viabilité des activités informelles marchandes dans la mesure où les investissements permettant leur reproduction dépendent en partie de la réintroduction des capitaux illégaux dans le circuit économique officiel ou l'ensemble des opérations consistant à transformer l'argent provenant d'activités illicites en une monnaie réutilisable ;
- **l'abus de confiance** : selon l'article 314-1 du code pénal, c'est le fait que la confiance soit détournée par une personne au préjudice d'autrui, des fonds, des valeurs ou bien quelconques qui lui ont été remis et que la personne à accepter de les rendre, de les représenter ou d'en faire un usage déterminé ;
- **la malveillance** : c'est un acte de fraude commis par un caissier ou un agent administratif chargé de gérer les fonds publics ou privés qui consiste à utiliser ces fonds dans un but contraire à la destination ;
- **le faux et usage de faux** : l'article 441-1 du code pénal définit ainsi le faux comme toute altération frauduleuse de la vérité, de nature à causer un préjudice et accomplie par quelque moyen que ce soit, dans un écrit ou tout autre support d'expression de la pensée qui a pour objet d'établir la preuve d'un droit (NGUYEN, 1999 : 255-257 & 264) ;
- **vol** : correspond juridiquement à la soustraction frauduleuse du bien d'autrui ;
- **l'escroquerie** : selon l'article 313-1 du code pénal, l'escroquerie est le fait de tromper une personne physique ou moral à remettre des fonds, des valeurs ou des biens quelconques, à fournir un service ou à consentir un acte opérant ;
- **le recel** : fait, de dissimuler, de détenir ou de transmettre une chose, ou de faire office d'intermédiaire afin de la transmettre, en sachant que cette chose provient d'un crime ou d'un délit. Constitue également un recel le fait, en connaissance de cause, de bénéficier, par tout moyen, du produit d'un crime ou d'un délit (GAYRAUD & al... 2009 : 28-30).

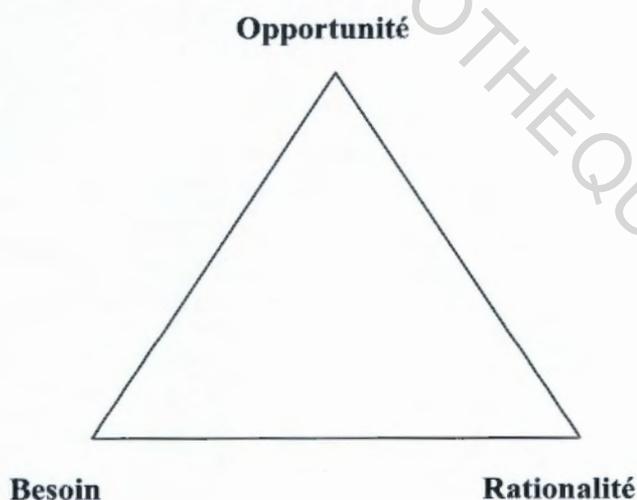
1.1.4. Les causes de la fraude

On remarque que les facteurs d'accroissement des causes de fraude sont en hausse parce que les gens subissent de plus en plus de pressions, qui les poussent le plus souvent à commettre des fraudes et peuvent plus facilement justifier leurs méfaits. Certaines fraudes en entreprise sont liées aux conséquences de la crise telle que : la désorganisation et les coupes budgétaires ont créé un affaiblissement du contrôle interne.

Selon BERNARD (2009 : 101), la fraude a deux causes diverses :

- celles dues à l'homme : vengeance, manque de reconnaissance, sabotage, volonté psychologique de nuire... ;
- celles dues aux déficiences de l'organisation : absence d'environnement de contrôle, traitement dans l'urgence, absence de système d'évaluation des risques.

Les causes les plus identifiées de la fraude sont au nombre de trois et forment un triangle qui est généralement accepté de gestion de risque de fraude et qui montre que ces trois éléments sont inhérents aux actes frauduleux, soit à l'opportunité ou l'occasion, soit à la pression ou le besoin et la rationalisation.



Source : adapté de OUANICHE (2009 : 13).

1.1.4.1. L'opportunité ou l'occasion

Il existe une opportunité dans le cas où la fraude renvoie au contrôle interne, car c'est lui qui doit l'empêcher de se réaliser, parce que le fraudeur ne recherche pas forcément les faiblesses du système. Le plus souvent, celles-ci se présentent à lui à l'occasion d'erreurs non corrigées.

Ainsi, les principales opportunités pour réaliser une fraude proviennent à :

- l'absence de contrôle ;
- un contrôle mal exécuté ;
- un contrôle contourné (par exemple, imitation de signature, falsification de document, etc.).

1.1.4.2. Le besoin ou une pression

Il s'agit essentiellement d'un problème financier que le fraudeur cherche à résoudre, tel que, par exemple, un train de vie élevé, la nécessité d'éponger des dettes, l'addiction au jeu, un projet impossible à réaliser autrement, etc. Il est difficile pour l'entreprise d'agir sur ce facteur, mais elle peut rester attentive aux changements de comportements.

1.1.4.3. La rationalisation de l'acte frauduleux

C'est un processus qui permet au fraudeur de rendre son acte acceptable par rapport à son système de valeurs. Ce dernier va puiser ses motifs dans ses relations avec l'entreprise.

Très souvent, un événement qui a généré la frustration est à l'origine de cette attitude. Comme nous pouvons en citer :

- une promotion manquée ;
- une prime non accordée ;
- le départ d'un collègue ;
- manque de reconnaissance.

Pour faire face à ce facteur, l'entreprise doit mesurer le climat social et le bien-être de ses employés, ce qui est le rôle d'un service de ressources humaines efficace (OUANICHE, 2009 : 49-51).

1.1.5. Les conséquences de la fraude

Toute organisation est exposée à un risque de fraude qui peut avoir des conséquences catastrophiques sur sa solidité financière. Outre l'impact financier, la motivation du personnel et la réputation de l'entreprise peuvent être également affectées par des actes frauduleux.

Les conséquences de la fraude sont nombreuses et peuvent être désastreuses pour une entreprise et ne se limitent pas seulement aux pertes financières. Cependant, il est très difficile d'évaluer de manière précise les impacts financiers et autres dans un cas de fraude avérée. On peut classer en deux types les effets d'une fraude : d'un côté les effets directs à savoir les conséquences financières qui sont souvent très élevées (OUANICHE, 2009 :41) et de l'autre, les conséquences indirectes comme la dégradation de l'image de marque de l'entreprise, de ses relations commerciales ou encore la baisse de motivation des salariés.

Ainsi, la prévention de la fraude ne peut se faire si le concept de fraude n'est pas bien perçu dans son ensemble. A cet effet, il existe ce qu'on appellerait « les lignes défense contre la fraude » qui permettent aux dirigeants des entreprises de diminuer ce risque de fraude en mettant en place un dispositif adéquat et qui porte sur la dissuasion et la détection de la fraude et donc la prévention.

1.2. Moyen de protection contre la fraude : la prévention

Selon DESROCHES (2003 : 52-53), « la prévention consiste à modifier le système ou son exploitation pour diminuer la probabilité d'occurrence de l'événement redouté et de rendre le risque acceptable.

Autrement dit, mettre en œuvre une action de prévention vis-à-vis d'un événement redouté, c'est agir sur les causes de celui-ci pour en diminuer la probabilité d'occurrence.

La prévention consiste donc à stopper la fraude avant qu'elle n'arrive et pour cela il nous faut :

- un dispositif de contrôle interne ;
- une politique, et le code d'éthique (code de bonne conduite) ;

- la formation, la communication et les ressources humaines dotées d'une bonne moralité ;
- un processus d'alerte ;
- création de la culture du risque de fraude ;
- communication interne ;
- sanctions sociales.

La prévention est le meilleur moyen de se protéger de la fraude.

La prévention est sans doute la démarche la plus efficace pour sinon éviter atténuer ou dissuader la fraude, du moins réduire ses effets. Bien qu'aucun système de contrôle interne ne puisse complètement éliminer les fraudes. Des études récentes montrent que les entreprises qui ont mis en place un programme anti-fraude ont été nettement moins exposées aux fraudes et à leurs effets dévastateurs.

1.2.1. Le dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne joue un rôle important en entreprise pour se préserver des risques possibles de fraude. Celui-ci permet d'annihiler ou de limiter l'occurrence de risque de fraude par son ensemble de mesures de sécurité mis en place.

1.2.1.1. Les dispositifs du contrôle interne relatif à la prévention de la fraude

L'un des objectifs du contrôle interne est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise, notamment des erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier, dans le domaine de passation de marché, etc.

L'objectif du contrôle interne doit permettre :

- la désignation d'un responsable de la sécurité du système d'information ;
- d'assurer la sauvegarde des fichiers et de leur conservation ;
- l'élaboration d'un plan de secours et la disponibilité d'un hack-up effectif ;
- de restreindre l'accès à l'ordinateur ;
- la séparation des tâches et des fonctions ;
- l'élaborer et mettre à jour de la documentation et des procédures ;
- de procéder à des audits réguliers ;
- de respecter les dispositifs réglementaires (SARDI ; 2002 : 333).

Quelles sont les bonnes pratiques en matière de dispositifs complémentaires de prévention contre la fraude ?

La prévention peut reposer sur :

- des mesures assez générales telles que la sensibilisation au risque de fraude par des formations à tous niveaux ou encore la diffusion d'un code de conduite ;
- des procédures spécifiques telles que la séparation des fonctions, le fait de développer systématiquement la rotation du personnel sensible. Des tests qui peuvent être faits à l'embauche de personnes occupant des fonctions spécifiques ;
- une démarche individualisée en faisant un diagnostic des risques de fraude, notamment sur la base de scénarios, de séances de brainstorming au sein des différentes entités ou fonctions, afin d'identifier les risques et analyser s'ils sont couverts par des contrôles.

Il convient ensuite de s'assurer que ces contrôles fonctionnent efficacement et, s'il reste des zones non couvertes, de prévoir de les couvrir par exemple par des travaux spécifiques de l'audit interne.

En outre, la détection et les procédures d'investigation sont aussi une forme de prévention du fait de leur caractère dissuasif. Par exemple, les contrôles informatiques permettent d'analyser les transactions inhabituelles qui ont pu être enregistrées (passées durant la nuit ou par des personnes autres que les personnes habituelles).

Ces actions permettent aussi d'identifier comment améliorer le dispositif et éviter que les fraudes surviennent à nouveau.

1.2.2. La détection de la fraude

Il est difficile de détecter la fraude, en particulier si elle est perpétrée par ceux qui connaissent l'ensemble des organes du mécanisme interne d'une entreprise. Cette difficulté varie avec la taille et la complexité de l'entreprise. La détection de la fraude peut se faire par :

- la volonté de respecter la règle par des organes compétents ;
- la capacité réelle d'investigation ;

- la bonne coopération interne entre les services ;
- une culture anti-fraude : une protection pour ceux qui donnent l'alarme (SIRUGUET, 2006 :216).

La détection implique un examen des transactions historiques pour identifier les indicateurs d'une opération non conforme. La dissuasion implique une analyse des conditions et procédures qui touchent les facilitateurs de fraude, en substance, en regardant ce qui pourrait arriver dans l'avenir compte tenu de la définition des processus en place, et le principe de fonctionnement de ces processus. La dissuasion est une mesure préventive - la réduction des facteurs d'entrée (fr.wikipedia.org/wiki/Fraud_deterrence) du 7/07/2012.

La fraude peut être détectée par :

- dénonciation spontanée d'un ou des employés excédés ou par la hiérarchie inquiète ;
- les dispositifs automatisés d'audit ou de contrôle continu ;
- sur la base d'un audit ayant mis en lumière des cohérences dans les pièces justificatives d'opérations ;
- lors d'un audit ayant dévoilé des dispositifs du contrôle interne particulièrement faibles ou étranges, notamment à la suite du constat d'un mode de management laxiste ou autocratique et tyrannique (BOUANICHE, 2003 : 20) ;
- la mise en place de procédures d'alerte.

1.2.3. La dissuasion de la fraude

La dissuasion de la fraude est basée sur la prémisse que la fraude n'est pas un événement aléatoire, la fraude se produit lorsque les conditions sont réunies pour qu'elle se produise. Elle s'attaque aux racines et les facilitateurs de la fraude; cette analyse pourrait révéler des possibilités de risque potentiel dans le processus, mais est effectuée sur la prémisse que l'amélioration des procédures organisationnelles visant à réduire ou à éliminer ces causes est la meilleure défense pour contrer ce risque.

La dissuasion de la fraude implique à la fois la procédure à court et à long terme (culturelle) des initiatives. Elle n'est pas la détection des fraudes plus tôt, ce qui est souvent un point qui prête confusion. (DEVAL, www.wikipedia.org) du 12/ 07/2012.

Pour empêcher la fraude de se produire il faut que les contrôles, l'audit interne et la communication soient mis en place.

1.2.4. Les sanctions sociales

Les sanctions sont des éléments nécessaires mais insuffisants.

Les lois ne sont fortes que lorsque celle-ci sont accompagnées des sanctions fortes.

1.2.5. Lien entre contrôle interne et dispositif anti-fraude

La démarche de contrôle interne vise à maîtriser les risques qui pèsent sur l'activité de l'organisation sans toute fois prétendre à les supprimer totalement.

Le risque de fraude constitue une préoccupation majeure pour les managers financiers, a fortiori lorsque les ressources sont constituées de deniers publics.

Tout l'enjeu pour le manager, dans le cadre de sa politique de contrôle interne, est de conduire une analyse objective de la vulnérabilité de son organisation.

Sur cette base, il pourra en effet mettre en œuvre des mesures à la fois efficaces et peu coûteuses qui soient de nature à renforcer la sécurité sans pour autant compromettre la fluidité des procédures.

Il est important pour une entreprise de mettre en place des contrôles en vue de se prémunir contre certains risques.

Pour qu'une fraude soit commise, il faut généralement qu'un ou plusieurs individus aient subi des pressions personnelles et/ou incitations financières, et qu'ils aient l'opportunité de commettre la fraude.

1.2.6. Limites du dispositif relatif à la prévention de la fraude

Selon CAMARA (2009 :140), « en effet l'existence d'un bon système de contrôle interne au sein de l'entreprise ne constitue pas généralement une garantie absolue contre le risque de fraude. En effet, ce système se heurte à des limites qui réduisent son efficacité pour la prévention et la détection de la fraude.

Les principales failles du contrôle interne sont :

- La fraude managériale ;
- La collusion ;
- Les dysfonctionnements ;
- Le cout du contrôle interne ».

Il est un certain nombre de dispositifs de contrôle interne dont on sait qu'ils sont particulièrement sensibles à la fraude et dont l'absence, l'insuffisance ou la mauvaise application va créer un terrain favorable aux fraudeurs.

Dans ce chapitre, nous avons défini et cerner dans son ensemble (typologie de fraude) ce que c'est la fraude et nous avons mis en examen le processus de prévention de celle-ci. La fraude qui est devenue un phénomène social, constitue un risque potentiel pour les entreprises.

Par ailleurs, les auditeurs qui ont la responsabilité de traiter les problèmes de fraude, et, doivent maintenant assumer un rôle d'évaluation des contrôles anti-fraude, du programme mis en œuvre pour lutter contre ce risque. Nous avons décrit dans ce chapitre les actes du professionnel anti-fraude (auditeur) et des qualifications requises pour ce rôle.

Nous assistons actuellement à l'émergence d'une nouvelle discipline anti-fraude, émergence dans laquelle les dirigeants des entreprises ont un rôle important à jouer. Cette profession de la lutte contre fraude mérite d'exister à part entière, et le moment est venu de la reconnaître.

Chapitre II : Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude

Certaines entreprises ont mis en place des services d'audit interne qui ont une part de responsabilités importantes dans la prévention et la détection de la fraude.

La fraude étant un risque auquel une entreprise doit faire face. L'auditeur interne doit s'assurer que le risque a été correctement identifié et pris en compte pour la gestion de ce dernier.

Le rôle de l'auditeur a évolué. A l'origine, l'auditeur interne était le gérant, auprès des actionnaires, par rapport à la sincérité des comptes qu'il présentait. Mais aujourd'hui, la fonction de l'auditeur est plutôt d'intérêt public. Il fait la vérification de l'information financière et fournit aux actionnaires, dirigeants et autres les rapports rédigés selon les normes (HAMZAOUI ; 2005 :13).

Son rôle est de contrôler les politiques, les méthodes et les procédures de contrôle interne d'une entreprise pour s'assurer que les dispositifs de contrôles appropriés sont en place pour réaliser la mission de l'entreprise. Bien que l'auditeur fasse partie de l'entreprise qu'il contrôle, il est important et nécessaire de maintenir leurs indépendances.

Sa contribution à la prévention peut passer par des rapports réguliers au près des dirigeants ou manager sur l'efficacité du contrôle interne et par des recommandations pour l'améliorer. Mais en cas de suspicion de fraude, le service d'audit interne doit mettre en œuvre des investigations spécifiques de détection et de recueil des preuves.

2.1. La démarche de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude

D'après les enquêtes réalisées, on constate que la fraude est un phénomène de société. Pour les entreprises, les administrations, les projets et collectivités, c'est un risque particulièrement important à prendre en compte systématiquement (OUANICHE , 2009 :37) et (<http://pwc.fr>).

Les méthodes d'audit sont généralement peu efficaces pour la prévention de la fraude, car elles ne sont pas précisément adaptées à ce type de risque.

De nouvelles techniques se sont développées au cours de ces dernières années afin de répondre spécifiquement au risque de fraude. Elles reposent sur des concepts différents tant au niveau des principes que de la démarche méthodologique.

Lorsqu'une organisation veut se protéger contre ce risque, il lui est indispensable de travailler sur l'ensemble de son environnement. Ainsi, manager efficacement ce risque, c'est établir un programme antifraude en coordonnant au mieux les différents dispositifs de lutte contre la fraude: la prévention, la dissuasion et la détection. Pour cela, l'auditeur interne à plusieurs outils et techniques qu'il peut employer dans sa démarche pour briser le triangle de la fraude.

La prévention est fondamentale mais la détection reste de rigueur et peut prendre plusieurs formes qui vont de la recherche de l'audit d'évaluation des dispositifs de contrôle mettant en lumière les risques non maîtrisés (BOUANICHE, 2003 : 5).

2.1.1. La prise de connaissance générale de l'activité de l'entité

L'auditeur interne doit avoir une connaissance suffisante de l'activité de l'entité afin d'identifier et de comprendre les événements, opérations et pratiques de l'entité qui, d'après son jugement, peuvent avoir une incidence significative sur les états financiers, sur son examen ou sur le rapport d'audit.

2.1.2. La maîtrise de l'activité de l'entité

Toute activité économique entraîne des risques, que les dirigeants doivent gérer et avant tout évaluer. Pour cela, il faut les identifier puis les minimiser, assumer financièrement la charge de ceux qu'ils jugeront acceptables (en fonction de la taille et des capacités financières de l'entreprise), traiter par des tiers selon des processus d'externalisation (exemple : assurance crédit les risques liés à certaines activités, et enfin transférer certains risques auprès des professionnels de l'assurance qui assureront une garantie financière).

2.2. Identifications ou recherche du risques de fraude liés à l'activité de l'entité

Les situations ou événements qui créent une opportunité, un motif ou un moyen de commettre une fraude sont appelés facteurs de risque.

La présence de ces facteurs de risques de fraude conduit à adapter le programme d'examen du contrôle interne pour :

- vérifier que les systèmes comptables et le contrôle interne limitent le risque de survenance d'anomalies significatives dans les comptes ;
- ou, en cas de faiblesse, définir les tests substantifs pour détecter les mesures d'éventuelles anomalies significatives.

Nous présentons ci-dessous, à titre d'exemple, les facteurs de risque associés à :

- des fraudes touchant les états financiers ;
- des détournements.

Tableau 1 : Fraudes touchant les états financiers

Fraudes touchant les états financiers : exemples de facteurs de risques		
Opportunités	Pression	Rationalisation
- Absence de supervision du Conseil Administration ou du comité d'audit. - Déficience du contrôle interne (par exemple, pas de suivi des contrôles). - Transactions complexes.	- Pression excessive pour atteindre les objectifs. - Rémunération liée aux objectifs. - Menaces sur l'entreprise - Pressions sur le management (objectifs).	- Communication sur les valeurs éthiques inappropriées ou inexistantes. - Participation excessive dans les questions sur les choix comptables (personnel hors service financier).

Source : <http://rfcomptable.grouperf.com> du 23 /07/12

Tableau 2 : Risque de détournement

Détournements ; exemples de facteurs de risques		
Opportunité	Pression	Rationalisation
- Faiblesse de la séparation des fonctions non compensée par d'autres contrôles. - Mauvais contrôle des accès informatiques. - Manipulation d'argent.	Problèmes personnels	- Événements affectant la relation avec l'entreprise (licenciements annoncés, réorganisation, nouvelle politique salariale, etc.). - Dénigrement des contrôles et des procédures. - Insatisfaction.

Source : <http://rfcomptable.grouperf.com> du 23 /07/12

Ou encore, la partie importante de la rémunération de la direction composée de bonus, de stock options ou autres formes d'intéressement dépendant de la réalisation d'objectifs particulièrement ambitieux :

- intérêt à recourir, pour des raisons fiscales, à des pratiques discutables pour minorer les résultats ;
- menace de dépôt de bilan, de saisie immobilière ou de prise de contrôle hostile ;
- situation financière faible ou se détériorant alors que la direction, personnellement, garantie les dettes significatives de l'entité ;
- pression importante pour obtenir des financements complémentaires afin de rester compétitif compte tenu de la situation financière.

Comme nous pouvons le voir dans les tableaux ci-dessus, l'auditeur doit évaluer les facteurs de risque en fonction des informations qu'il a collectées. Ainsi, il peut se faire une opinion sur le climat de l'entreprise et déterminer si elle est plus ou moins à risque.

2.3. Définitions des objectifs

Identifier les zones de risques et intégrer les typologies de fraudes internes. Analyser les différents moyens de détection et de prévention, savoir les mettre en place. Mesurer les impacts de la fraude interne sur l'entreprise.

Avant que les risques de fraude puissent être contrôlés, ils doivent être identifiés ; pour cela, l'auditeur doit lister toutes les natures de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés. Cette liste sera plus ou moins détaillée en fonction de la cartographie qu'il devra dresser. Plusieurs méthodes permettent d'identifier les risques.

2.3.1. Identification de risque de fraude par environnement

C'est une méthode par laquelle la détermination des risques de fraude se fait en fonction des variétés que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise.

2.3.2. Identification de risque de fraude par processus ou fonctions

Elle consiste d'abord à identifier les différentes fonctions de l'entreprise, puis affecter à chacune les risques correspondants.

2.3.3. Identification de risque par l'analyse historique

Elle consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la cartographie des risques.

2.3.4. Identification de risque par les tâches élémentaires

C'est la méthode que l'auditeur utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne (QCI). Il s'agit de se poser la question de savoir « Que se passerait-il si une tâche est mal effectuée ou n'était pas effectuée du tout ? ».

2.4. Evaluation de risques de fraude

Le risque est un mot qui incite la direction à exprimer ses inquiétudes qui concernent les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entreprise dans un environnement incertain. Dans le cas où l'avenir est imprévisible, la direction est obligée de prendre en compte l'ensemble des événements possibles qui pourraient avoir une conséquence significative sur l'entreprise et sur ses objectifs (HAMZAOU, 2005 : 37).

Le risque est lié à l'activité économique de l'entreprise, la comptabilité et le service d'audit doivent absolument en prendre conscience. Le risque se mesure en termes de

conséquence et de probabilité. Le risque peut aussi être classé selon son caractère interne ou externe au projet ou à l'entreprise.

2.5. Analyse de l'activité

Afin d'identifier le risque d'anomalies significatives résultant de fraudes, l'auditeur interne, lors de sa prise de connaissance de l'entité et de son environnement, met en œuvre des procédures d'audit qui consistent à :

- s'enquérir du risque de fraude ;
- prendre connaissance de la façon dont l'organe d'administration ou de surveillance exerce sa surveillance en matière de risque de fraude ;
- analyser les facteurs de risque de fraude.

2.6. Maîtrise de risques de fraude

La maîtrise de risque est d'une importance capitale pour une entreprise, car les hommes créent les entreprises pour la satisfaction de leurs besoins. Le devenir d'une entreprise est dans ses capacités à atteindre ses objectifs. Ces capacités sont parfois altérées par des événements internes et externes à cette entreprise. Cette dernière doit maîtriser ces événements, pour que leur réalisation ne nuise pas à sa performance (HAMZAOUI, 2005 : 37-38).

Selon DESROCHES (2003 :13), « la maîtrise des risques est une aspiration humaine fondamentale, constitutive de l'histoire et de l'organisation de nos sociétés. Aspiration souvent déçue, comme il est facile de s'en apercevoir. De nos jours, pourtant, ce souhait s'est singulièrement renforcé : les catastrophes industrielles sont de plus en plus mal acceptées ; un « principe de précaution » d'ailleurs mal défini sert de talisman aux hommes politiques ; les assurances et les cabinets d'avocats prospèrent ; les guerres elles-mêmes affichent (mais pas forcément pour toutes les parties en présence) l'objectif « de zéro mort »- ce qui est le comble du paradoxe du management des risques... ».

La performance de l'activité nécessite en amont une appréhension et une maîtrise suffisante des risques internes et externes auxquels l'entreprise est exposée.

La bonne gestion de ces risques dans l'entreprise relève en premier lieu du contrôle interne, qui comprend les processus de gestion et de pilotage, l'organisation humaine et matérielle, la séparation de fonctions, le système d'information, et le contrôle de cet environnement.

La maîtrise des risques est un objectif majeur du contrôle interne dans une entreprise. Le risque dans la vie d'une entreprise est un élément qui est très important d'identifier, car il peut avoir de lourdes conséquences sur le déroulement de l'activité et sur sa réussite.

L'auditeur interne est un élément important du processus d'évaluation et de maîtrise du risque de fraude. Mais, pour qu'il remplisse son rôle de prévention de la fraude, il doit disposer des moyens nécessaires, rendre compte à sa hiérarchie et doit être épaulé par le Comité d'Audit, la Direction Générale et le Conseil d'Administration.

Différents types de risque dans une entreprise

- **Risques externes** : ils sont produits par des facteurs externes, hors du contrôle du projet. Une modification de la législation concernant le projet est un exemple de ce type de risque.
- **Risques internes** : sont produits par des facteurs issus du projet ou de l'entreprise. Par exemple, le risque de ne pas disposer des ressources nécessaires à la date prévue est provoqué par un facteur placé sous le contrôle de la gestion de projet. Dont on peut citer :
- **Risques inhérents** : sont des risques liés à l'activité de l'entreprise liée à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues, à l'environnement externe de l'entreprise (cela en supposant que les procédures de contrôle interne ne soient pas opérationnelles).
- **Risque de non contrôle** : est lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues, à l'environnement interne, de l'entreprise : cela dit ces erreurs seraient dues aux procédures du contrôle interne inefficaces ou inexistantes.
- **Risque de non détection**: est lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues à l'incapacité de l'auditeur à les détecter (cela en supposant que l'environnement externe et interne de l'entreprise aient fonctionné comme il le faut pour empêcher l'insertion d'erreurs dans les états financiers), (OBERT : 2004, 50-51).

2.7. Limite du rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude

Bien que l'auditeur interne soit dans l'entreprise, sa mission n'est pas la recherche de la fraude, mais en l'absence de l'inspection, la tâche de réaliser un audit de la fraude lui sera confiée par la direction générale. Par la suite, il utilisera des techniques coûteuses à savoir : les comptes rendus et validation formelle systématique des entretiens avec rédaction de type procès verbal, tests d'audit sur l'exhaustivité des éléments et non l'échantillonnage (BOUANICHE : 2003, 20-21).

L'auditeur interne doit apporter une contribution importante dans la prévention de la fraude. Il n'est pas le seul à être concerné par ce fléau de fraude contre lequel toute l'entreprise, doit lutter avec les moyens appropriés (ROUFF, 2000 : 26).

L'auditeur interne doit être indépendant, parce que s'il est lié à son employeur pour un contrat de travail, il ne parviendra pas à réaliser de façon efficace son rôle dans la prévention de la fraude.

Dans ce cadre, le rôle de l'auditeur interne serait limité. En effet, sa fonction ne consiste pas à jouer un rôle primaire de détection de la fraude, bien que traditionnellement il s'agisse qu'il s'agit du rôle que la plupart des entreprises s'attendent à lui voir assumer.

Chapitre III : Méthodologie de l'étude

Comme toute étude, notre étude et analyse du rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude pour sa pertinence et pour enfin déboucher à son objectif requiert une démarche logique et cohérente. Ainsi une approche basée sur la collecte, le traitement et l'analyse de l'information nous conduit à définir un modèle d'analyse et des outils nécessaires à la réalisation de cette étude. Pour ce faire, cette étude requiert une démarche pour aboutir à des résultats concluant.

3.1. Méthodologie de prévention de la fraude

La méthodologie de l'audit interne dans les entreprises internationales n'est pas fondamentalement différente de celle appliquée ou mise en œuvre dans les entreprises évoluant sur le territoire national. Toutefois, certaines spécificités culturelles, linguistiques, comptables et fiscales peuvent être observées pour la conduite d'une mission d'audit à l'international.

La pratique d'audit interne dans l'entreprise internationale se distingue bien de celle des entreprises non dispersées géographiquement, au niveau des missions d'audit, de la composition de l'équipe d'auditeurs et des rapports (AHOUANGANSI, 2007 : 32).

3.1.1. Recherche des preuves en audit interne

La recherche des preuves est peu expérimentée par l'auditeur. Les normes professionnelles rappellent les règles à respecter et invitent l'auditeur interne à les suivre. La norme 2310, dit qu'un constat peut être considéré comme prouvé, et donc valable, dès lors que les informations réunies présentent quatre caractéristiques qui sont définies dans la MPA 2313-1 :

- elle doit être nécessaire ;
- elle doit être fiable ;
- elle doit être pertinente ;
- elle doit être utile.

Pour que ces éléments soient pertinents il faut :

- la preuve physique ;
- la preuve testimoniale ;
- la preuve documentaire (RENARD, 2010 : 282-283).

3.1.2. La validation

Il s'agit de s'assurer auprès des responsables des processus concernés que les constats et observations effectués ne réelles et ne présente pas d'erreurs d'appréciation. Et qu'ils sont reconnus et acceptés par les audités au moyen des preuves apportées.

3.2. Les outils et techniques de collectes de données

Pour accomplir ses travaux, l'auditeur interne utilise différents outils à sa disposition. La bonne utilisation de ses outils lui permet d'atteindre ses objectifs avec une plus grande rapidité et une plus grande efficacité.

Selon SARDI (2002 : 165- 173) « les outils doivent être utilisés à bon escient en fonction de la nature de l'audit et des objectifs poursuivis. Les outils en matière de banque sont les mêmes que ceux habituellement utilisés en matière d'audit général. Ils peuvent être utilisés par les auditeurs internes et les auditeurs externes ». On peut trouver comme outils :

- les outils d'interrogation ;
- les outils de description.

3.2.1. Les outils d'interrogations :

- **Les sondages statistiques ou échantillonnage** : en raison de l'impossibilité matérielle de vérifier l'exhaustivité des opérations, l'auditeur met en œuvre tous les moyens qui lui permettent d'acquérir une assurance raisonnable.

Dès lors, le sondage a une place primordiale dans son travail. Cette méthode permet à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence d'extrapoler à la population les observations faites sur l'échantillon, il aide l'auditeur à :

- ✓ s'assurer que les traitements et procédures effectués lors des opérations sont respectés;

- ✓ s'assurer qu'il y a une bonne classification (RENARD, 2010 : 331-332).
- **Les interviews** : c'est un outil utilisé fréquemment par l'auditeur interne. Mais une mission d'audit ne serait être réalisée qu'avec des interviews ne peut être considérée comme mission d'audit interne. Pour cela, l'interview ne doit pas être confondue il n'est pas une conversation ni une interrogation (RENARD, 2010 : 335).
- **Les outils informatiques** : ils sont de plus en plus utilisés par les auditeurs pour faciliter et augmenter l'efficacité de ces missions. Ils sont nombreux, mais la plupart des services d'audit interne créent leurs propres outils plus tôt que d'adapter des logiciels peu adaptés à la fonction. Nous pouvons cités les trois outils les plus utilisés :
 - ✓ les outils de travail de l'auditeur ;
 - ✓ les outils de la réalisation des missions ;
 - ✓ les outils de gestion (RENARD, 2010 : 342).
- **Vérifications, analyses et rapprochements divers** : se sont les outils utilisés par l'auditeur lors de sa mission sur le terrain (RENARD, 2010 : 346).

3.2.2. Les outils de description

L'observation physique : l'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste derrière son bureau. Il saisit toute occasion pour aller sur le terrain pour la pratique de l'observation physique. L'observation physique consiste en l'examen des procédures et de leur mise en œuvre. La pratique de l'observation physique s'impose à trois conditions à savoir :

1. l'observation ne doit pas être clandestine : elle doit être transparente ;
2. l'observation ne doit pas être ponctuelle : elle doit durer un certain temps ou être répétée ;
3. l'observation doit toujours être validée car elle est incertaine, sauf si elle est validée par elle-même (RENARD, 2010 : 351).

Le diagramme de circulation d'information ou flow-chart : il est dynamique, il permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de

responsabilité en indiquant leur origine et leur destination, il représente quelques avantages au niveau de :

- l'harmonisation des normes de description,
- l'acquisition, pour l'équipe d'audit et un langage commun,
- la précision de la description,
- et de la visualisation du déroulement d'une procédure et des points faibles.

Il comporte quelques inconvénients qui sont liés au temps pour la description de chaque procédure et à la nécessité de former l'utilisateur et le lecteur.

Le QCI : il est conçu dans le but d'obtenir l'information correspondante aux questions de l'évaluation. Une technique qui comporte cinq étapes à savoir :

- l'identification des risques à chaque niveau ;
- la définition du dispositif de contrôle interne qui doit exister, pour qu'il n'y ait plus des risques ;
- l'élaboration d'un questionnaire qui découle des deux précédentes étapes ;
- ce questionnaire peut être fermé, seul trois réponses sont possibles à savoir :
 - ✓ oui : ce qui indique un bon contrôle interne,
 - ✓ non : ce qui indique un mauvais contrôle interne,
 - ✓ N.A : ce qui veut dire que la question n'est pas applicable
- dans une approche plus avancée, la réponse peut être exprimée sous forme de note en fonction de la qualité du dispositif du contrôle interne.
- **La notation, ou le score, de la qualité du contrôle interne** : dans de nombreux cas la réponse est oui mais avec des réserves. La réponse peut être aussi négative, mais l'existence d'un autre contrôle permet de relativiser la faiblesse. Par ailleurs la réponse peut être binaire et ne permet pas de qualifier la qualité du contrôle interne qui constitue le fondement de certains modèles de qualification du risque. Aussi, un système de contrôle interne est possible qui consiste à contribuer à la note de chaque réponse. Le nombre peut être plus ou moins important.

Un système simple attribue trois notes : 3 (bon), 2 (moyen), 1 (mauvais). Il peut aussi s'affirmer avec cinq notes : 5 (très bon), 4 (bon), 3 (moyen), 2 (médiocre), 1 (très mauvais ou inexistant). Il peut aussi comporter 10 notes.

- **Les confirmations directes** : c'est le moyen le plus sûr et efficace et parfois le seul moyen pour s'assurer de la véracité des informations examinées.
- **L'examen analytique** : il a pour objectif de :
 - ✓ faire des comparaisons sur des données homogènes sur plusieurs périodes,
 - ✓ analyser les fluctuations et les tendances,
 - ✓ étudier et analyser les éléments inhabituels résultant de ces comparaisons.
- **La justification des comptes et des existants** : le rôle de l'auditeur, tant interne qu'externe est de s'assurer lors de ses interventions :
 - ✓ que ce principe est respecté : chaque compte doit être justifié régulièrement, et cette justification doit être contrôlée et visée par une personne habilitée,
 - ✓ que les sondages sont effectués sur le contenu de ces comptes pour en apprécier le bien-fondé.
- **Les contrôles substantifs** : ce sont des procédures qui collectent les éléments probants qui permettent de détecter les anomalies significatives dans les comptes. Elles sont au nombre de deux :
 - ✓ contrôle qui porte sur les détails des opérations et des soldes;
 - ✓ procédures analytiques.
- **Contrôle de vraisemblable ou de bon sens** : il n'est pas un outil comme tel mais il serait insuffisant s'il n'était pas complété par le bon sens dont l'auditeur doit faire preuve en permanence.

3.2.3. La collecte de données relatives de la prévention de la fraude

C'est le remplissage du questionnaire lors du déroulement de l'enquête sur le terrain. La collecte doit être suivie d'une phase de contrôle permettant de tester la conformité du comportement des enquêteurs aux instructions qu'ils ont reçues.

Avant de mener une enquête, il est incontournable de consulter les documents et les rapports qui s'intéressent à notre objet d'étude.

Dans plusieurs cas, la consultation des documents peut ne pas répondre aux objectifs de l'étude, soit les données trouvées sont anciennes, soit incomplètes, imprécises,...

Lorsque ce type de collecte est insuffisant, il faut envisager une étude sur terrain c'est à dire : une enquête.

3.2.4. L'enquête

Une enquête est une opération de recueil d'informations (situation, faits, avis, témoignages) sur un sujet et une population déterminés. La conception d'une enquête est en fait une coopération de plusieurs disciplines. Elle fait intervenir dans chacune de ses étapes des spécialistes, théoriciens et praticiens du domaine, pour donner à l'étude le chemin adéquat. Une étape mal préparée peut fausser toute l'étude, même si les autres sont minutieusement préparées.

La préparation et le lancement d'une enquête à plusieurs objectifs :

- collecter l'information ;
- analyser des phénomènes économiques, sociaux, financiers, culturels ;
- évaluer l'efficacité des politiques publiques ;
- évaluer des stratégies mises en œuvre, etc.

L'enquête est effectuée tout simplement en posant des questions ciblées pour qu'on puisse obtenir plus d'informations concernant une organisation. Des questions portant sur différentes fonctions au sein d'une organisation peuvent être posées. (HANS, 2002 :217).

L'enquête doit être menée pour faire la lumière sur l'action frauduleuse. Elle est faite en général pour :

- déterminer l'ampleur réelle et la portée de la fraude ;
- donner l'exemple envers les fraudeurs ;
- récupérer les fonds détournés ;
- tirer les leçons pour le futur (SIRUGUET, 2006 : 217).

3.2.5. L'observation

C'est la collecte d'informations observée par l'enquêteur.

3.2.6. La surveillance

Une entreprise doit mettre en œuvre un processus destiné à surveiller régulièrement les profils de risque de fraude et les pertes associées. Pour cela, elle:

- consiste à détecter et à corriger rapidement les déficiences ;
- les fréquences des contrôles doivent être adaptées aux risques pris ;
- le conseil d'administration doit être tenu au courant de cette surveillance en vue d'améliorer la performance de la gestion du risque de fraude ;
- cet ensemble de disposition sera renforcé par la mise en place d'indicateurs d'alerte ainsi que par l'instauration de limites (SIRUGUET, 2006 :131).

Dans une entreprise, il est aussi très important de surveiller les informations; pour cela il y a un certain nombre de règles de surveillance. Telles que :

- les mesures de surveillance physique : seules les personnes autorisées peuvent avoir accès aux lieux où sont stockées les données centrales, il est aussi important de prévoir une sécurité incendie que l'on peut combiner avec un système d'extinction automatique, il est également important de prévoir un contrôle d'humidité, qui doit exister formellement et qui prévoit le rôle de tout un chacun ;
- les mesures de surveillance technique : il existe des logiciels qui octroient ou refusent l'accès (l'identification est donc la première étape), qui permettent de se protéger contre l'utilisation de certains domaines de l'information, et ils permettent de savoir qui a essayé d'entrer dans les zones qui ne relèvent pas de sa compétence ;
- la surveillance des points de contrôles : elle exige un maximum des spécificités d'informations décentralisées;
- des procédures de back-up : il est important de prévoir à l'avance une procédure claire relative au back-up (sauvegarde), le respect de ces procédures doit être régulièrement contrôlé (HANS, 2002 :59-60).

Une surveillance permanente a un effet préventif et permet en outre de détecter les indices de matérialisation d'une fraude et de finaliser les enquêtes. Détecter une fraude au plus tôt peut permettre de limiter les dégâts.

Elle permet aussi de maîtriser le risque de la fraude et de le réduire à son tour. La maîtrise concerne aussi tous les aspects de lutte contre la fraude : la prévention, la détection et la réduction au sein de l'entreprise.

La fraude représente un risque économique majeur qui doit être combattu. Le soin apporté à la conception et à la mise en œuvre d'un dispositif de prévention de fraude axé sur l'analyse des données des transactions des systèmes opérationnels peut réduire de manière significative ce risque dans l'entreprise. Plus les indicateurs de fraude sont disponibles rapidement, plus la probabilité de récupérer les pertes s'accroît ainsi que celle de résoudre toutes les défaillances dans les contrôles.

L'utilisation de la technologie est fondamentale pour optimiser l'efficacité d'un programme de prévention des fraudes.

La revue de littérature, nous a permis de définir la fraude, de savoir les causes qui poussent les agents d'une entreprise à commettre la fraude. Pour cela nous avons défini l'audit interne, ainsi le rôle que joue l'auditeur interne dans la prévention de la fraude vue que plusieurs entreprises sont victimes de ce phénomène.

3.3. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse permet non seulement de décrire la démarche de résolution de notre thème de recherche, mais aussi les outils et techniques qui seront utilisés par la collecte des données afin de parvenir au rôle de l'auditeur interne au sein de la SICAP S.A. Le modèle permettra d'apprécier la manière dont les variables agissent de façon dépendantes ou de indépendantes les unes les autres. C'est dire que nous avons les variables dépendantes et les variables indépendantes.

3.3.1. Variable dépendante

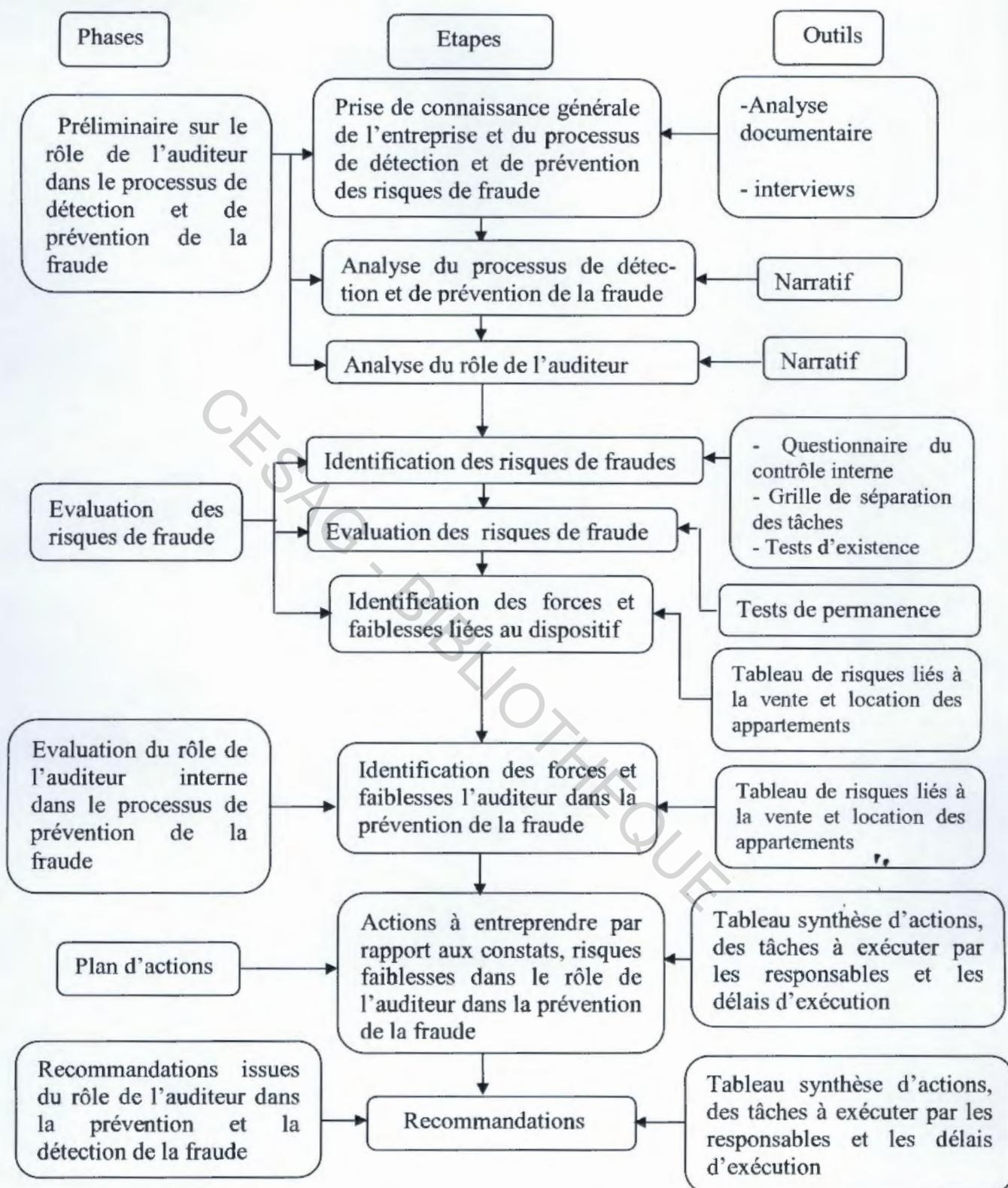
C'est un paramètre dans un problème qui varie sous l'influence d'un ou d'autres paramètres du problème.

3.3.2. Variable indépendante

Il s'agit d'un paramètre dans un problème qui varie sans être influencé par un ou d'autres paramètres du problème.

Le modèle présenté ici n'est qu'un modèle parmi d'autres et peut être adapté suivant l'objectif fixé ou suivant la représentation. L'objectif de modèle d'analyse est l'exploration ou la vérification, la mesure. Il permet de détecter ou d'identifier les situations anormales. Ces situations, ces données ou informations sont vérifiées le biais des tests et s'obtiennent aux moyens des outils, des techniques et une méthodologie mise en œuvre suivant le contexte et l'étendue de l'analyse (cf. figure 9).

Figure 1 : Schéma du modèle d'analyse



Source : nous même

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE LA THEMATIQUE A
LA SICAP S.A

La deuxième partie de notre travail, consiste à prendre connaissance de la société, de mettre en application ce que nous avons acquis et énoncé dans notre revue de littérature où nous associons la théorie à la pratique que passons à la SICAP S.A particulièrement au service de l'audit interne.

La deuxième partie relève de l'étude pratique au sein de la SICAP S.A, elle comporte trois chapitres :

- le premier concerne la présentation générale de la SICAP S.A ;
- le deuxième chapitre consacré sur le processus de la prévention de la fraude au sein de la SICAP S.A ;
- et le troisième concerne le rôle et la place de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude.

Chapitre IV : Présentation générale de la SICAP S.A

Ce chapitre traitera la présentation générale de la SICAP S.A, qui nous aidera à mieux comprendre l'entreprise et ses différents aspects, particulièrement le département qui nous a accueillis en stage, celui du contrôle de gestion, d'audit et qualité.

4.1. Aspects juridiques et économiques

Ceux-ci nous emmènent à la structure ou forme juridique dont jouis la SICAP ainsi que sa structure économique. Structure juridique

La SICAP S.A (Société Immobilière du Cap Vert) est une société anonyme à participation publique majoritaire créée en 1950 dont le siège social est au cœur de sa réalisation à la place de l'Unité Africaine à DAKAR au Sénégal.

La société est régie par les dispositions de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique selon le système de l'OHADA, par la loi n° 90.07 du 26 juin 1990 du Sénégal, et de toutes autres dispositions légales et réglementaires en vigueur.

4.1.1. Objet social

Elle a pour objet social la suppression de la crise du logement, à améliorer les conditions de l'habitat au Sénégal, participe à ces fins à l'exécution des plans d'extension ou d'aménagement de ceux résultant de l'application du plan directeur de la région de DAKAR.

Elle fait notamment :

- l'acquisition, la mise en valeur, l'administration, l'exploitation, la dotation, la prise en location, la vente ou l'échange en totalité ou en partie de tous terrains et immeubles ;
- le lotissement, la construction, la gérance pour elle-même ou pour le compte des tiers, de terrains et bâtiments ;
- la construction, l'aménagement de tous immeubles de rapports ou hôtel, leur gérance, leur location, vente ou échange ;

- elle accomplit toutes opérations nécessaires à la réalisation de son objet social par voie de création de sociétés nouvelles, de participation à leur constitution ou à l'augmentation du capital des sociétés existantes, soit encore par apport à la vente de tout ou partie de son actif à toute société existante par fusion ou autrement, le tout sans que l'énumération qui précède puisse être considérée comme limitative ;
- elle procède aussi par crédit immobilier.

4.1.2. Structure du capital

Le capital social de la SIACP S.A est de deux milliards sept cent quarante deux millions six cent quarante mille (2 742 640 000) de francs CFA. Il est divisé en deux cent soixante quatorze mille deux cent soixante quatre (274 264) actions de dix mille (10 000) francs CFA, dont 89,57% sont détenues par l'Etat du Sénégal entièrement souscrites et libérées.

Les autres parts représentant 10,43% du capital sont détenues par les entreprises, la municipalité et la chambre de commerce de Dakar et des particuliers (0,01%).

Ces actions sont réparties en deux groupes :

- le groupe A majoritaire (l'État) détient près de 91% des actions soit 247.052 actions et,
- le groupe B constitué par des privés détient 9% des actions soit 27.212 actions.

4.1.3. Activités

La société exerce spécialement dans le secteur de l'immobilier ; elle est le leader de au Sénégal dans l'immobilier.

Elle est composée de trois grandes actions à savoir : la vente des logements (villas et appartements), des terrains viabilisés à bâtir (TVB) et des commerces (la vente et location d'espaces servant de commerce et des bureaux sur une durée allant de 5 à 10 ans).

Ces produits et services sont certifiés ISO 9001 200.

4.1.4. Le chiffre d'affaires

Tableau 3 : Evolution du chiffre d'affaires en 5ans de 2006 à 2010.

Année	2006	2007	2008	2009	2010
CA en millier de FCFA	4 702 524	15 758 655	19 189 177	5 679 002	3 923 246

Source : Direction Comptable et Finance de la SICAP S.A (2011).

En 2007 et 2008 le chiffre d'affaire a connu une croissance remarquable, l'activité de la société est en baisse depuis 2009, du au manque de programme de chantiers livrés.

Tous les chantiers ont été bouclés en 2005.

4.1.5. Partenaires et marchés

Il s'agit des différents clients et fournisseurs de la SICAP S.A.

4.1.5.1. Les clients

La société a pour clients : l'Etat, les commerçants, les fonctionnaires, les particuliers, les coopératives d'habitat, sociétés et professions libérales.

4.1.5.2. Les fournisseurs

La société a trois types de fournisseurs à savoir :

- **les fournisseurs des travaux** : ils sont chargés d'exécuter les ouvrages (l'ensemble des lots des ouvrages) et de la mise en place des matériaux, du matériels et de la main d'œuvre y compris la coordination. Leurs différentes tâches sont exécutées en tenant compte des facteurs délai, qualité (par rapport au cahier de charges) et de coûts.
- **les prestataires intellectuels** : ils sont au nombre de trois :
 1. les architectes qui jouent le rôle de montage des dossiers d'exécution (établissement des plans, des cahiers de charge) ;

2. les bureaux de contrôles qui assurent le contrôle réglementaire ; ils veillent aux respects des normes ;
 3. les géomètres ont pour charge tous ceux qui concernent l'implantation de tous les ouvrages ; ils gèrent le morcellement des parcelles et apportent leur assistance dans le suivi des travaux des voiries et réseaux divers ;
- **les fournisseurs de matériaux** : ils fournissent les matériels et équipements nécessaires au bon fonctionnement de la société.

4.1.6. Le personnel

Tableau 4 : Evolution du personnel en 5ans de 2006 à 2010

Année	2006	2007	2008	2009	2010
Effectif	73	79	79	78	69

Source : service du personnel de la SICAP S.A (2011).

Tableau 5 : Répartition actuelle des effectifs par catégories et par directions

Directions	Catégories	Cadres	Agents de Maitrises	Employés	Total
Direction générale		2	1	6	9
Direction informatique		3	3	0	6
Direction technique		4	8	2	14
Direction commerciale		4	6	1	11
Direction financière et comptable		1	9	0	10
Direction administrative et juridique		6	4	4	14
Direction contrôle de gestion de l'audit et de la qualité		4	1	0	5
Total		24	32	13	69

Source : service du personnel de la SICAP S.A (2011)

Les ouvriers ne font pas parti du personnel parce que l'activité de la société a été externalisée afin de permettre à la société de se concentrer sur son activité principale qui est la gestion immobilière.

4.2. Organisation administrative

Elle est consacrée à l'examen de l'organisation de l'entreprise et la description des différentes tâches des principales directions de la société.

4.2.1. Organisation

L'organisation d'une entreprise implique sa structure organisationnelle mais aussi l'organisation technique ainsi que des aspects humains liés à la relation de l'homme au travail.

Elle formalise la division du travail en tâches distinctes et assure la coordination entre ces tâches, qui aboutissent à la production immobilière SICAP S.A,

4.2.2. Fonctionnement

Comme toute entreprise la direction Générale est l'organe d'orientation et de coordination de la SICAP S.A.

4.2.2.1. Conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de trois membres et au moins douze membres au plus.

Il détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent notamment :

- les programmes pluriannuels d'actions et d'investigations ;
- les budgets et comptes prévisionnels ;
- les acquisitions et aliénations du patrimoine ;
- la prise de participation financière ;

- les comptes de fin d'exercice ;
- le règlement intérieur ;
- les projets d'accord collectif d'établissement.

4.2.2.2. Le comité de direction ou de coordination

Par rapport à la charte, il fait partie du comité d'audit pour la société.

Le conseil d'administration nomme un comité de direction chargé de résoudre des questions qui lui sont soumises.

Ce comité peut recevoir la délégation en matière de transfert, de virement et de report de crédit. Il est précédé par un président du conseil d'administration ou le vice président en cas d'absence de ce dernier. Les représentants des ministères de tutelle en sont membres de droit.

Trois autres membres sont élus par le conseil d'administration en son sein.

Le Directeur Général, le secrétaire général et tous les directeurs y participent également.

Ce comité se réunit au moins trois fois par an et rend compte de ses décisions au conseil d'administration. Les membres du comité de direction ont seulement droit à leurs jetons de présence en qualité d'administrateur.

4.2.2.3. La Direction Générale

Elle est assurée par le directeur général qui est sous peine de nullité une personne physique nommée pour trois ans renouvelables sur proposition du Ministre chargé de la tutelle technique.

En cas de faute grave ou de mauvaise gestion, il peut être révoqué à tout moment, sans préjudice des poursuites pénales ou disciplinaires qu'il peut encourir par ailleurs.

A cet effet, il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, sous réserve des pouvoirs que la loi lui attribue expressément à l'assemblée générale ou qu'elle réserve spécialement au conseil d'administration ou au

président. Il a la faculté de substituer partiellement, dans ses pouvoirs, tous mandataires spéciaux qu'il avisera.

La responsabilité du Directeur Général dans la gestion de la société peut être engagée au triple plan disciplinaire, civil et pénal dans les conditions prévues par la loi.

4.2.2.4. Direction administrative et juridique

Cette direction participe auprès du Directeur General à la définition des politiques de contentieux, de ressource humaines, d'achats approvisionnements et de gestion des affaires domaniales ; elle assure la supervision de toutes les actions mises dans le cadre des politiques précitées et approcher à celui-ci les informations nécessaires à la piste de décisions.

4.2.2.5. Direction technique

Cette direction a pour charge :

- organiser, concevoir et réaliser les projets ;
- organiser, gérer et superviser les chantiers ouverts par la SICAP S.A ;
- conseiller le Directeur Général dans l'élaboration de la politique générale de la SICAP S.A ;
- assister le Directeur Général pour les aspects techniques.

4.2.2.6. Direction financière et comptable

Cette direction importante de la société qui :

- procède à l'étude de la rentabilité financière des investissements programmés ;
- élabore le plan prévisionnel de financement de la société ;
- participe à la recherche de financement des activités de la société ;
- apporte au Directeur Général les informations financières nécessaires à la prise de décisions ;
- contrôle l'activité des services comptable et financier ;
- procède aux arbitrages lors du règlement des échéances ;
- gère les finances de la société ;
- assure la qualité de l'information financière et comptable.

4.2.2.7. Direction de l'information

Elle a pour mission :

- assurer la protection des équipements et des logiciels, la fiabilité des données issues de l'informatique, l'intégrité et l'évolution du système ;
- assister le Directeur Général dans la politique d'information de la SICAP S.A ;
- concevoir éventuellement le développement d'applications spécifiques.

4.2.2.8. Direction commerciale

Elle participe auprès du Direction Général à la définition de la politique commerciale. Elle assure la commercialisation des produits de la SICAP S.A.

Elle gère la demande, assure le développement de nouveaux produits, veille à l'adéquation entre la production immobilière et la demande.

4.2.2.9. Assistance de direction de la Direction Générale

Sa mission est d'assurer le secrétariat et d'appuyer celui-ci dans la gestion de son agenda et du courrier.

4.2.2.10. Le secrétariat de la Direction Générale

Elle appuie l'assistance du Directeur Général dans la gestion du courrier, des audiences, et des communications téléphoniques du Directeur Général.

4.2.2.11. La Direction contrôle de Gestion Audit et Qualité (DCGAQ)

Cette direction a pour rôle d'animer le processus budgétaire, assurer le contrôle de la régularité de l'information financière produite par la société, la fiabilité et l'amélioration permanente du contrôle interne, la préparation des réunions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale, la rédaction des procès-verbaux et la représentation aux CA et AG.

La direction ne compte que cinq agents ; l'ancien directeur étant promu au poste de secrétaire général de la société, le chef de service contrôle de gestion comme nouveau

Directeur de Contrôle de Gestion de l'Audit et de la Qualité, la secrétaire ayant été admise à la retraite. Les postes de chef de service de gestion et le secrétariat de la direction sont à pourvoir par une affectation, une promotion ou un recrutement.

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre la société dans laquelle nous avons effectué notre stage pour la réalisation de notre travail.

4.3. Présentation du service d'audit interne

C'est dans ce service où nous avons effectué notre stage donc, il est de notre ressort de bien connaître ce service ainsi que ses attributions.

La SICAP S.A, dispose d'un service d'audit interne et son activité est aussi essentielle que celle des autres. Cependant il est le seul à analyser l'entreprise par un diagnostic rigoureux de ses flux. Ce service d'audit interne intègre aussi en son sein l'audit qualité puisque l'activité de la société est basée sur la construction des logements, la location-vente des appartements et la vente des terrains lotis et viabilisés. Mais ce qui nous intéresse c'est l'audit interne.

4.3.1. Création du service de l'audit interne

Pour la SICAP S.A, ce service est important dans le cadre de ces activités.

Par rapport aux scandales financiers qui ne cessent de ravager le monde des entreprises. La création du service de l'audit interne répond au besoin de la direction générale pour la maîtrise des risques, l'amélioration et la performance de cette entité. C'est en 2007 que ce service a vu le jour avec le recrutement d'un auditeur interne au sein de la SICAP S.A.

4.3.2. Objectifs du service

L'objectif de ce service est de l'audit interne est d'évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle veillant particulièrement à répondre aux préoccupations de management de l'entreprise quant-à l'intégrité et à la fiabilité des systèmes de reporting interne. Il veille aussi à la conformité de l'entité auditée, aux procédures et aux réglementations en vigueur, à la préservation effective des actifs tangibles et intangibles, à l'utilisation

économiques des ressources mises à disposition, et enfin, à vérifier la capacité de l'organisation de à réaliser les objectifs assignés.

4.3.1.3. Organisation du service d'audit interne au sein de la SICAP S.A

Toute entreprise, quelque soit sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme, ses procédures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel. Plus l'entreprise est grande et plus l'existence d'un manuel écrit s'avère nécessaire. Il permet de définir les tâches, les responsabilités (d'encadrement en particulier), les pouvoirs (de signature ou approbation, par exemple) et de décrire les procédures de transmission de l'information.

Le service de l'audit interne fait partie de la direction du contrôle de gestion, audit interne et qualité. Cette direction est animée par cinq agents.

La direction a son sein un service de contrôle de gestion qui a un agent, il est l'assistant chargé du contrôle de gestion. Le service de l'audit et système de la qualité a lui trois agents qui sont : le responsable de service de l'audit interne et qualité qui s'occupe en même temps des questions de l'audit interne et de la qualité, un assistant chargé de la qualité et une secrétaire.

Chapitre V : Rôle et place de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude au sein de la SICAP S.A

Après un aperçu sur la présentation et du fonctionnement de la SICAP S.A en générale et du service d'audit interne en particulier, ce chapitre se consacre, comme l'indique son intitulé, à la présentation du rôle de l'auditeur interne à la SICAP S.A surtout sur les aspects relatifs à la fraude dans l'entreprise.

Il est à noter que nous ne pouvons étendre le rôle de l'auditeur dans la prévention de la fraude dans tous les processus de l'entreprise comme nous l'avons su indiquer au début. Cette étude se limite juste dans le processus de vente / location et la comptabilisation.

Dans toute entité où la fraude est susceptible de voir le jour, il est impérieux qu'un dispositif soit mis en place pour y pallier. Ensuite la nécessité d'un service d'audit est d'une importance capitale au regard de ses missions qui lui sont dévolues afin de veiller sur le dispositif. Au sein de la SICAP S.A rien n'est encore écrit sur le rôle que doit jouer l'auditeur interne, les missions et procédures mises en œuvre par ce service. Néanmoins un narratif est fait retraçant le rôle de ce dernier, ses missions et les procédures mises en œuvre.

5.1. Le rôle de l'auditeur interne et ses missions dans le processus de prévention contre la fraude

A la SICAP S.A, l'audit interne et qualité est effectuée par un seul agent, malgré le nombre important et l'étendue des missions que le service a en son sein. Les attributions et missions sont énoncées ci-après.

L'auditeur interne au sein de la SICAP S.A, dans ses missions qui lui sont attribués, joue un rôle prépondérant dans le fonctionnement et la vie de la structure :

- Il a un rôle de conseiller au Directeur Général et constitue un élément clé de la maîtrise des activités de la SICAP S.A pour lutter contre la fraude.
- Dans ses missions il a pour rôle d'identifier et d'évaluer les différents risques de fraudes susceptibles de surgir dans tous les processus de fonctionnement de la SICAP S.A.

- Par ses missions, il informe la Direction générale de la manière dont le système fonctionne et prévient celle-ci des risques de fraude potentiels, en fait des recommandations pour pallier aux insuffisances ou faiblesses relevées dans l'application du dispositif existant.
- Il réalise les audits qualité dans les missions réalisés par la SICAP S.A dans ses différents services et propose des mesures alternatives dans le cadre de réduction de risques de fraude.
- Il exécute les tâches que la Direction Générale lui délègue.
- Assure la Direction générale du bon fonctionnement et s'implique dans la lutte contre la fraude en mettant en œuvre ses diligences.
- Par conséquent, il produit les rapports relatifs à l'audit interne qu'il effectue de façon générale et spécifiquement sur les questions liées à la fraude.
- A travers ses missions, la Direction générale s'assure de la protection du patrimoine de la société et dispose
- Toutes les diligences mises en œuvre concourent certes à apporter une plus value à la SICAP S.A, au travers, les dispositions relatives à la prévention de la fraude.

Dans l'ensemble, l'action de l'auditeur interne au de la SICAP S.A n'est pas spécifiquement orienté à la détection et à la prévention de la fraude, mais plutôt à travers ses missions il participe fortement à la prévention de celle-ci.

C'est pourquoi nous énumérons ci-dessous les missions qui lui sont attribuées, et à travers celle-ci nous comprenons aisément le rôle que l'auditeur joue au sein de la SICAP S.A dans la protection du patrimoine de la société mais spécifiquement dans la prévention de la fraude. D'où :

L'auditeur interne :

- réalise l'audit de la qualité vue que le domaine d'activité de l'entreprise est de bâtir des terrains, de faire la location ;
- réalise l'audit des quittancements, qui est basé sur le paiement pour achat ou location des maisons ;
- l'auditeur interne en charge du service de l'audit interne de la SICAP S.A évalue ;

- la conformité de l'entreprise par rapport aux réglementations en général ;
- la fiabilité de l'information financière ;
- les systèmes d'information ;
- l'organisation des services et le suivi des décisions du Conseil d'Administration et de la Direction Générale ;
- le service d'audit interne exerce sa mission dans tous les départements de l'entreprise, exprime en toute liberté ses constatations et ses évaluations.
- comme dans toute entreprise, ce service d'audit interne planifie ses missions au début de chaque année ;
- ce service a pour (but ou mission) de vérifier que l'activité de l'entreprise est faite dans les normes, de s'assurer du bon fonctionnement de l'activité.
- il a un plan pluriannuel de quatre ans. Dans ce plan, on y trouve différentes missions que l'auditeur interne effectue durant l'année.
- d'élaborer et adapter les outils d'analyse, les indicateurs, au sein de l'entreprises ;
- d'assurer une veille sur des secteurs sensibles ou présentant un intérêt pour la croissance de l'entreprise ;
- mesurer les risques et les performances
- d'analyser les pratiques de tous les services (comptable, financier, commercial, juridique, informatique...)
- rédiger et Transmettre les rapports d'Audit auprès de la Direction Générale ;
- de rédiger des rapports de synthèse sur la base de ses observations ;
- de proposer des plans d'action pour améliorer les procédures et l'organisation des services au sein de l'entreprise;
- de s'assurer de la mise en œuvre des recommandations auprès de chaque service.

Il y a deux types de missions que l'auditeur interne de la SICAP S.A. effectue : la mission ordinaire et la mission inopinée :

La mission ordinaire

Elle est définie dans le plan annuel de l'audit qui est effectué au début de l'année. Dans cette mission on distingue d'autres types de missions qui veillent à l'activité de l'entreprise.

La mission d'auditeur interne

Pour l'auditeur interne, cette mission est générale et obligatoire pour assurer la conformité des opérations qui sont effectuées par rapport aux procédures en vigueur.

L'auditeur interne effectue ses missions dans les différentes directions opérationnelles de la SICAP S.A, telles que : la vente des Terrains Viabilisés à Bâtir (TVB), des acquisitions foncières, les achats (appels d'offres), le suivi des immobilisations, la gestion des projets, la trésorerie, l'évaluation du système d'information.

➤ la mise à jour des procédures

Compte tenu des nouvelles technologies, les procédures sont actualisées pour le meilleur suivi des opérations. Cette mise à jour des procédures se fait dans les différentes directions de la société ; 80% des mises à jour sont validées.

➤ la mise à jour de la cartographie des risques

Elle se fait au même moment par rapport à l'évolution des activités de l'entreprise pour palier le risque.

➤ la veille sur le contrôle interne

La nouvelle réglementation sur le code des marchés de l'UEMOA, la loi contre le blanchiment d'argent, il est nécessaire de veiller sur le contrôle des opérations sur le marché.

➤ missions inopinées

Ces missions sont inattendues, elles ne font pas partie du plan d'audit. Ces missions sont faites à la demande de la direction générale ou du comité d'audit pour s'assurer que le manuel de principes comptables et le manuel de processus comptable sont bien suivis dans la pratique de la comptabilité. Parfois, elles remplacent les missions qui sont dans le plan d'audit.

➤ suivi des recommandations

L'audit interne n'as pas un but en soit et ne peut être profitable que dans la mesure où il conduit à des réalisations concrètes. L'audit interne attache une grande importance au suivi des recommandations. Il vérifie la réalisation de celles-ci et s'informe de leur implémentation.

Chaque mois, toutes les directions tiennent un comité de management pour voir l'évolution de la mise au point des différentes recommandations, qui par la suite sera adressée au service d'audit et qualité pour lui permettre de faire le point sur les différentes recommandations qui n'ont pas été mises en œuvre et la mise à jour du plan d'amélioration. D'après l'auditeur interne de la SICAP S.A, 80% des recommandations sont mises en œuvre ; ce qui montre une efficacité importante.

Les activités de l'audit interne

Il s'agit des activités qui sont pratiquées dans le cadre de l'audit interne.

L'auditeur interne :

- fait le suivi de la mise en œuvre des procédures par tout le personnel de la société ;
- fait le suivi et le contrôle des inventaires de fin d'exercice ;
- gère l'ensemble des procédures de l'organisation qui vise à sauvegarder le patrimoine et la bonne circulation ainsi que la fiabilité des informations financières et comptables de la société...

Toutes ses activités réalisées concourent à la bonne marche de la société et à la prévention de la fraude qui l'objet fait principal de notre étude.

Les types de rapports de l'audit interne

Chaque mission d'audit se termine par la présentation des conclusions et du projet de rapport au responsable audité.

L'auditeur interne :

- élabore le rapport d'audit interne

Le rapport d'audit interne communique des conclusions aux principaux responsables concernés, tel que : le Directeur Général, les directeurs de chaque direction et les chefs de service. Le rapport se fait selon les normes internationales.

- élabore le rapport d'audit qualité interne

Ce type de rapport se fait selon la conformité des normes ISO pour s'assurer de la qualité des travaux de l'audit interne qui a pour objectif de répondre aux exigences du client.

5.2. Processus de la prévention de la fraude dans le dispositif de l'opérationnel

La SICAP S.A dispose d'un manuel de procédure élaboré depuis 2004. Il y'a huit ans que ce manuel de procédures n'a pas été actualisé. Le dispositif du contrôle interne garanti au moins la prévention de la fraude au sein de la SIACP S.A. Ce dispositif dont la description est faite, à partir du narratif est synthétisé dans les termes ci-dessous :

Procédures relatives à l'achat et approvisionnement

Celles-ci décrivent les étapes que doivent suivre les agents de la société à chaque fois qu'ils auront besoin du matériel, fournitures pour l'exécution de leurs travaux.

- **Procédures relatives des affaires domaniales**

Elles vérifient que tous les contrats ne représentent aucune anomalie concernant les règlements établis.

- **Procédures relatives à la caisse**

Elles décrivent comment les encaissements et décaissements sont effectués au niveau de la caisse.

- **Procédures relatives à la fonction commerciale**

Elles décrivent les démarches à faire pour l'acquisition d'un logement.

- **Procédures relatives aux fournisseurs**

Celles-ci permettent de vérifier les factures reçues du fournisseur correspondent au bon de commandes et différents autres éléments sur le bon, pour permettre sa comptabilisation.

Ce chapitre nous a permis de comprendre le rôle que joue l'auditeur interne au sein de la SICAP S.A, le rôle qui sera analysé et évalué dans le chapitre suivant. Il nous a aussi permis de comprendre les différentes procédures mis en place au sein de la Société.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre VI : Présentation des analyses, des résultats de l'étude et recommandations

Cette étude menée à la SICAP S.A sur le rôle de l'auditeur dans la prévention de la fraude nous a conduits à produire le résultat et des recommandations issues des faiblesses identifiées.

6.1. Les attributions de l'auditeur dans le processus de prévention de la fraude

Les attributions de l'auditeur au sein de la SICAP S.A sont très claires et précises et lui permettent d'exercer ses missions suivant son plan d'audit pluriannuel (quatre ans) validé par la direction.

L'analyse de la composition de l'équipe de la SICAP S.A, son effectif, l'étendue des travaux et activités présente quelques problèmes qui nécessitent d'être relevés.

Le constat est que la SICAP S.A n'a qu'un seul auditeur. Si on calcule le ratio volume de travail en homme jour, le problème est délicat pour l'ensemble de la structure et pour l'auditeur de faire une couverture de ses activités. Vu la taille du dispositif de sécurité, l'auditeur ne peut couvrir tous les champs qui lui sont attribués, même s'il a été mis en place un plan d'audit. Les risques sont très évidents dans ces espèces et la SICAP S.A ne peut en aucun cas échapper aux risques, même si ils ne sont pas encore survenus dans certains cas.

C'est pourquoi dans la section suivante nous allons faire l'ébauche de quelques risques fraudes susceptibles de surgir.

6.2. Présentation des cas des risques de réalisation de fraudes identifiés dans le processus

De l'analyse de la Grille de séparation des tâches nous relevons ce qui suit :

- les tâches sont bien spécifiées et on n'a relevé aucun cumul de fonctions ;
- dans le processus de vente nous avons relevé, une disproportion des tâches qui fait qu'il existe des positions qui ne semblent pas avoir assez de tâches ;

- la concentration de plusieurs tâches (contrats, suivi...) dans les mains du chef de service locataires est trop flagrante. Cette situation présente des risques susceptibles d'entraîner à la fraude ;
- la même situation semble être valable pour le comptable locataire qui se voit attribuer plusieurs tâches (contrats, suivi...) pouvant conduire aussi à des erreurs ou à des risques de fraude ;
- dans ce processus, le rôle de l'auditeur (contrôleur interne) est très réduit (tout se passe presque au niveau du service locataire). Il semble quasi inexistant dans cette répartition des tâches. Dans la pratique l'auditeur est existant et très impliqué dans le processus. Il y a lieu de faire la mise à jour des attributions des tâches des corps de contrôle et du manuel de procédures ;
- les attributions ne sont pas claires au sujet de la réception des demandes la location vente de logements de clients, de leur enregistrement ainsi que de leur traitement. Il y a lieu de préciser à qui incombe la responsabilité pour ce travail avant de procéder à la réception des apports de clients. Il doit y être inséré les conditions d'éligibilité à l'attribution de logements ;
- bien que le dispositif de sous logement interdit et créé une issue d'acceptation à certaines conditions, il est clair qu'il ne demeure nul doute que les facteurs humains peuvent jouer pour enfreindre aux principes établis. D'où la présence de risques de fraude qu'il y ait des locataires ayant leur domicile propre et détenant un logement à la SICAP S.A puisse placer un sous locataire. Des enquêtes sérieuses et indépendantes sont nécessaires afin de déceler ces cas de contentieux. Mais s'il y a l'implication des opérationnels, ces cas de fraudes sont difficiles à démontrer ou à déceler.

6.3. Identification des risques de fraude dans les processus de vente et de la comptabilisation

Deux leviers sont utilisés pour identifier le risque de fraude.

Au niveau de chaque procédure, des points de contrôles sont identifiés et matérialisés au niveau de l'application de manuel de procédures.

Ces points de contrôles permettent de mettre en relief au niveau de la procédure des autocontrôles, des vérifications, des contrôles hiérarchiques, ... de manière à sécuriser chaque procédure.

L'existence d'une cartographie de risque qui se caractérise pour chaque risque :

- risque identifié et description ;
- nature de risque ;
- degrés du risque ;
- couverture du risque.

Parmi les différents risques de fraudes susceptibles de surgir on peut énumérer ce qui suit :

- la corruption pour l'attribution des logements à des conditions subjectives ;
- la modification du fichier clients ;
- l'apurement fictif de dettes ;
- l'attribution des logements non conforme ou ne correspondant pas à l'apport minimal requis au logement proposé ;
- le solde client ne correspond pas au solde réel dû (détournement des versements) ;
- l'existence des sous locations non éligibles effectués avec la complicité des opérationnels (des agents);
- les états de lieux de travaux à réaliser non effectués suivant les devis prescrit ;
- logements disponibles, mais non déclarés parce qu'occupé par un agent ou occupé avec la complicité des agents à la SICAP S.A;
- résiliation de contrat mais le locataire continue à occuper le logement avec la bénédiction (complicité des agents) ;
- la possibilité de collusion dans l'attribution de logement fraudé ;
- pour les locations simples, arrangement possible du locataire avec les agents afin de ne pas payer la totalité des sommes dues.

Il y en a bien d'autres qu'on peut citer, car la liste est trop longue mais nous nous limitons à quelques uns cités ci-dessus.

Si l'auditeur ne joue pas bien (réellement) son rôle dans la réalisation des objectifs de la société, il est fort évident que la société ne peut être à l'abri de ces cas de fraudes.

6.4. Evaluation du rôle de l'auditeur interne dans le processus de prévention de la fraude à la SICAP S.A

Grace aux échanges, aux questionnaires de contrôle interne que nous avons eus au sein de la société avec le personnel et l'auditeur interne, nous avons pu constater que l'auditeur interne joue bien son rôle d'assurance au sein de l'entreprise. On voit les dispositifs de contrôle interne sont bien en place, les tâches sont bien précises, mais, le rôle de l'auditeur interne est presque quasi inexistant au sein de l'entreprise malgré que très impliqué dans le processus.

De ces constats, nous sommes en droit de faire des propositions de recommandation afin d'aider cette structure à mettre l'auditeur dans les conditions requises pour mener ses activités et aider à apporter la valeur ajoutée qui est attendue.

6.4.1. Forces et faiblesses de l'auditeur Interne dans l'Identification et la prévention de la fraude au sein de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous nous indique pour les différents risques relevés les forces et faiblesses apparentes dans l'appréciation du rôle de l'auditeur dans la prévention de la fraude au sein de la SICAP S.A.

Tableau 6 : Forces et faiblesses de l'auditeur Interne dans l'Identification et la prévention de la fraude au sein de l'entreprise

Domaines / Opérations	Objectifs spécifiques	Risques	POCA / Indicateur	Opinion F/f	Degré de confiance
Elaboration du plan d'audit	S'assurer que l'auditeur dispose d'un plan d'audit	Le plan d'audit n'est pas établi.	Les procédures exigent que soit établi un plan d'audit.	F	Elevé
	S'assurer que le plan d'audit établi tient compte des directions opérationnelles.	Le plan d'audit établi ne tient pas compte des directions opérationnelles.	Le plan d'audit qui est établi tient compte des directions opérationnelles.	F	Elevé
	S'assurer que le Plan d'audit est approuvé par la Direction Générale	Le plan d'audit n'est pas approuvé par la Direction Générale	Le plan d'audit est approuvé par la Direction Générale	F	Elevé
Le comité d'audit	S'assurer qu'il existe un comité d'audit	L'inexistence d'un comité d'audit	Il y'a un comité de coordination qui joue le rôle du comité d'audit	F	Elevé
	S'assurer que les recommandations sont faites pour chaque type de dysfonctionnement	Les recommandations ne sont pas faites lors des missions de l'auditeur interne sur les dysfonctionnements	Des recommandations sont faites pour chaque dysfonctionnement.	F	Moyen
Acceptation des applications (logiciel)	S'assurer que les applications sont fiables	Les applications ne sont pas testées avant leur acceptation.	Toute application est testée avant d'être validée ou acceptée pour leur fiabilité.	F	Elevé
	S'assurer que l'auditeur audite l'application informatique	Le service d'audit interne n'a aucun regard sur les applications utilisées	Le service d'audit prévoit dans son dispositif l'audit informatique	f	Elevé

Source : nous même adapté de LEMANT (1995 ; 71-72)

Tableau 6 : Forces et faiblesses (suite 1)

Domaines / Opérations	Objectifs spécifiques	Risques	POCA / Indicateur	Opinion F/f	Degré de confiance
Répartition des tâches	S'assurer de l'existence de la grille de séparation des tâches. S'assurer que de la séparation des tâches du chef de service locataire. S'assurer que les attributions sont clairement définies	Inexistence de grille de séparation de tâche La concentration de plusieurs taches dans les mains du chef de service locataires. Les attributions ne sont pas clairement définies au niveau de la réception des demandes de locations et ventes de logements de clients.	Existence de la grille de séparation des tâches Les tâches du chef de service locataire sont biens séparées Existence d'un descriptif des tâches pour tous les agents	f f F	Elevé Elevé Moyen
Application des procédures	S'assurer de la bonne application des procédures	Mauvaise application des procédures Carence du dispositif de contrôle interne.	A chaque niveau il y a auto contrôle après intériorisation des procédures	F F	Moyen Moyen
Analyse de l'efficacité du dispositif de contrôle interne	S'assurer que le dispositif de contrôle interne est suffisant	Le dispositif de contrôle interne présente des insuffisances	Le dispositif prévoit de mise à jour des procédures pour la sécurité des opérations	F	Moyen
	S'assurer de l'existence du fichier tarifaire des ventes	Non existence du fichier tarif pour les ventes.	Existence du fichier tarif de ventes	f	Elevé
L'organisation du service d'audit	S'assurer que l'effectif des auditeurs ou du corps de contrôle est proportionnelle à la taille de l'entreprise et au volume de travail	L'effectif des auditeurs ou corps de contrôle n'est pas proportionnel à la taille de l'entreprise et au volume de travail.	Le dispositif prévoit le calcul d'un ratio auditeurs/taille de la structure.	f	Elevé
Fonctionnement du service d'audit	S'assurer que le rôle de l'auditeur est sans équivoque S'assurer que l'auditeur réalise				

Source : nous même

Tableau 6 : Forces et faiblesses (suite 2)

Domaines / Opérations	Objectifs spécifiques	Risques	POCA / Indicateur	Opinion F/f	Degré de confiance
	ses activités en toute indépendance	Le rôle de l'auditeur au sein de l'entreprise semble quasi inexistant.	Le dispositif prévoit un système d'évaluation des activités menées par l'auditeur interne	F	Moyen
	S'assurer que l'auditeur a accès facile à tous service auditable	La Direction générale exerce une influence notoire dans le travail de l'auditeur interne	Le comité d'audit veille à la préservation de l' rôle pour préserver une autonomie à l'auditeur interne.	F	Moyen
	S'assurer que les agents des services audités sont prêts à répondre au besoin d'information de l'auditeur	L'ordre de mission établit n'est pas claire ou ne donne pas de précision sur la nature du travail à effectuer. Réticence des audités à donner les informations	Le dispositif prévoit un manuel de procédure du service d'audit	F	Moyen
	S'assurer que l'auditeur est satisfait des informations mises à sa disposition et que les attentes sont soulagées	Plainte l'auditeur pour obstruction à la réalisation de sa mission La Direction générale ne facilite pas la tâche de l'auditeur interne	La Direction générale veille à la réussite des missions de l'auditeur en instruisant le personnel par un ordre de mission donné à l'auditeur	F	Bas
	S'assurer qu'il n'y a pas de conflit d'intérêt entre l'auditeur et les opérationnels	L'auditer interne privilégie d'abord son poste et fait des compromis avec les autres acteurs.	Existence d'un comité d'audit qui protège l'auditeur interne dans la réalisation de ses missions en toute impartialité et objectivité	F	Moyen
	S'assurer que l'auditeur réalise ses activités en toute objectivité	L'auditeur enfreint aux normes déontologiques.		F	Bas
Recommandations	S'assurer que les problèmes soulevés par l'auditeur interne permettent aux dirigeants de maîtriser les opérationnels	Les problèmes soulevés par l'auditeur interne ne présentent pas de pertinence			

Sources : nous même

Tableau 6 : Forces et faiblesses (suite 3)

Domaines / Opérations	Objectifs spécifiques	Risques	POCA / Indicateur	Opinion F/f	Degré de confiance
	S'assurer que les propositions émises par l'auditeur interne sont prises en compte pour l'amélioration du dispositif	Négligence sur les recommandations de l'auditeur ou non prise en main des recommandations.	Le comité d'audit veille à l'application des recommandations et aux rapports de l'auditeur	F	Moyen
	S'assurer que l'auditeur émet les remarques et formule des recommandations à l'issue de ses missions	Les recommandations émises par l'auditeur interne ne sont pas accessibles ou sont pas mal formulées	Le dispositif prévoit une évaluation des missions faites par l'auditeur interne	f	Elevé
	S'assurer que les remarques et recommandations émises par l'auditeur sont prises en compte par la Direction Générale	Les dirigeants ne sont pas préoccupés par les recommandations de l'auditeur interne et ne se les approprient pas.	Existence des délais entre la transmission du rapport de l'auditeur et le plan stratégique de mise en œuvre des recommandations	f	Elevé
	S'assurer qu'il y a une stratégie / plan stratégique de mise en œuvre des recommandations	Aucun plan stratégique n'est mis en place par les opérationnels pour la mise en œuvre des recommandations.	Mise en place des outils de suivi des recommandations avec l'implication du comité d'audit	f	Elevé
	S'assurer que l'auditeur évalue le processus de management de risques	L'entreprise ne dispose d'aucune politique de gestion de risque.	Existence dans la société d'un risk management	f	Elevé
Prévention la fraude	S'assurer que l'auditeur interne contrôle et suit régulièrement les opérations effectuées par les opérationnels	L'auditeur interne contrôle rarement les opérations effectuées dans les différents services	L'existence d'un calendrier de réalisation des missions de l'auditeur	F	Moyen
	S'assurer que le dispositif est suffisant pour prévenir les fraudes	Le dispositif de prévention de la fraude accuse des lacunes	Le dispositif prévoit des mises à jour des procédures	F	Moyen
	S'assurer que s'il y a des insatisfactions des opérationnel et que celles-ci sont résolues ou retiennent l'attention des dirigeants	La Direction générale fait fi des plaintes émises par les opérationnels.	Réunion de rencontre entre la direction et employés	F	Moyen

Source : nous même

Tableau 6 : Forces et faiblesses (suite 4)

Domaines / Opérations	Objectifs spécifiques	Risques	POCA / Indicateur	Opinion F/f	Degré de confiance
	S'assurer qu'il y a pas de cumul de poste au niveau des opérationnels	Il y a des agents qui cumulent des postes incompatibles.	Existence d'une grille de séparation des tâches et d'un descriptif des postes	f	Moyen
	Vérifier les capacités de l'auditeur interne à accomplir ses missions	L'incompétence de l'auditeur interne	Evaluation de la performance des agents	f	Elevé
Passation de marchés	S'assurer qu'il n'y a pas de trafic d'influence, falsifications, graissage de pattes, malversations dites administratives	Corruption dans les passations de marchés	Dépouillement des appels d'offre en public par une commission neutre	f	Elevé
	S'assurer que l'auditeur contrôle les le processus de vente ou location du produit fini	Le processus de vente n'est pas claire, ni formalisé	Existence des procédures claires de ventes et location des logements garantissant la transparence	F	Elevé
	S'assurer que l'auditeur a la maitrise des services intervenant dans le process d'attribution	L'auditeur n'a pas assez de connaissance sur les process de la société	Existence d'un descriptif de fonctionnement de chaque service	F	Moyen
	S'assurer que l'auditeur contrôle les appels d'offre et le processus d'attribution de marchés	L'auditeur n'a pas connaissance des appels d'offre L'auditeur ne veille pas sur le processus des appels d'offre	Les procédures prévoient que l'auditeur audite les appels d'offre avant qu'ils ne soient lancés	F	Elevé
	S'assurer que les procédures de passation de marchés sont claires	Les procédures sur les passations de marchés ne sont pas clairement formalisées		F	Moyen

Source : nous même

Dans notre tableau de forces et faiblesses apparentes que nous avons établi, nous avons identifié au total 36 risques sur le rôle que doit jouer l'auditeur interne à la Sicap dans le processus de prévention de la fraude. Ceci, sur la base de nos entretiens, de la documentation, et de l'observation.

L'analyse de notre tableau de forces et faiblesses révèle ce qui suit :

Dans les missions qui sont dévolues à l'auditeur interne, il a été identifié globalement 36 risques dont 24 points de force (soit un score de 67%) contre 12 points de faiblesse (soit un score 33%) sur l'ensemble des points retenus comme risque.

Nous n'avons pas souhaité faire une étude sur leur évaluation de ces risques, car ceci n'est pas l'objet de notre étude. Notre travail se limite à l'appréciation du rôle de l'auditeur dans la prévention de la fraude.

Pour tous ces risques relevés, les forces et faiblesses peuvent se résumer de façon globale en quelques lignes dont voici la synthèse des points essentiels à retenir:

Tableau 7 : Identification des forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
Le plan d'audit qui est établi en tenant compte des directions opérationnelles est approuvé par le Directeur de contrôle pour le compte de la Direction Générale.	Dysfonctionnements liés aux procédures.
Il y'a un comité de coordination qui joue le rôle du comité d'audit	Carence du dispositif de contrôle interne.
Des recommandations sont faites pour chaque dysfonctionnement.	Non existence du fichier tarif pour les ventes.
L'identification des procédures sont faites au niveau des points d'autocontrôle.	Non existence de la grille de séparation de tâches.
Les applications sont fiables.	L'effectif des auditeurs ou corps de contrôle n'est pas proportionnel à la taille de l'entreprise et au volume de travail.
	La concentration de plusieurs taches dans les mains du chef de service locataires.
	Inexistence de grille de séparation de tâche
	Le rôle de l'auditeur au sein de l'entreprise semble quasi inexistant.
	Les attributions ne sont pas clairement définies au niveau de la réception des demandes de locations et ventes de logements de clients.

De la même manière l'exploitation des questionnaires aboutit au même résultat

Tableau 8 : Scores et analyse correspondant au questionnaire 3

	FORCE	FAIBLESSE	Total
Score	21	4	25
Taux	84%	16%	100%

Source : Nous même

Tableau 9 : Scores et analyse correspondant au questionnaire 4

	Force	Faiblesses	Total
Score	24	17	41
Taux	58.5%	41.5%	100%

Source : nous même

Tableau 10 : Scores dans l'ensemble des questionnaires 3 et 4

	Forces	Faiblesses	Total
Score	45	21	66
Taux	68%	32%	100%

Source : nous même

Ce résultat est proche ou correspond bel bien à celui obtenu directement dans le tableau de forces et faiblesse où sont identifiés les risques.

6.4.2. Les forces et faiblesses du rôle de l'auditeur dans la prévention de la fraude

L'identification des forces et faiblesses apparentes à partir des informations recueillies sur les questionnaires et sur la grille de séparation de tâches nous conduit aux résultats suivants énuméré dans les tableaux suivants:

Les tableaux (uniquement les tableaux 7, 8 et 9).

Ce résultat nécessite une lecture ou une analyse qui permette d'apprécier de manière conséquente le rôle de l'auditeur à la SICAP S.A, dans la prévention de la fraude.

6.4.3. L'analyse des Résultats sur l'évaluation des Forces et faiblesses de l'auditeur interne sur le rôle joué dans la prévention

L'analyse des résultats sur les forces et faiblesses nous permet d'apprécier ou d'évaluer le rôle joué par l'auditeur interne dans la prévention de la fraude à la SICAP S.A

Ainsi l'analyse sur cette étude nous révèle ce qui suit :

- d'une manière générale, le score obtenu lors de notre entretien et des informations obtenues à partir de notre questionnaire montre que malgré une certaine insuffisance, que la position de l'auditeur sous l'autorité de la Direction Générale pour des questions d'indépendance est bien reconnue au sein de la structure. C'est-à-dire 84% contre 16% de points lui sont favorables et lui permettent d'exercer ses activités en mettant en œuvre ses diligences. Ce qui lui permet d'aider l'entreprise d'atteindre ses objectifs et d'apporter la valeur ajoutée dans la structure,
- il y a plus de forces que de faiblesses, et les faiblesses liées à l'exercice de la profession dans cette structure sont quasiment négligeables. Cette situation est très acceptable et nécessite qu'elle soit entretenue et encouragée afin de mettre la structure à l'abri de tout dérapage notamment dans les pratiques de la fraude. Au regard de cette présentation nous pouvons dire que le risque de réalisation de la fraude peut être maîtrisé par les dirigeants à travers le rôle que joue l'auditeur. Notre constat ne remet, en aucun cas en cause le rôle de l'auditeur dans cette structure pour l'ensemble des questions relatives aux missions dévolues à l'auditeur interne ;
- contrairement à l'analyse du tableau n° 9, qui concerne effectivement la prévention de la fraude, se pose un problème important sur la vie de la structure. Les points questionnés et répondus sur les questions relatives à la maîtrise des opérations et à la prévention la fraude donnent un score des forces de 58.5% contre 41.5% des faiblesses ;
- et dans cette situation l'auditeur ne joue pas pleinement son rôle afin de prévenir l'entreprise des risques de fraude susceptibles de faire leur occurrence. Le constat résultant de ce résultat peut être le suivant en substance.

La disproportion de l'effectif des auditeurs au nombre d'employés et au volume de travail de l'auditeur. En fait il y a qu'un seul auditeur dans la structure. La SICAP S.A disposant d'assez de chantier mis en œuvre, quel que soit sa compétence, l'auditeur interne ne peut couvrir tous les processus au bout de quelques années. Ce qui peut le limiter, malgré ses efforts, de détecter en temps réel et de prévenir les risques de fraudes.

Une personne (agent) ne peut pas assurer toutes ses nombreuses missions qui font partie du plan d'audit interne et qualité en cas de besoin, l'auditeur occupe la place de l'audit interne et de l'audit qualité.

L'analyse des réponses obtenues sur ces questions montrent que pour quelques activités menées au sein de l'entreprise, l'auditeur interne n'en a pas encore auditées à ce jour, et n'en a pas la maîtrise des risques susceptibles de surgir. Peut être même ces risques se sont déjà réalisés mais l'auditeur n'en a pas encore la connaissance. Ici, l'auditeur est très limité pour couvrir seul l'ensemble des activités de l'entreprise pour détecter et prévenir les cas de risques de fraudes.

Le contraste que vient de présenter ce deuxième tableau bien que ne mettant pas en cause le rôle de l'auditeur, mais devrait interpellé la direction afin de renforcer l'effectif des auditeurs internes pour que ce service mène à bien ses activités tout en respectant le calendrier de travail ; c'est-à-dire le respect du plan d'audit soumis à la direction générale et aussi permettre aux auditeurs d'effectuer leur audit inopiné dans les services qu'il juge nécessaire de le faire. La surcharge de l'auditeur peut conduire à négliger un volet très important de risque qu'il faut prioriser. Seule, l'entreprise peut rendre inefficace l'auditeur et l'emmener à ne pas produire ses rapports dans les délais et jouer son rôle dans la détection et la prévention de la fraude au sein de la SICAP S.A. Bien que dans l'ensemble nous ayons retenu qu'il y a plus de forces que de faiblesses dans le rôle l'auditeur dans la prévention contre la fraude soit 67 à 68% de force contre 32 à 33% des faiblesses identifiées.

6.5. Recommandations

Les recommandations s'inscrivent dans le cadre de l'amélioration du système afin de permettre au service d'audit de jouer pleinement son rôle dans la détection et la

prévention de la fraude. Pour ce faire, celles-ci sont adressées aux responsables ci-dessous :

A l'endroit du Directeur Général

- procéder au renforcement de l'équipe de l'audit en recrutant au moins deux auditeurs en complément d'effectif de ;
- procéder à la formation des auditeurs dans le domaine de l'audit des systèmes informatique ;
- mettre les moyens afin que le projet de la cartographie de risques soit une réalité ;
- faire que le dispositif mis en place soit effectivement approprié par les opérationnels ;
- apporter des solutions sur les insatisfactions sur les traitements des agents sources de risques pouvant conduire à l'inconscience ouvrant la porte aux manipulations frauduleuses ;
- permettre à l'auditeur interne d'être plus indépendant ;

A l'endroit de l'auditeur interne

- mettre à jour des procédures d'attributions ;
- couvrir l'ensemble de domaines d'activité pour rattraper les domaines non encore audités notamment les procédures de vente location ;
- faire le point de la situation patrimoniale à travers l'inventaire physique chaque année des stocks (logements) ;
- améliorer les procédures des applications informatiques ;
- mettre à jour les procédures des conditions d'attribution de logements ;
- auditer le processus de traitements comptables notamment des créances anciennes et douteuses et autres.

Ce chapitre nous a permis de faire la synthèse des résultats la mise en œuvre de notre méthodologie énoncée dans le troisième chapitre de notre mémoire.

Ce chapitre a été consacré à la mise en œuvre des outils de collecte et d'analyse des données qui nous a permis d'obtenir les informations concernant l'entreprise elle-même et les informations sur notre travail.

Cette deuxième partie n'est que le fruit du travail que nous avons effectué au sein de la SICAP S.A pendant 45 jours. Elle nous a permis de faire connaissance avec l'entreprise, ces directions plus précisément la direction où nous avons effectué notre stage. Nous avons pu recueillir les informations sur notre thème de mémoire.

Ensuite, elle n'est que la suite de la mise en pratique au sein de la SICAP S.A de notre revue littéraire que nous avons mise en œuvre dans la première partie.

En effet, notre problématique trouve ici une réponse à tout le questionnement autour de cette thématique. Ce travail aurait pu être encore approfondi mais l'espace temps de nous a pas permis d'aller plus loin, car en 45 jours tous les processus ne pouvaient être traités.

Ce résultat est obtenu avec la collaboration de tous les acteurs de la SICAP S.A concernés et ont contribué largement à l'aboutissement de ce travail. Nous pensons avoir battu un sentier qui aidera les responsables de la SICAP S.A de prendre en main les faits relevés et les recommandations formulées à leur endroit.

Ceci est d'un grand intérêt pour maîtriser le phénomène de la fraude et de s'y prendre à temps afin de mettre la SICAP S.A à l'abri de toutes les vicissitudes dont certaines entreprises ont déjà été victimes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La responsabilité de l'auditeur interne relativement à la prévention de la fraude constitue une question importante pour la profession, sur le plan international, depuis plusieurs années. L'objectif de notre travail a été de répondre au problème posé dans notre problématique.

La fraude est un fléau qui touche toutes les entreprises quel que soit leur taille, c'est pourquoi notre étude était de comprendre quel rôle joue de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude, bien qu'il soit difficile l'éviter ce fléau mais au moins le prévenir en mettant au sein de l'entreprise les dispositifs adéquats.

C'est pourquoi l'auditeur doit apporter de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise en jouant son rôle d'assurance, en apportant des recommandations, mal les dispositifs capables de prévenir la fraude, de veiller de manière permanente à l'efficacité du fonctionnement, d'informer régulièrement le personnel des risques que peut subir l'entreprise et, d'apporter les solutions pour éviter tout type de risques.

Et pour ce faire, l'indépendance de l'auditeur devra être garantie afin de lui permettre d'assurer, sans aucune influence, son travail. Et, les dirigeants ont intérêt à intérioriser la culture de risques, de comprendre son importance et de donner une dynamique à chaque niveau de responsabilité de cette prise de conscience.

Ensuite, il est impérieux que les dirigeants comprennent la nécessité de donner la valeur au service d'audit interne et par conséquent à l'auditeur interne et lui donner les attributions qui lui sont reconnues pour lui permettre de jouer pleinement son rôle.

Pour la SICAP S.A, nous avons conclu que l'auditeur joue son rôle dans la prévention de la fraude. Aussi des efforts doivent être consentis à nouveau pour renforcer ces acquis et de protéger la société contre le péril de la fraude. Car la fraude est devenue d'actualité, les pratiques de la fraude de se développer et fraudeurs ne cessent de réfléchir sur comment contourner toute disposition contre la fraude et développer davantage des mécanismes de la fraude sous toutes ses formes.

Cela nécessite un travail de fond, de mettre en place une cartographie des risques de fraude pouvant affecter la société, de l'actualiser au fil des temps en identifiant d'autres pôles de risques. L'auditeur doit par conséquent s'informer, actualiser ses connaissances de façon régulière, se mettre au courant du développement de nouveaux risques de fraude. Et, lui

doter des moyens adéquats et lui donner un appui devrait être une préoccupation des dirigeants. Ceci lui permettra de donner l'alerte aux dirigeants des phénomènes nouveaux apparaissant et de prendre des dispositions y relatives. Ce n'est qu'en cela que l'auditeur interne pourra jouer pleinement son rôle dans la détection et la prévention de la fraude.

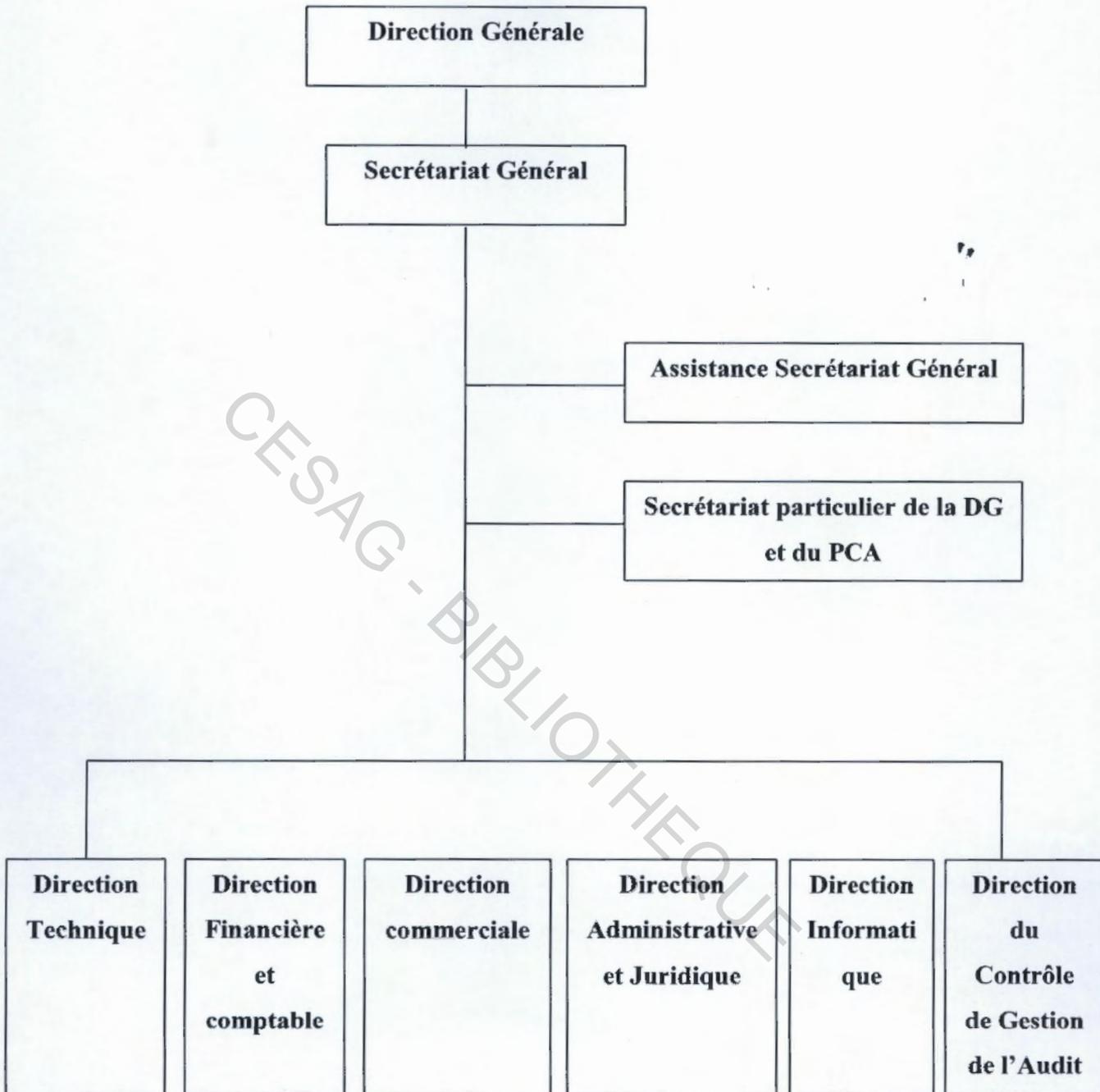
C'est en cela aussi qu'il pourra contribuer fortement à éradiquer, sinon atténuer le phénomène de la fraude et donc à apporter sa valeur ajoutée au sein de la SICAP S.A.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

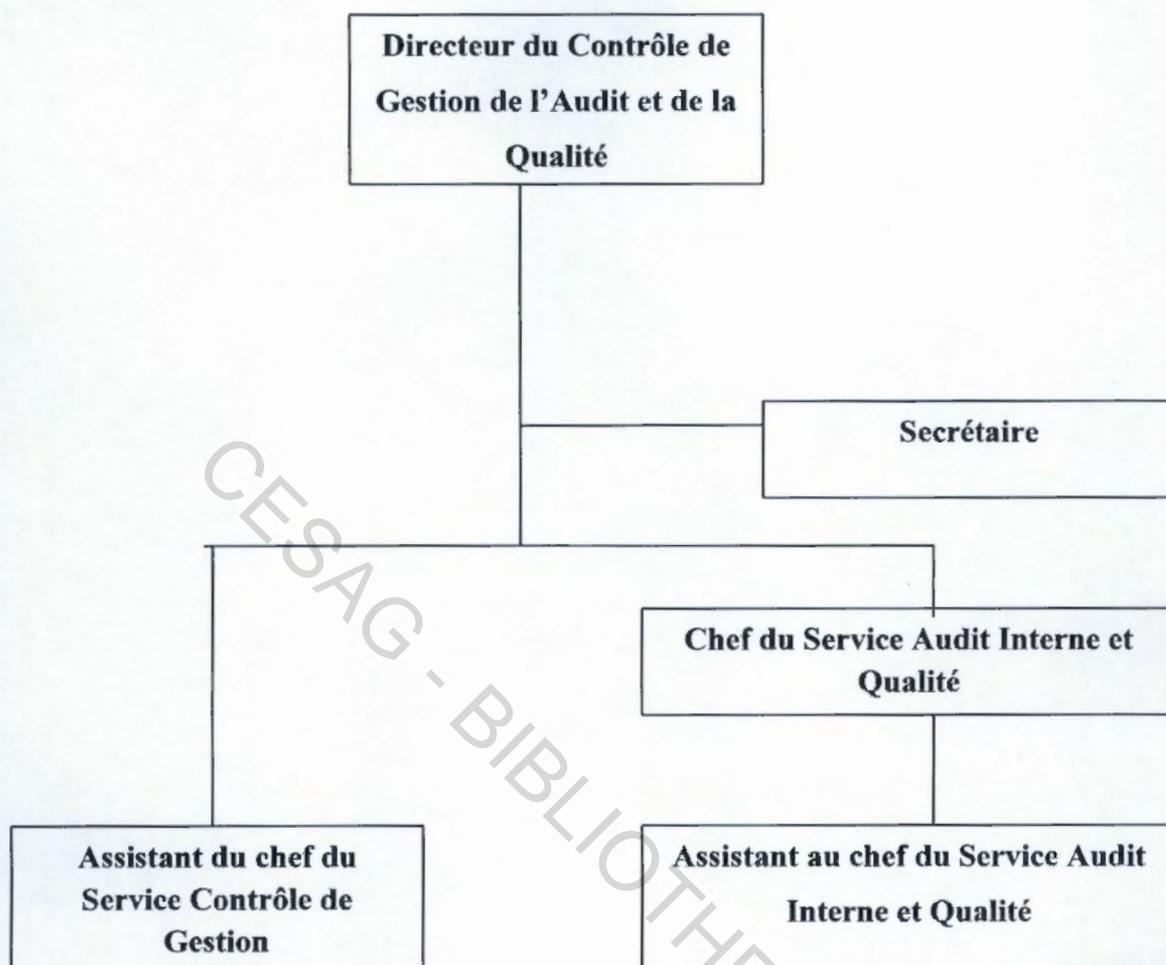
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de la structure de la SICAP S.A



Source : service personnel de la SICAP S.A (2011).

Annexe 2 : Organigramme de la direction du Contrôle de Gestion de l'Audit et de la Qualité



Source : service personnel de la SICAP S.A (2011).

Annexe 3 : Questionnaire sur le contrôle interne (S'assurer que l'auditeur joue son rôle)

Questionnaire de contrôle interne		Entité audité : SICAP S.A		Exercice : 2012	
				Folio n° 1/5	
OBJECTIF:					
* S'assurer que l'auditeur joue son rôle					
Questions	Oui ou N/A	Non	Commentaires	Réf	
Indépendance et objectivité. Questions d'ordre général sur l'exercice de la profession					
1)- l'auditeur réalise t-il ses activités en toute indépendance au sein de la SICAP S.A ?	X		Le statut d'employé constitue une limite objective à cette indépendance.	f	
2)- l'auditeur a-t-il un accès facile dans tous les services auditables ?	X			F	
3)- les agents des services audités sont-ils prêts à répondre au besoin d'information de l'auditeur ?	X		Parfois, ils se réfèrent parfois à leur direction avant de répondre.	f	
4)- le travail de l'auditeur est-il influencé par la direction générale ?	X		Dans le cadre de mission ponctuelle commandité par la Direction générale.	f	
5)- le travail de l'auditeur est-il influencé par des membres plus puissants de l'entreprise ?	X		Le comité de coordination joue le rôle de comité d'audit.	F	
6)- L'auditeur dispose t-il d'un plan d'audit approuvé par la Direction général ?	X		Le plan d'audit est approuvé par le directeur de contrôle pour le compte de la direction générale. Il est établi en tenant compte des directions opérationnelles.	F	
7)- le besoin d'information de l'auditeur est-il satisfait ?	X			F	

8)- les attentes de l'auditeur sur la recherche de l'information sont-elles résolues ?	X		Exceptionnellement, la recherche de l'information prend parfois plus de temps.	f
9)-Y-a-t-il pas des membres dans l'organisation qui influencent ou qui peuvent influencer l'auditeur dans la réalisation de ses activités ?	X		Le comité de coordination joue le rôle de comité d'audit.	F
10)-l'auditeur effectue t-il ses activités avec objectivité ?	X			F
11)- Les avis émis par l'auditeur sont-ils impartial ?	X			F
12)- Y-a-t-il un conflit d'intérêt entre l'auditeur et les opérationnel au sein de la SICAP S.A ?		X	L'auditeur est un employé de l'entreprise, à ce titre, il est syndiqué et fait partie des amicales des employés	F
13)- Pensez-vous que le rapport émis par l'auditeur ou les problèmes soulevés par l'auditeur sont-ils réels ?	X		La démarche utilisée par l'auditeur est une démarche factuelle de recherche de preuve	F
14)- Pensez-vous que les problèmes soulevés par l'auditeur permettent aux dirigeants de maitriser les opérations de la SICAP S.A?	X		Les rapports d'audit viennent complète l'arsenal dont disposent les opérationnelles pour la maitrise de leurs opérations (manuel de procédure, rapport d'audit qualité, projet de cartographie de risque, compte rendu mensuel de réunion de management, plan d'amélioration continu).	F
15)- l'auditeur relève t-il des failles dans les process de la SICAP S.A ?	X		Des dysfonctionnements liés aux procédures sont parfois noter et les recommandations	F
16) Si oui, fait -il des propositions pour améliorer le dispositif ?	X		Des recommandations sont faites pour chaque	F

			dysfonctionnement constaté. La mise en œuvre de ces recommandations des suivis dans le plan d'amélioration continue.	
17)-le travail effectué par l'auditeur bénéficie-t-il d'un soutien de la Direction générale ?	X		En plus du programme normal, des missions sont initiés par la direction générale et confiée à l'audit interne.	F

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 (suite) : Questionnaire sur le contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée : SICAP S.A		Exercice : 2012	
			Folio n° 2/5	
OBJECTIF:				
* S'assurer que l'auditeur joue son rôle				
Questions	Oui ou N/A	Non	Commentaires	Réf
Indépendance et objectivité. Questions d'ordre général sur l'exercice de la profession				
18)- l'auditeur fait-il des remarques et recommandations à l'issue des constatations faites lors de ses missions ?	X		Plan d'amélioration continue.	F
19)-Si oui, ses remarques et recommandations sont-elles prises en compte par la Direction générale ?	X		Des recommandations sont faites pour chaque dysfonctionnement constaté. La mise en œuvre de ces recommandations des suivies dans le plan d'amélioration continue.	F
20)- Y-a-il un plan ou stratégie de mise en œuvre des recommandations émises par l'auditeur ?	X		Idem	F
21)- Y-a-t-il un suivi des recommandations de l'auditeur ?	X		Idem	F
22)- l'auditeur évalue-t-il le processus de management des risques ?	X		Un projet de cartographie de risques existe.	F
23)-Evalue-t-il le processus de gouvernance de la SICAP S.A ?	X			F
24)- L'auditeur évalue t-il le processus de contrôle ?	X		Dans le système de management qualité, les différentes activités de la société sont regroupées par processus, la société en	F

		<p>compte 15, pour chaque processus, les indicateurs de suivi sont périodiquement calculés et publiés, ces indicateurs rendent comptes des performances ou de contre performance durant la période.</p> <p>Fonction d'audit interne, cartographie de risques, planning annuel d'activité au niveau d'activité, mise à niveau du service de contrôle interne</p>	
<p>25)-Emet-il des propositions pour le renforcement de l'efficacité ou l'amélioration du processus du contrôle interne?</p>	<p>X</p>	<p>Dans l'application manuel de procédure, des points d'autocontrôles ont été identifiés aux niveaux des procédures, ils permettent aux opérationnels eux-mêmes de suivre la bonne application de procédure de travail mais aussi aux auditeurs de suivre la bonne application de ces procédures.</p> <p>Le conseil d'administration de la société se réunie au moins quatre fois par an</p>	<p>F</p>

Annexe 4 : Questionnaire sur le contrôle interne (S'assurer du rôle de l'auditeur sur la prévention de la fraude)

Questionnaire de contrôle interne	Section : Audit		Exercice : 2012	
			Folio n° 3/5	
OBJECTIF:				
* S'assurer du rôle de l'auditeur sur la prévention de la fraude				
Questions	Oui ou N/A	Non	Commentaires	Réf
1- Le dispositif de contrôle mis en place est-il mis en œuvre (en application) de façon permanente ?	X			F
2-L'effectif des auditeurs ou le corps de control est-il proportionnel à la taille de la structure et au volume de travail (équilibre et rationalité dans l'utilisation des agents)		X		F
3-Les effectifs des corps de contrôle sont-ils suffisants ?	X		Pour la qualité seulement norme (ISO 9001)	F
4- Existe –il un comité d'audit ?	X		Charte d'audit	F
5- L'auditeur interne contrôle et suit-il régulièrement les opérations effectuées par les opérationnels ?		X	En fonction programme annuel d'audit	F
6- Existe-t-il un tableau de risques ainsi que leurs facteurs ?	X		Projet de cartographie de risque	F
7- Le personnel est-il sensibilisé et instruit de façon permanente à l'application du dispositif ?	X		L'appropriation de l'application manuelle de procédure et cartographie reste à parfaire	F
8- Le dispositif est-il suffisant pour prévenir les risques de fraude ?	X		Aucun système n'est parfait	F
9- Le dispositif de Contrôle interne mis en place recèle t-il une carence ?	X		Au moins les dysfonctionnements sont constatés lors des audits internes et qualité	F
10- Les employés de la structure présentent-ils des insatisfactions sur leur niveau de traitement ?		X		F

11- Ces insatisfactions ont –elles été résolues ou existe-t-il des promesses de résolution ?		X		F
12- Sur les cumuls de poste ou fonction, l'auditeur a-t-il émis une fiche de recommandation à ce sujet ?	N/A			
13- Si oui ces recommandations ont-elles été mis en œuvre par la direction générale ?	N/A			
Passation de marchés et corruption				
14- Y-a-t-il le trafic d'influence, le népotis ² me, les falsifications, les « graissages des pattes d'accélérateurs », les détournements de fonds, les malversations dites administratives ?		X	Chaque année, il y'a un audit de agence de régulation des marches publics.	F
15- Les procédures de vente du produit fini ou location du produit fini sont-elles respectées ?	X		Un audit interne est en cours sur ce sujet.	F

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : (suite 1) Questionnaire sur le contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne		Section : Audit		Exercice : 2012	
				Folio n° 4/5	
OBJECTIF: * S'assurer du rôle de l'auditeur sur la prévention de la fraude					
Questions	Oui ou N/A	Non	Commentaires	Réf	
16- L'organisation des services intervenant dans le circuit de ventes des biens ou prestation de service est-elle clairement définie, connue de tous et répond aux besoins de l'entreprise ?	X			F	
17- Les attributions répondent-elles aux besoins de l'entreprise ?	X			F	
19- L'activité commerciale (vente ou prestation) est-elle correctement suivie ?	X			F	
20- L'ensemble des applications informatiques ventes et facturation sont-elles fiables ?	X			F	
21- Les applications informatiques de ventes et de facturation contiennent des erreurs ou ne sont pas en adéquation avec le système en place ;		X	Un audit récent montre que ces applications sont fiables	F	
22- Les applications informatiques développées présentent-elles des limites dans leurs exécutions ?		X	L'application manuelle de procédure peut être améliorée	F	
23- Les applications développées ont-elles été bien testées pour s'assurer de la bonne application ?	X			F	
24- Les conditions de ventes ou des prestations sont-elles clairement définis ?	X		La procédure d'attribution doit être mise à jour	F	
25- Les personnes autorisées à traiter les opérations de ventes des immeubles et appartements de prestations sont-elles déterminées ?	X			F	

26- Le fichier client est-il fiable ou ne contient-il pas des irrégularités ?	X		Un audit externe à permis l'année dernière de fiabilisé le fichier	F
27- Le fichier les tarifs des logements est-il fiable et actualisé ?	N/A		Il n'existe pas un fichier de tarifs. Les tarifs de loyers sont déterminés et fixés par programme et peuvent changer en fonctions de plusieurs critères objectifs (taux d'apport, durée de paiement ...)	F
28- Les commandes clients des logements, immeubles et appartements sont-elles formalisées, contrôlées et autorisées ?	X			F
29- Les commandes clients sont-elles contrôlées ?	X			F
Être sûr de la qualité du dossier suivi clients				
30- Y-a-t-il des clients dont le dossier est inexistant ?		X	Jamais trouver dans le cadre des investigations	F
31- Le dossier suivi clients est-il bien tenu ?	X		Toujours des possibilités d'améliorations	F
32- Toutes les sorties de stock (appartement) sont-elles justifiées et correctement enregistrées ?	X		Mais un inventaire physique sera utile pour faire le point sur la situation du patrimoine	F

Annexe 4 : (suite 2) Questionnaire sur le contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne		Section : Audit		Exercice : 2012	
				Folio n° 5/5	
OBJECTIF: * S'assurer du rôle de l'auditeur sur la prévention de la fraude					
Questions	Oui ou N/A	Non	Commentaires	Réf	
33- Les sorties anticipées des biens au vue de la pro format ou sur recommandation de la hiérarchie existent-elles ?		X	A notre connaissance	F	
34-Toute prestation de service est-elle toujours assortie d'une commande client ou d'un contrat avec le client ?	X		Les procédures sont strictes et les contrats sont suivis par une direction spécialisée	F	
35- Toute vente fait-elle l'objet d'une facturation ?	X		La procédure le prévoit, mais des retards de facturations peuvent être constatés.	F	
36- Toute information relative à la facturation est-elle mise à la disposition des services concernés (comptabilité et autre)?	X		Selon le système informatique.	F	
37- Les créances anciennes et douteuses sont-elles correctement traitées ?	X		En principe, la comptabilité fait un suivi au niveau de ces créances.	f	
38- Les enregistrements au niveau de service « vente » et la comptabilité sont-ils exhaustifs ?	X		En cas d'écart l'audit interne peut le constaté et demandé la mise à niveau.	F	
39- Existe-t-il un dispositif de suivi des règlements factures clients ?	X		La facturation est automatique et il y'a un service contentieux qui suit les mauvais payeurs.	F	
40- Les opérations d'encaissement sont elles sécurisées ?	X			F	
41- L'information en matière d'impayés (litiges) et de règlement (relance) est-elle disponible dans les services concernés ?	X		Service contentieux	F	
42- Le fichier comptes clients est-il bien protégé ?	X		N'a pas accès qui veut	F	
43- Le compte client est-il bien suivi et est-il efficace ?	N/A			f	
44- Les avoirs sont-ils correctement justifiés ?	N/A			f	
45- La coordination de la fonction informatique interne avec les utilisateurs n'est-elle pas assurée ?		X	Cette coordination est bien assurée	F	

Source : Nous même

Annexe 5 : La grille de séparation de tâches

TACHES	NATURE	Direction. Commerciale	Chef de Service Locataires	Le Chef de Section Locataire	Chef Comptable	Le Comptable	Le Comptable Locataires	Le Chef de Sect. Trésorerie	Comptable trésorier	Auditeur	Contrôle Interne et de gestion (C.I.G)	L' Assistant au C.I.G	Direction informatique	Direction Technique	Technicien	Le Chef Service des Affaires Domaniales	Secrétariat de Direction	D.G
Réception de demandes des clients	A																	
Agrément des demandes clients	Ex																	
Approbation des demandes logement des clients	A																	
Réception des apports des clients	Ex																	
Autorisation ligne de crédit clients	A																	
Etablissement et édition de compte d'apport	Ex							x										
Etat de lieux contradictoire	C	x													x			
Etablissement du procès verbal de l'état de lieux	Ex														x			
Dresser le listing des comptes d'apport à la fin des travaux	Ex	x																
Sélection des soldes d'apport minimal requis pour le type de logement	Ex	x																
Transmission de listing CSL	Ex	x																
Transmission de dossier au CIG	Ex	x																
Constitution de la liasse et	Ex																	

transmission																		
Etablissement de bon de création et visa	Ex		X															
Vérification des bons de création	C	x																
Correction des erreurs sur le bon de création	Ex	x																
Signature des bons de créations	A	x																
Réception de bon de création et copie de contrat	Ex						x											
Vérification de l'exhaustivité des documents	C	x					x				x							
Codification du bon de création et transmission au chef comptable	Ex						x											
Vérification de bon de création codifié et visa	C				x													
Réception de des bons de codifications visé et saisie dans l'application	Ex						x											
Etablissement de bon de suppression en cas de contentieux	Ex		X															
Etablissement de bon de résiliation en cas d'expulsion	Ex		X															
Etablissement de bon de modification en cas d'erreur	Ex						x											
Détermination des totaux sur le bordereau du mois; assurer l'égalité des soldes rapprochés	Ex/ C						x											
Transmission de bon de suppression,	Ex						x											

Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude : Cas de la SICAP S.A

de création ou de modification au chef comptable																			
Etablissement des reçus de versement	Ex																		
Rapprochement compte déposant et le remboursement demandé	C		X																
Réception des reçus de versement du déposant et vérification avant l'établissement du bon de remboursement	Ex		X																
Visa sur le bon de remboursement	A		X																
Signature des documents	A																		X
Approbation des modifications	A																		X
Vérification de la liste des attributaires	C																		X
Demande de modifications nécessaire de la liste des attributaires en cas de désaccord	Ex																		X
Faire signer les contrats de location aux attributaires	Ex		X																
Signature de la liste des attributaires en cas d'accord	A																		X
Modification de la liste des attributaires en cas de désaccord	Ex	x																	
Faire publier la liste des attributaires de logement	Ex																		X
Signature de la lettre d'attribution à	A																		x

Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude : Cas de la SICAP S.A

chaque attributaire de logement																			
Ventilation des copies de lettres d'attribution dans chaque direction	Ex																		X
Signature du contrat location vente	A																		X
Enregistrement de contrats	En																	x	
Etablissement d'un état de rapprochement pour chaque lotissement et analyse les écarts	C								x										
Pointage exhaustif des nouvelles écritures à partir des bons établis	C								x										
Visa des bordereaux provisoires de quittancement	A								x										
Vérification de bordereaux de quittancement et de brouillard de saisie	C							x											
Réception de dossier de gestion de locataires	Ex								x										
Dresser l'état justificatif de décompte	Ex								x										
Vérification de la lettre de décompte définitif avant transmission au chef comptable	C								x										
Analyse des écarts et renseignement de l'état de rapprochement des opérations concernées	C								x										
Lancement de l'édition du quittancement définitif	Ex								x										
Réception de la liste des contrats	Ex								x										

arrivant à échéance du Directeur Commercial pour établissement des décomptes définitifs																			
Vérifie la correcte détermination de prix de cession	C				x														
Vérification de la formalisation et de l'exactitude de l'état de rapprochement établi par le comptable locataire	C				x														
Transmission de l'attestation de propriété et de la liasse au DG	Ex				x														
Edition et contrôle de la saisie	Ex				x														
Transmission de bon remboursement signé par le déposant	Ex		X																
Etablissement de la lettre des décomptes définitif et la liasse de décompte	Ex							x											
Etablissement de contrats de vente et de promesse de vente	Ex		X																
Signature des contrats de location vente et promesse de vente	A																		X
Etablissement de bon de remise de clefs	Ex		X																
Etablissement du tableau synoptique des demandes sélectionnées	Ex		X																
Notation de chaque dossier de demande pour chaque type de logement et classement par note décroissante	Ex		X																

Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude : Cas de la SICAP S.A

Dresser la liste provisoire des attributaires de logement et visa.	Ex		X																
Visa de la liste provisoire des attributions	A		X																
Contrôle et autorisation d'attribution des logements	C																		X
Etablissement facture définitive	Ex																		
Comparaison de clients – factures	C																		
Contrôle des Rglt. fact. à la caisse	C																		
Contrôle règlement des factures par chèques ou virement (banque)	C																		
Imputation comptable au J.V.	En																		
Rapprochement relevés clients - comptes individuels	C																		
Contrôle des factures	C																		
Autorisation des avoirs (trop payés)	A																		
Apurement des avoirs	Ex																		
Accord des escomptes	A																		
Enregistrement doc. Sortie m/se	En																		
Contrôle des enregistrements cpt.	C																		
Enregistrement des encaissements	Ex																		
Contrôle des attributions des logements (ou appartement)	C																		

Source : Nous même

Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude : Cas de la SICAP S.A

EN = enregistrement, EX = exécution, A = autorisation, C = contrôle

BA.= Balance auxiliaire ; NPC = non présenté à la caisse ; Rap. = Rapprochement ; Prov = Provisoire

Syst. = Système ; BL= Bon de Livraison ; BC= Bon de commande ; fact = facture ; Sig. = Signature

Autoris. = Autorisation ; Resp. = Responsable ; Ccïal = Commercial ; Agt = Agent ; Doc = document

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. AHOUANGANSI Evariste (2006), *Audit et révision des comptes. Aspects internationaux et espace OHADA. Cours et cas pratiques corrigés*, Les Editions Mondexperts Abidjan et Cotonou, 729 pages.
2. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, Cabinet Mamadou Barry, Dakar, 371 pages.
3. BERNARD Frédéric et SALVIAC Eric (2009), *Fonction Achats. Contrôle interne et gestion des risques*, Les Editions Maxima, Paris, 298 pages.
4. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne, Enjeux et pratiques*, les éditions d'organisation Eyrolles ; Paris, 318 pages.
5. BOISTEL Philippe (2007), *Gestion de la Communication d'entreprise* (aspect théoriques et pratiques) ; Edition Lavoisier, Paris, 317 pages.
6. BOYER André, HIRIGOYEN Gérard, THEPOT Jacques, TOURNOIS Nadine, Jean-Pierre VEDRINE (2001) ; *Les Fondamentaux de l'entreprise : Marketing, Production, Finance, Ressources Humaines, Stratégie*, Edition d'Organisations, 3^e édition, Paris, 283 pages.
7. CALE Stéphane, TOUITOU Philippe (2007), *La Sécurité Informatique : réponses techniques, organisationnelle et juridiques*, Edition Lavoisier, Paris, 273 pages.
8. CAMARA Moussa (2009), *L'essentiel de l'audit comptable et financier*, Edition Harmattan, Guinée, 152pages.
9. Confédération Européenne des Instituts de l'Audit Interne (ECIIA), (2000), *Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude*, Edition IFACI, Paris, 53 pages.
10. DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALEE Frédérique (2003), *La Gestion des Risque, PRINCIPES ET PRATIQUES*, Edition Lavoisier, Paris, 286 pages.
11. FAYET Michelle, COMMEIGNES Jean-Denis (2009), *Rédiger des rapports efficaces*, Edition DUNOD, 4^e édition, Paris, 270 pages.
12. GRANDGUILLOT Béatrice et Francis (2008), *L'essentiel du droit des Sociétés : Sociétés Commerciales, Autres Sociétés- Groupements*, Edition Gualino, 7^e édition, Paris, 140 pages.

13. HAMZAOUI Mohamed avec la participation de PIGE Benoit (2005), *AUDIT ; Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Normes ISA 200, 315, 330 et 500*, Edition FAB Orléans, Paris, 243 pages.
14. HANS Wilmots (2002), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Edition Standaard Uitgeverij, Bruxelles, 319 pages.
15. IFACI et PWHC : *la pratique du contrôle interne*, Edition d'Organisation, Paris 2002.
16. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *RISQUES OPERATIONNELS dans la mise en place du dispositif à son audit*, Edition Revue Banque, 271 pages.
17. LAFITTE Michel (2003), *Sécurité des Systèmes d'Information et Maitrise des Risques*, Edition Revue Banque, Paris, 127pages.
18. LASSEGUE Pierre (2007), *Lexique de la Comptabilité*, Edition DUNOD, 6^e édition, paris, 766 pages.
19. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne : 2^e édition*, Paris, 279 pages.
20. MARRET Annick, SIMONET Renée, avec la collaboration de Jacques (2002), *Ecrire pour agir au quotidien*, Salzer, Edition d'organisation, Paris, 326 pages.
21. MOREL Philippe (2000), *La communication en entreprise*, Librairie Vuibert, Paris, 127 pages.
22. NGUYEN Hong Thaï (1999), *Le contrôle Interne : mettre hors risque les entreprises*, les Editions Harmattan, Paris, 325 pages.
23. NOIROT Philippe, WALTER Jacques (2009), *100 Questions pour Comprendre et Agir : LE CONTROLE INTERNE*, Edition Afnor, Paris, 163 pages.
24. OBERT Robert (2004), *Synthèse Droit et Comptabilité : 2. Audit et commissariat aux comptes Aspects internationaux*, Edition DUNOD, 4^e édition, Paris, 495 pages.
25. OUANICHE Mikaël (2009), *la fraude en entreprise, comment la prévenir, la détecter, la combattre ; lutttez contre la fraude comptable et financière*, Edition MAXIMA, Paris, 221pages.
26. PERETTI Jean-Marie (2007), *Ressources Humaines et Gestion des Personnes*, Edition Vuibert, 6^e édition, Paris, 224 pages.
27. PIGE Benoît (2009), *Audit et Contrôle Interne*, 3^e édition, Les Editions EMS Management et Société, Paris, 319 pages.

28. RENARD Jacques (2003), *L'audit Interne : ce qui fait débat*, Edition Maxima, Paris, 267 pages.
 29. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, EYROLLES éditions d'organisation, 7^e édition, Paris, 469 pages.
 30. SARDI Antoine (2002), *Audit et Contrôle Interne Bancaires*, Editions Afges, Paris, 1099 pages.
 31. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Edition Dunod ; Paris, 215 pages.
 32. SIRUGUET Jean-Luc, Emmanuel FERNANDEZ, Lydia KOESSELER (2006), *le contrôle interne bancaire et la fraude*, Edition Dunod, Paris, 278 pages.
 33. TURBA Victoria (2007), *Comment échapper aux scandales financiers*, Edition Harmattan, Paris, 185 pages.
 34. VALIN Gérard avec Jean-François GAVANOU, Catherine. GUTTMANN, Joëlle. LE VOUREC'H (2006), *Controlor et Auditor, édition*, Edition DUNOD, Paris, 457 pages.
- Exemple: YAZI Moussa (2009), *Le nouveau contrôle de gestion*, Les Editions du CESAG, Dakar, 407 pages.

ARTICLES

35. BOUANICHE José (2003), L'auditeur face à la fraude interne, malaise et technicité, *Revue de l'audit interne* n° 164 : pp. 20-21.
 36. ROUFF Jean Loup (2000), le gouvernement d'entreprise, principes et évolutions, *Revue de l'audit interne* n°151 : pp. 14-15
- Exemple: YAZI Moussa (2009), Evaluer la performance de l'audit interne, *Revue Africaine de l'Audit Interne*, Vol. 1 (2): 6-11.

WEBOGRAPHIES

37. Deloitte (2009), en contrôle interne adaptés à vos enjeux : vers l'intelligence des risques, www.deloitte-ftp.fr/lot-9-BPO/ControleInterne.pdf.
38. GALLET Olivier (2008), créer un environnement antifraude www.rfcomptable.grouperf.com/rfcompms_0350_5631588.html.
39. Pierre DUVAL (2012), dissuasion de la fraude www.wikipedia.org/wiki

40. PriceWaterHouseCoopers (2009), enquête sur la fraude dans les entreprises en temps de crises, www.pwc.fr/fr/pwc_pdf/pwc_pg_controlle_interne.pdf.

Exemple: YAZI Moussa (2009), Le gouvernement d'entreprise, www.cesag.sn/publications/iscbf/005pdf

CESAG - BIBLIOTHEQUE