



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité, de  
Banque et de Finance

(ISCBF)

Diplôme d'Etudes Supérieures  
Spécialisées en Audit et Contrôle de  
Gestion

Promotion 21

(2009-2010)

Mémoire de fin d'étude

**THEME**

**LA PREVENTION DE LA FRAUDE AU NIVEAU DU  
CYCLE COMPTABLE ET FINANCIER : CAS DE LA  
COMPAGNIE IVOIRIENNE D'ELECTRICITE « CIE »  
(COTE D'IVOIRE)**

Présenté par :

**KOFFI YVES DUHAMEL**

Dirigé par :

**KOUASSI ALEXIS**

Contrôleur de gestion Cesag

Octobre 2011

## **DEDICACE**

Je dédie ce travail à :

- mon père pour son soutien spirituel et matériel, pour les sacrifices qu'il a consentis pour mon instruction ;
- mes sœurs et frères pour leur soutien durant mon séjour à DAKAR ;
- tous ceux qui m'ont aidé à la préparation de ce diplôme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **REMERCIEMENTS**

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- **CESAG** à travers son Directeur Général **M. KOANDA Mady** et tout le personnel, pour la qualité de la formation;
- **M. Moussa Yaz**i, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour sa disponibilité, sa rigueur et la qualité de ses enseignements dispensés ;
- **M William Djro**, pour sa disponibilité tout au long de la rédaction de ce travail ;
- **M. Claude Yoa**, Directeur audit opérationnel GS2E
- **Miss Aman Catherine**, Auditeur senior GS2E ainsi qu'à tous les responsables du département de l'audit opérationnel.
- **M. Soumahoro Ahmed**, Directeur du contrôle de gestion de la CIE pour ses sages conseils.
- Mes remerciements vont également à l'endroit de tous mes collègues de la 21ème promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion.

---

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>CESAG</b>	: Centre africain d'études supérieures en gestion
<b>CI</b>	: Centre informatique
<b>CIE</b>	: Compagnie ivoirienne de l'électricité
<b>COSO</b>	: Committee of Sponsoring Organization
<b>DCEGDP</b>	: Direction centrale des Etudes Générales de Développement et de la Programmation
<b>DCD</b>	: Direction centrale distribution
<b>DCF</b>	: Direction comptable et financière
<b>DESS</b>	: Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
<b>DCG</b>	: Direction du contrôle de Gestion
<b>DCGFC</b>	: Direction Centrale Gestion-Finance-Comptabilité
<b>DCL</b>	: Direction Centrale de la Logistique
<b>DCRH</b>	: Direction Centrale des Ressources Humaines
<b>DI</b>	: Direction informatique
<b>DPE</b>	: Direction de la Production de l'Energie
<b>DR</b>	: Directions régionales
<b>DTET</b>	: Direction Transport d'Energie et Télécommunication
<b>DTP</b>	: Direction des Travaux Publics
<b>ECIIA</b>	: Confédération Européenne des instituts de l'audit interne
<b>EECI</b>	: Energie Electrique de Côte d'Ivoire
<b>IIA</b>	: Institute of internal auditors
<b>SYS COA</b>	: Système comptable ouest africain
<b>SISP</b>	: Société Internationale des Services Public



## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : les mécanismes de la fraude .....	12
Tableau 2:les conséquences de la fraude.....	24
Tableau N° 4 : les indicateurs de mesures.....	56
Tableau 5 : Répartition du capital de la CIE .....	61
Tableau n°6 Récapitulatif des pièces justificatives .....	66

GESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES FIGURES**

FIGURE 1 : LE COSO.....	34
Figure 2 : Modèle d'analyse.....	54

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Cadre institutionnel de la CIE.....	110
Annexe 2 : Organigramme général de la CIE .....	111
Annexe 3 : Organigramme des directions régionales.....	112
Annexe 4 : Répartition du capital de la cie .....	114
Annexe 5 : Ventilation du chiffre d'affaire de la CIE.....	115
Annexe 6 : Schéma physique du secteur de l'électricité .....	116

---

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
TABLE DES MATIERES .....	VII
CHAPITRE 1 : Approche théorique de la fraude et organisation de la fonction comptable .....	7
1.1 Définition de la fraude.....	7
1.2 Notions voisines de la fraude : les appropriations de la fraude .....	8
1-2-1 Le vol.....	8
1-2-2 Le recel .....	8
1-2-3 Le détournement.....	9
1-2-4 La malversation .....	9
1.3 Les causes de la fraude au niveau du cycle comptable financier .....	9
1-3-1 Absence d'organigramme.....	9
1-3-2 cumuls de fonctions et taches incompatibles.....	9
1-3-3 Description de poste incomplète.....	10
1-3-4 Absence de manuel de procédures comptables .....	10

VII



---

1-3-5	Exploitation des défaillances du contrôle interne.....	10
1-3-6	Absence de contrôle hiérarchique.....	11
1.4	Les manifestations de la fraude .....	11
1-4-1	Etablissement frauduleux d'états financiers .....	11
1-4-2	Détournement d'actif.....	11
1-4-3	La fraude des employés .....	11
1-4-4	La fraude du management .....	12
1.5	Typologie de fraudes internes par processus .....	12
1-5-1	Fraude au niveau du processus achat.....	13
1-5-2	Fraude au niveau du processus vente.....	15
1-5-3	Fraude au niveau du processus trésorerie et caisse.....	18
1-5-4	Fraude au niveau du processus stocks et immobilisations .....	19
1-5-5	Fraude au niveau du processus paye.....	20
1.6	Les conséquences de la fraude.....	24
1-6-1	Les pertes financières .....	24
1-6-2	La perte de l'image de marque .....	24
1.7	L'organisation de la fonction comptable.....	25
1-7-1	Définition de la comptabilité.....	25
1-7-2	les conditions de l'organisation comptable .....	25
1.8	Objectif et rôle de la fonction comptable .....	26

---

1-8-1 Les moyens de la fonction comptable .....	26
1-8-2- l'efficacité de la fonction comptable .....	27
Chapitre II : les outils de prévention de la fraude .....	29
2.1 Le contrôle interne .....	29
2-1-1 Définition.....	29
2-1-2 Les objectifs du contrôle interne .....	31
2-1-3 Les composantes du contrôle interne.....	32
2-1-4 Les principes du contrôle interne.....	35
2-1-6 Méthode d'évaluation du contrôle interne.....	39
2.2 Audit interne outil de prévention et de réduction de la fraude .....	40
2-2-1 Définition de l'audit interne .....	41
2-2-2 Le rôle de l'audit interne dans la prévention de la fraude .....	42
2-2-3 Démarche de l'auditeur en matière de fraude .....	43
2-2-4 les limites de l'audit interne dans la prévention de la fraude .....	44
2.3 Audit externe outil de prévention et de réduction de la fraude .....	45
2-3-1 définitions .....	45
2- 3-2 Rôle de l'audit externe.....	45
2-3-3 les limites de l'audit externe .....	46
2.4 Les autres structures de prévention de fraude.....	47
2-4-1- Environnement de contrôle .....	47

---

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	53
3.1 Elaboration du modèle d'analyse .....	53
3.2 Les variables du modèle d'analyse .....	55
3-2-1 La variable dépendante .....	55
3-2-2 Les variables indépendantes .....	55
3.3 Les indicateurs de mesure des variables .....	55
3.4 Les objectifs de recherche à atteindre .....	57
3.5 Les méthodes d'analyse .....	57
CADRE PRATIQUE .....	59
Chapitre 4: PRESENTATION DE LA CIE .....	60
4.1 HISTORIQUE .....	60
4.2 Cadre juridique et institutionnel .....	61
4.2.1 Cadre juridique .....	61
4.2.2 Cadre institutionnel .....	62
4.3 ORGANISATION ET ACTIVITES DE LA CIE .....	62
4-3 -1 Organisation générale .....	62
4-3-2 Les Directions opérationnelles .....	62
4-3-3 Les Directions fonctionnelles .....	63
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE L'EXISTANT .....	65

---

Section 1 : description du dispositif de prévention et de détection de la fraude au niveau de la trésorerie.....	65
5.1 Description du dispositif de prévention et de détection au niveau des décaissements par caisse 65	
5-1-1 Description du dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau des approvisionnements.....	68
5-1-2-Description de l'inventaire physique : dispositif de prévention et détection de la fraude .....	69
5-1-3 Description du dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau des chèques contre espèces (CCE) .....	69
5.2 Description des dispositifs de prévention et de détection de la fraude au niveau des décaissements par banques.....	70
<b>5-2-1 Règlement par chèque: dispositif de prévention et détection mis en œuvre .....</b>	<b>71</b>
5-2-2 Règlement par traite : dispositif de prévention et détection mis en œuvre.....	73
5-2-3 Règlement par virement : dispositif de prévention et détection mis en œuvre.....	73
5-2-4 Description du dispositif mis en place pour les annulations de règlement.....	75
5-2-5 Description état de rapprochement bancaire : dispositif de prévention et détection ..	75
5.3 L'audit interne de la CIE outil de prévention de la fraude .....	77
5.4 Rôle du conseil d'administration en matière de fraude .....	80
5.5. Description du dispositif de prévention et de détection de la fraude au niveau du STOCK	
82	
5-5-1- Dispositif de prévention et de détection de la fraude au niveau de la gestion du magasin central.....	83



5-5-2-Dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau de la demande d'approvisionnement.....	85
5-5-3-Dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau des entrées de marchandise.....	86
5-5-4-Dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau des sorties de marchandise.....	91
5-5-5 Autre dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau des stocks .....	94
CHAPITRE 6 :ANALYSE DES FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS .....	98
6.1 Les limites du dispositif de contrôle interne.....	98
6-1-1 Les limites du dispositif de contrôle interne au niveau de la trésorerie.....	98
6.1.2 Les limites du dispositif de contrôle interne au niveau de la gestion des stocks .....	101
6.2 Recommandations .....	103
6.2.1 Injection des dépenses sous le logiciel GESICA .....	103
6-2-2 Décaissement par la caissière .....	103
6-2-3 Comptabilisation.....	104
6.2.4 Gestion des approvisionnements de la caisse.....	104
6.2.5 Inventaire physique des caisses.....	104
6.2.6 la gestion des chèques contre espèces .....	104
6.2.7 Audit interne.....	105
6-2-8 Recommandations au niveau de la gestion des stocks.....	105
CONCLUSION GENERALE .....	107

---

ANNEXES .....	109
BIBLIOGRAPHIE .....	117

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## INTRODUCTION

### GENERALE

En ces temps nouveaux, la mondialisation des marchés, la virtualité des systèmes d'information, crise financière marquent durablement sans doute la vie des entreprises. Dans un souci de survivre et toujours mieux défendre leur rang, les entreprises devront désormais se plier aux exigences de la loi du marché ; elles se trouvent donc confrontées à un nouveau défi : celui de faire évoluer au même rythme leur stratégie.

Ainsi, pour augmenter davantage la performance, la priorité des organismes sera dans un premier temps, d'accroître leur production qui passe par l'externalisation de leurs activités.

Dans un second temps, l'objectif sera surtout orienté vers l'amélioration de la productivité.

Ladite amélioration se traduira au plan interne par la lutte contre toute forme de gaspillage. La déperdition des ressources de toute nature au sein des entreprises peut concerner entre autres :

- ✓ le niveau de formation du personnel : avec un personnel peu qualifié les accidents de travail sont monnaie fréquents ;
- ✓ la qualité de l'outil de production : les machines obsolètes atteindront difficilement un niveau de production satisfaisant ;
- ✓ la politique commerciale : un mauvais politique marketing a pour conséquences la non maîtrise des coûts de distribution ;
- ✓ la politique d'approvisionnement et d'acquisition des actifs : acheter sans évaluer toutes les opportunités sur un marché donné peut grever les coûts d'acquisition ;
- ✓ la fraude : les vols et autres formes de détournement d'actifs affectant le patrimoine de l'entreprise.

Il est certes possible de lutter efficacement contre les gaspillages dans les entreprises liés au problème de moyen de production et de politiques commerciale ou politique d'approvisionnement. Par contre il n'en demeure pas moins pour ceux dus par la fraude en ce sens qu'elle est plus complexe à appréhender.



La fraude de nos jours constitue une préoccupation permanente pour tout dirigeant. Elle peut survenir dans n'importe quelle organisation et dans n'importe quel secteur d'activité ; les fraudeurs sont susceptibles de se trouver, à tous les échelons de l'entreprise. La fraude n'est pas plus respectueuse des frontières nationales que des frontières culturelles. (IFACI, 2000:9).

Elle est devenue de nos jours un phénomène répréhensible, difficile à cerner. Elle sévit dans tous les secteurs de la vie économique et sociale provoquant ainsi au niveau micro- économique une diminution substantielle des profits et des performances et voire une cessation d'activité.

En effet les dirigeants, à la création de leurs entreprises sont plutôt obnubilés par :

- la recherche de partenaires commerciaux ;
- la mise en place des politiques de production ou de commercialisation ;
- la conquête de nouveaux de marché.

En revanche l'aspect protection et sauvegarde du patrimoine semble être relégué au second plan. Ils négligent la mise en place des systèmes de contrôle des actifs. Par ailleurs, même si des outils de contrôle existent, ils sont soit mal formulés ou soit imprécis. Ainsi avons- nous constaté des anomalies suivantes dans les entreprises :

- des absences de procédures formalisées ;
- des procédures mal rédigées ;
- une mauvaise tenue de la comptabilité ;
- une absence de système de contrôle ;
- une absence de fiches de postes ;
- etc.

De telles anomalies constituent inexorablement une porte d'entrée de la fraude .Cet état des faits entraîne des conséquences nombreuses telles la baisse drastique et non justifiée du chiffre d'affaires, la disparition de certains actifs du patrimoine et plus tard si l'on n'y prend garde à une dissolution de l'entreprise. Le cas du groupe ENRON aux Etats Unis et celui de SATYAM en Inde en sont de parfaites illustrations.

La fraude est devenue une véritable gangrène pour les entreprises elle peut se présenter sous plusieurs formes, entre autres :

- détournement d'actif ;
- vol ;
- surfacturation ;
- imitation de signature ;
- corruption ;
- faux et usage de faux ;
- escroquerie.

La CIE entreprise spécialisée dans le domaine de la commercialisation et du transport de l'électricité tout comme les autres structures ne fait pas exception à la règle.

Ainsi pour lutter contre la fraude, plusieurs pistes de solutions semblent être dégagées pour les responsables d'entreprise. On peut entre autre citer :

➤ Mesures correctives

Elles consistent par exemple à licencier l'agent fraudeur, à le poursuivre judiciairement ou à le faire recouvrer les sommes détournées.

➤ Mesures préventives

Elles consistent à mettre en place une meilleure organisation en sensibilisant et en formant les employés à une meilleure organisation de travail.

Bien qu'il soit utopique de croire qu'on puisse enrayer la fraude au sein des organisations, nous estimons que de toutes les solutions préconisées, la dernière c'est-à-dire, celle relative à la mise en place de processus de prévention et de détection de la fraude nous semble la plus pertinente en ce sens qu'elle permet tout au moins d'en limiter les effets dévastateurs car ne dit-on pas : « vaut mieux prévenir que de guérir ».

Au regard de la solution adoptée et dans un souci de mener à bien ce travail nous sommes amenés à poser cette question : comment prévenir la fraude en entreprise ?

Et de façon spécifique, qu'est ce que la fraude ?, en quoi consiste-elle ?, quelles en sont les différents mécanismes et comment les entreprises doivent-elles s'y prendre pour la combattre ?



Les entreprises comme tout système d'organisation ont pour souci fondamental d'assurer la pérennité de leurs activités. La motivation essentielle pour ce choix est de pouvoir contribuer d'une manière générale à une meilleure protection des actifs des entreprises en général et en particulier permettre à la CIE de pouvoir prévenir aussi rapidement que possible les éventuels risques de fraude.

Les agissements frauduleux observés de nos jours dans les organismes et devenus de plus en plus récurrents nous ont amené à cet effet à orienter nos recherches vers la fraude.

Ce mémoire n'a pas l'ambition de couvrir tous les aspects de la fraude dans les entreprises. Il s'articulera au niveau du cycle comptable et financier et s'évertuera à :

- décrire les différentes techniques utilisées pour frauder ;
- décrire et analyser les mécanismes de prévention ;
- décrire les différents dispositifs de prévention ;
- faire des recommandations allant dans le sens de la prévention.

L'intérêt que revêt ce travail se situe à trois niveaux :

- D'abord pour l'entreprise, cette étude lui permettra d'abord de se faire une idée sur son dispositif de contrôle interne mis en place plus précisément elle lui sera d'un apport capital pour l'évaluation de son dispositif de prévention de fraude. Puis à travers nos recommandations, l'entreprise pourra s'en servir afin de déterminer la bonne organisation à mettre en place pour prévenir les risques de fraude.
- Ensuite, à travers cette étude nous espérons pouvoir approfondir notre connaissance en matière de prévention de la fraude en entreprise, et aussi cela nous donnera l'opportunité de conforter les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation.
- Par ailleurs, elle sera pour le lecteur un outil d'aide à la compréhension des fraudes en entreprise

Notre travail comportera deux parties :

- la première partie concerne le cadre théorique. Elle est constituée de la revue de littérature dans laquelle nous évoquerons l'approche théorique de la fraude et l'organisation de la fonction comptable dans le premier chapitre. Le second chapitre quant à lui sera consacré

aux outils de prévention de la fraude au niveau du système comptable et financier et enfin un troisième chapitre qui traitera de la méthodologie de recherche,

- la deuxième partie quant à elle, concerne le cadre pratique. Nous présenterons la C.I.E dans un premier chapitre (de cette partie), nous décrirons dans le deuxième chapitre le dispositif de prévention de la fraude. Enfin dans le troisième chapitre sera réservé à l'analyse des faibles et aux recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



---

## **CHAPITRE 1 : APPROCHE THÉORIQUE DE LA FRAUDE ET ORGANISATION DE LA FONCTION COMPTABLE**

La fraude apparaît aujourd'hui comme un phénomène qui défraie la chronique et est devenue une préoccupation permanente pour tout manager car, causant assez de préjudices pour les entreprises. Tel un virus, elle peut prendre plusieurs apparences, depuis l'employé de magasin qui vole quelques produits pour les revendre jusqu'aux fraudes financières de grandes ampleurs, en passant par le comptable indélicat qui signe des chèques en son nom. Ainsi, pour combattre ce fléau, il faut bien le connaître ; ce qui nous conduira dans ce premier chapitre de notre mémoire à définir la fraude dans un premier temps puis, d'en cerner les causes et les manifestations dans un second temps et enfin, dans la dernière partie, il s'agira pour nous de parler de la fonction comptable.

### **1.1 Définition de la fraude**

Le mot fraude vient du latin « fraus, fraudis », action faite de mauvaise foi dans le but de tromper (Robert, 1996 :701). Même si cette définition a la qualité d'être concise, elle est cependant incomplète. Elle sera d'ailleurs reprise par le dictionnaire Larousse (2003 :369), « la fraude est un acte de mauvaise foi qui contrevient à la loi ou aux règlements et nuit au droit d'autrui ; » cette définition nous montre que pour frauder il faut contrevenir aux dispositions légales et réglementaires. La définition de ROBERT et celle de LAROUSSE ne mettent pas en exergue les dommages que pourraient causer la fraude. C'est pour cette raison que l'IFACI ira plus loin dans l'appréhension de la fraude en affirmant : « la fraude est une tromperie délibérée commise en infraction à la loi ou aux règlements ou des irrégularités et actes illégaux commis avec l'intention de tromper en vue d'en tirer un avantage personnel ou au profit d'une organisation. » (IFACI, 2000 :53).

Nous pouvons conclure au vue de ce qui précède que la fraude est un acte volontaire qui a été réalisé en utilisant des moyens déloyaux destinés à obtenir un avantage matériel, financier ou moral indu ou réalisé avec l'intention d'échapper à l'exécution des Lois. De toutes les définitions, il apparaît que la fraude est associée à l'acte volontaire et renferme trois éléments principaux :

- un élément intentionnel ;
- une volonté de dissimulation ;
- un mode opératoire.

Que dirons-nous donc si l'acte ne revêt pas un caractère délibéré ? Il convient alors de faire la différence entre erreur et fraude.

En effet, l'erreur désigne des anomalies non intentionnelles, une inexactitude involontaire dans les comptes, ou l'omission d'un élément chiffré ou d'une information. Elle revêt plusieurs formes au niveau de la tenue de la comptabilité :

- une erreur dans les imputations comptables ;
- une erreur dans les enregistrements ;
- une erreur dans l'application des principes comptables ;
- une erreur dans l'évaluation des éléments d'actifs ...etc.

Par ailleurs en dehors de la fraude, il existe certaines notions qui lui sont très proches.

Ce qui nous amène à aborder à présent l'approche juridique de la fraude.

## **1.2 Notions voisines de la fraude : les appropriations de la fraude**

D'un point de vue juridique, la fraude est assimilée à un délit qui regroupe une palette d'infractions. Nous pouvons entre autres citer le vol, le recel, le détournement, la malversation ; la prévarication, l'escroquerie, l'abus de confiance, la corruption, l'abus de bien social.

### **1-2-1 Le vol**

Selon le nouveau code pénal français « le vol est la soustraction frauduleuse de la chose d'autrui ». Un vol peut être commis avec effraction de la caisse comme dans les agressions avec prise d'otages. Le vol concerne souvent d'autres actifs ou biens matériels (stocks, immobilisations, etc.).

### **1-2-2 Le recel**

C'est « la dissimulation, la détention ou la transmission d'une chose que l'on sait provenir d'un crime ou d'un délit ». (Nouveau code pénal français).



### **1-2-3 Le détournement**

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

### **1-2-4 La malversation**

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

Après avoir parcouru la façon dont certains auteurs appréhendent la fraude, force nous est de s'interroger sur ses causes.

## **1.3 Les causes de la fraude au niveau du cycle comptable financier**

Elles sont multiples et multiformes. Selon Renard (2009 :123) les causes de la fraude sont dues essentiellement à une absence d'organigramme, une mauvaise séparation des tâches, une description des postes incomplète ou mal formulée. Quant à Barry (2009 :322) il en distinguera fondamentalement deux sortes : absence de procédures comptables, absence d'analyse régulière de compte.

### **1-3-1 Absence d'organigramme**

L'organigramme au sein d'une entité a pour objectif principal de définir clairement les relations de pouvoir. Son inexistence entraîne donc une confusion dont bénéficie les fraudeurs et créant ainsi un environnement aggravant le risque de fraude.

### **1-3-2 cumuls de fonctions et taches incompatibles**

Il est dû aux phénomènes suivants :

- comptabilité et tenue de caisse ou banque ;
- préparation de la paie et comptabilité des salaires ;
- tenue des comptes clients et recouvrements des créances ;

- saisie des écritures et leur validation ;
- préparation de chèque et validation ...etc.

Il conviendrait donc pour un bon de dispositif de contrôle de faire la séparation entre certaines tâches : autoriser, exécuter, contrôler.

### **1-3-3 Description de poste incomplète**

Cet état des faits crée parfois des situations où l'on rencontre des tâches sans maître, des tâches omises ou des doubles emplois favorisant ainsi le risque de fraude.

### **1-3-4 Absence de manuel de procédures comptables**

L'absence de manuel de procédure pouvant guider le comptable dans ses tâches quotidiennes peut entraîner des perturbations dans le fonctionnement de la comptabilité et générer ainsi une atmosphère d'irrégularité et des risques de sincérité sur les comptes (Caspart & Enselme, 2002 :176).

De même l'absence, le non respect des règles générales de tenue de comptabilité cause généralement des altérations et des effacements d'écritures facilitant ainsi le risque de fraude. (Angot & Fischer, 2004)

Cette absence se matérialise sous diverses formes :

- ✓ le retard dans les enregistrements ;
- ✓ l'enregistrement d'écriture sur la base de faux document ;
- ✓ le non respect des principes comptables dans le traitement de l'information.

### **1-3-5 Exploitation des défaillances du contrôle interne**

La défaillance du contrôle interne des organisations constitue aujourd'hui l'explication essentielle de la fraude car les agents véreux profitent du moindre dysfonctionnement pour frauder.



### **1- 3-6 Absence de contrôle hiérarchique**

Le manque de ce type de contrôle entraîne une situation dont profitent les fraudeurs.

En conclusion, il est à remarquer que les causes de la fraude dans les entreprises revêtent diverses formes et la plupart d'entre elles sont principalement dues à une défaillance du contrôle interne. Qu'en est-il de leur manifestation ?

#### **1.4 Les manifestations de la fraude**

Selon le petit GÉRARD la norme n°82 de l'Américain Institute Of Certified Public Accountants (AICPA), identifie deux grands types de fraude qui sont l'établissement frauduleux des états financiers et le détournement d'actifs.

##### **1-4-1 Etablissement frauduleux d'états financiers**

Ce type de fraude a trait à l'altération intentionnelle dans l'établissement et la présentation d'état financier. Une telle fraude peut être accompagnée de falsification de document. Elle nécessite un travestissement de la réalité par la passation de fausses écritures et de production de faux documents.

##### **1-4-2 Détournement d'actif**

La fraude peut se constituer par un détournement d'actifs impliquant le vol d'un actif de l'entreprise commis par un salarié.

Quant à Olivier Gallet il ne retiendra que deux types également de fraude. Il distinguera selon le cas la fraude commise par des employés et celle du management.

##### **1-4-3 La fraude des employés**

Ce type de fraude se produit lorsqu'un employé utilise des moyens dolosifs pour retirer de l'argent ou tout autre bien à un employeur, de manière directe ou indirecte. L'employé pourrait être un cadre, un dirigeant, ou détenir un poste plus modeste.

### 1-4-4 La fraude du management

Comme son nom l'indique c'est une fraude perpétrée par les dirigeants d'entreprise afin de tromper les actionnaires, investisseurs et partenaires sur la situation financière de la société et a été rendue célèbre par les scandales financiers de ces derniers temps : Enron ; Madof .L'objectif est de falsifier les états financiers ou de cacher certaines informations. Cette fraude permet de montrer un portrait plus flatteur de l'entreprise que ce qu'il n'est en réalité et s'opère schématiquement de deux grandes manières :

- Par l'exagération des résultats ;
- par une présentation améliorée du bilan.

Les différents mécanismes de cette fraude ont été synthétisés par Olivier Gallet dans un tableau.

Tableau1 : les mécanismes de la fraude

Par l'exagération des résultats	Par une présentation améliorée du bilan
<ul style="list-style-type: none"><li>- surévaluation des revenus</li><li>- sous-évaluation du cout des marchandises vendues</li><li>- sous-évaluation des dépenses</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- surévaluation des comptes à recevoir et des stocks</li><li>- sous-évaluation des dettes et des comptes à payer</li></ul>

**Source** : Olivier Gallet halte à la fraude

### 1.5 Typologie de fraudes internes par processus

Toute entreprise ou organisation, qu'elle soit publique ou privée, fonctionne au minimum avec cinq processus élémentaires :

- processus achat /fournisseurs.
- Processus vente /clients.
- Processus caisse /trésorerie.
- Processus immobilisation et stocks.



- Processus paie.

Il conviendrait donc à présent de faire une description des sortes de fraudes qui ont lieu à chaque processus.

### **1-5-1 Fraude au niveau du processus achat**

Ce processus décrit l'achat de biens et de services par l'organisation depuis la commande jusqu'au paiement de la facture. Il est l'un des plus exposés à la fraude puisqu'il concentre l'essentiel des mouvements de sorties d'argent de l'entité. En matière d'achat nous pouvons distinguer cinq principaux schémas :

- Le fournisseur fictif

Le fraudeur crée un fournisseur fictif et utilise son compte pour faire établir un règlement par l'organisation et le détournera. Ce schéma suppose trois étapes :

- la création du fournisseur fictif ;
- la création d'une facture fictive ;
- le détournement du paiement.

Dans le cas le plus simple, l'entreprise ne dispose ni d'une liste ni d'un fichier recensant les fournisseurs avec lesquels il est autorisé de traiter. Les commandes sont souvent manuelles et ne donnent pas donc lieu à une saisie dans le système informatique.

Les mesures de protection contre ce type de fraude consistent essentiellement en la mise en place de procédures rigoureuses de sélection des fournisseurs et de paiement des factures pour ce faire on peut avoir recours à quelques tests suivant sur les fichiers :

- l'analyse des écarts entre le fichier des fournisseurs et le grand livre pour détecter si on a payé un fournisseur non référencé ;
- l'extraction des adresses anormales ;
- l'utilisation de la confirmation directe ou circularisations qui consiste à demander par écrit à un tiers qui donne la position de son compte afin de la comparer avec celle de l'entreprise. Cela permet donc de valider un poste avec une force probante élevée puisque

l'information provient de l'extérieur. On peut ainsi repérer des écarts entre les deux comptabilités.

➤ Paiement en double

Le paiement indirect consiste à détourner un règlement établi régulièrement à un fournisseur réel mais pour une facture déjà réglée, en effet le fraudeur utilise cette méthode car il ne peut détourner directement le paiement d'une facture normalement due et fait en sorte que l'entreprise paye deux fois la même facture.

Pour pallier ce type de fraude un bon dispositif de contrôle interne serait de :

- Ne payer les factures que sur présentation des originaux avec des justificatifs
- Identifier de façon claire les factures qui ont déjà été payées
- Etre attentif aux doubles de factures

➤ Achat injustifié

L'achat est réalisé personnellement puis la facture est falsifiée en modifiant le nom du client et la faire payer par l'entreprise .Le fraudeur utilise le circuit normal de commande de l'entreprise mais récupère les biens.

La solution de ce cas de fraude passe par la vigilance dans l'autorisation des dépenses en particulier par la vérification des justificatifs.

➤ Falsification des moyens de paiements

Il s'agit ici de l'utilisation frauduleuse de moyen de paiements en les modifiant pour en bénéficier directement.

Un bon dispositif de contrôle interne serait d'être vigilant aux autorisations de signatures déposées auprès des établissements financiers et prêter une attention particulière aux chèques annulés et à leur traitement pour vérifier que cela ne cache pas de fraude. Une bonne pratique est également d'inventorier les carnets et les liasses de lettres chèques inutilisés et de protéger les accès aux chéquiers, qu'ils soient sous la forme de chèques manuels ou de lettres chèques.



➤ Autres fraudes rattachées aux achats

Les fraudes sur les achats ne se limitent pas aux biens et aux services. Le processus achat servant de support à un décaissement frauduleux, il convient de rechercher si le même mécanisme n'existe pas dans d'autres activités.

Etablissement de crédit : l'employé crée un faux prêt avec un taux d'intérêt faible et un remboursement de capital in fine lointain.

Assurance: l'agent crée un faux sinistre pour se faire rembourser des sommes fictives.

Après avoir passé en revue le processus achat ; intéressons nous à présent au processus vente.

### **1-5-2 Fraude au niveau du processus vente**

Le processus vente est aussi à risque parce qu'il se traduit par des entrées d'argent et qu'il comprend de multiples transactions. A ce niveau nous distinguerons quatre types de fraude :

➤ Le détournement de chèque

Le chèque reçu d'un client est tout simplement volé et encaissé par le fraudeur sur un compte créé avec un nom similaire à celui de l'entreprise.

La première chose à faire à ce niveau est de sécuriser la réception et l'encaissement des chèques par des procédures et des contrôles adaptés .Il s'agit notamment de veiller à ce que les chèques reçus portent tous l'ordre de l'entreprise et soient endossés au dos dès leur réception.

La deuxième chose repose sur le suivi des comptes clients car il s'agit de pouvoir détecter une anomalie. La détection repose sur le pointage régulier des comptes par la comptabilité, il doit être effectué par la personne en charge du suivi des comptes client mais surtout supervisé. En la matière, le dispositif de contrôle le plus efficace est l'application de procédures de relances rigoureuses. En effet, si le client reçoit une lettre de relance pour un paiement qu'il a déjà effectué (mais qui a été détourné), il se manifestera auprès de l'entreprise, ce qui soulèvera des questions sur les comptes. Par contre si le client n'est pas relancé il ne s'apercevra de rien puisque son chèque aura bien été débité. L'idéal serait que les relances ne transitent pas par des personnes

ayant en charge le suivi des comptes car elles pourraient les intercepter et faire de sorte que le client ne la reçoive.

Une autre solution est de procéder à des circularisations ou confirmation directe de solde afin de vérifier auprès des clients l'exactitude de leur compte.

➤ Le transfert de compte : lapping

Ceci est une méthode de dissimulation de chèque. Dans ce schéma le fraudeur détourne l'argent d'un client A, ce qui rend son compte anormalement débiteur. Lorsque le client B règle sa créance, les sommes reçues sont imputées sur le compte du client A qui est ainsi régularisé après coût. Un troisième client C interviendra pour combler le compte de B et ainsi de suite.

Le lapping est souvent utilisé par les fraudeurs qui ont un besoin ponctuel d'argent. Ainsi, il pense emprunter les sommes et compte bien les restituer après.

Quelques pistes peuvent nous guider pour trouver une trace de manipulation de compte, par exemple :

- fractionnement des encaissements sur plusieurs comptes ;
- délais de paiement long ;
- réclamations client.

Les méthodes possibles pour empêcher et détecter ce type de fraudes sont les mêmes que celles relatives au détournement de chèques traité plus haut.

➤ Les techniques de facturation

Cette fraude est perpétrée par des personnes qui sont directement en contact avec les clients. Entre autre, nous pouvons citer :

✓ Le détournement de client

Le fraudeur traite avec le client en utilisant sa position dans l'entreprise ; mais il conserve la vente pour son propre compte. Le client a l'impression que la transaction est régulière mais rien ne transite par la société. Par exemple :



- Employé de banque faisant réaliser des placements fictifs à des clients ;
- Commercial détournant des clients pour l'entreprise concurrente moyennant une forte commission
- Employé de cabinet traitant des dossiers pour son propre compte.

✓ La sous facturation

Dans ce type de schéma l'employé fraudeur sous facture en indiquant une référence fausse ou accorde une remise ce qui permet donc au client complice d'acheter la marchandise à un prix inférieur au tarif normal.

✓ La surfacturation

Ici les clients sont surfacturés à leur insu et la différence est conservée par le fraudeur. Cette situation est en général due par une défaillance du dispositif de contrôle interne se traduisant par une faiblesse des règles de facturation et également par l'utilisation de factures manuelles non pré numérotées. Un bon indicateur de détection de cette fraude est le taux d'annulation des factures éditées.

L'établissement d'un barème des prix de vente et des conditions d'octroi de remise ainsi que l'informatisation des factures s'avère primordial pour ce qui est de la sécurisation de ce processus.

➤ Le client fictif

Ce procédé consiste à créer un client et des ventes fictifs, ceci ne produira pas une rentrée d'argent, mais a pour objectif de surévaluer les ventes d'où un impacte sur :

- Les commissions des vendeurs ;
- le chiffre d'affaires.

Des commerciaux peuvent utiliser la méthode d'annulation pour tricher sur le calcul de leur commission. Suite à l'annulation de la facture il est possible que l'on oublie de revenir sur le calcul de cette commission. Cette méthode sert aussi, à plus grande échelle, pour falsifier les résultats financiers.

Il conviendrait donc dans ce cas d'espèce de porter une attention particulière au traitement des annulations.

### **1-5-3 Fraude au niveau du processus trésorerie et caisse**

Dans ce processus la fraude s'attaque directement aux sommes détenues en caisse ou aux comptes bancaires et est appréciée selon le cas sous quatre angles :

#### **■ Vente sur site**

On distingue deux méthodes :

- Non enregistrement des ventes, il consiste pour le fraudeur à ne pas saisir la vente sur la caisse enregistreuse ou le cahier de caisse ainsi l'argent est directement détourné ;
- sous évaluation des ventes enregistrées, il consiste à saisir un article à un prix inférieur ; d'encaisser le véritable montant et ensuite de conserver la différence. Le fraudeur peut également agir sur les quantités des articles vendus.

Le moyen le plus efficace de lutter contre le premier type de fraude serait de détenir une caisse enregistreuse qui impose la saisie d'une vente pour permettre l'ouverture du tiroir-caisse. Ce dispositif ne pourra fonctionner correctement à condition que l'employé ne bloque pas discrètement la fermeture du tiroir.

Par ailleurs la prévention de cette fraude passe par l'établissement de procédures de caisse et des audits ponctuels. Les méthodes de détection quant à elles paraissent indirectes puisqu'elles dépendent de l'analyse de l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise. En effet une baisse drastique injustifiée devrait interpeller les dirigeants ; disposer d'un bon tableau de bord avec quelques critères de comparaison est un bon outil de contrôle.

#### **■ Vente hors site**

Le schéma est identique au précédent, mais ici le salarié est seul et les sommes sont détournées avant leur enregistrement.



- Les erreurs de caisse : le caissier encaisse normalement les ventes mais enregistre des annulations fictives, ce qui lui permet de justifier une sortie de caisse.

- Les retours de marchandise : cet aspect de fraude de caisse se manifeste de la façon suivante : un client rapporte une marchandise qui ne lui convient pas ; le vendeur récupère le produit et rembourse le client ou fait choisir au client un autre article. Dans ces deux cas, le mouvement financier est enregistré mais le vendeur peut conserver l'article ; l'écart n'apparaîtra pas en caisse mais dans les stocks.

#### ■ Fraude sur les dépôts

Il intervient quand un employé vole la recette d'un jour et le remplace le lendemain par celle du jour 2. Celle du jour 2 sera remplacée par le jour 3 et ainsi de suite. Il y'aura donc toujours un jour de décalage dans les remises en banque.

Seule une application rigoureuse des méthodes de rapprochement bancaire par du personnel indépendant permet de détecter ces fraudes.

#### ■ Kitting ou découvert

C'est une technique qui sert à masquer la perte de trésorerie produite par un détournement en surévaluant celle-ci fictivement. Elle est rendue possible par l'écart entre les dates d'inscription en compte des encaissements et les décaissements de chèques.

Le fraudeur utilise plusieurs comptes bancaires ; il établit par exemple un chèque à son nom sur une banque A et prend soin de masquer le détournement en émettant un chèque du même montant d'une autre banque B vers la banque A, qu'il remet aussitôt à l'encaissement.

### **1-5-4 Fraude au niveau du processus stocks et immobilisations**

Les détournements visant les stocks et les immobilisations ne sont rien d'autres que des vols. Contrairement aux autres processus énoncés plus haut, celui-ci a la particularité d'être détecté plus facilement souvent par simple observation.

Par ailleurs il existe un autre aspect de ce type de fraude celui qui consiste pour le fraudeur ayant accès aux comptes de l'entreprise à créer une immobilisation fictive pour masquer un détournement de fond .Pour lutter contre ce type de fraude il conviendrait ici de :

- Mettre en place une gestion de stocks informatisée ;
- restreindre l'accès aux stocks à des personnes autorisées;
- mettre en place un fichier d'immobilisation avec identification physique de biens;
- réaliser des inventaires physiques des immobilisations.

### **1-5-5 Fraude au niveau du processus paye**

Les possibilités de fraude à ce niveau sont plus limitées puisqu'elles ne peuvent être perpétrées que par des personnes ayant accès à ces données.

En outre ce type de fraude ne se produit généralement que dans les entreprises de grande taille ou celles ayant des succursales où une connaissance de tous les employés est impossible et se manifeste sous plusieurs formes :

- Création de salariés fantômes

Pour ce genre de fraude, le fraudeur doit être membre du service paye et disposer de l'autorité pour créer un salarié ou pour embaucher.

- Double paiement de salarié

Il s'agit ici de payer deux fois un même salarié par une simple manipulation du logiciel utilisé, et il peut être question également de réactiver un salarié déjà parti (retraité ou cdd) et s'en servir pour frauder.

- Création d'emploi fictif

Ce cas diffère du salarié fantôme en ce sens qu'il existe une personne physique qui se cache derrière. Tout est réel : nom, adresse, matricule ...seul le travail est fictif. Ce cas de fraude concerne des entreprises ou structures pour rémunérer des proches aux frais de la société, comme en témoigne l'article paru dans le quotidien jeune Afrique sur les emplois fictifs à la mairie de Paris dans les années 1982.



- Falsification des heures travaillées et des commissions

Il s'agit ici de falsifier le nombre d'heures réellement travaillées et les éléments entrant dans le calcul des commissions. Il peut arriver des fois où il existe des accords passés entre certains salariés et le service paye pour falsifier les heures ainsi que les bases de calcul de la détermination des commissions en augmentant par exemple les ventes du commercial fraudeur.

➤ Fraude au niveau des remboursements de frais

Pour ce type de fraude plusieurs schémas sont possibles :

- Surévaluation des dépenses :

Comme exemple nous pourrions citer l'augmentation des kilomètres parcourus ; les frais d'hébergement.

- Dépenses fictives :

Soumettre des justificatifs qui ne correspondent pas à une dépense ou utiliser plusieurs fois les mêmes justificatifs.

Pour ce qui concerne ce processus il existe plusieurs moyens de lutte contre les fraudes qui y ont lieu :

- Séparer les fonctions de recrutement et de paye, d'où l'intérêt d'un service de ressources humaines.
- Lister les documents justificatifs indispensables devant figurer dans le dossier du salarié pour sa création ainsi que les contrôles à effectuer.
- Collecter les données variables de commissions auprès des services de contrôle de gestion, indépendant des services commerciaux.
- Définir une politique de remboursement de frais.

La production d'états financiers fiable et pertinente étant au cœur du cycle comptable financier et constituant également un objectif de contrôle interne, il est donc important à ce niveau de notre étude d'y accorder une attention particulière surtout au niveau des fraudes qui ont lieu lors de la préparation de ces états.

En effet la fraude des états financiers est un phénomène préoccupant pour les professionnels du chiffre, en particulier les commissaires aux comptes puisqu'ils engagent leur responsabilités en certifiant les comptes, il s'agira pour nous dans cette partie de notre travail, de décrire les différentes méthodes utilisées par les fraudeurs pour falsifier les comptes.

➤ Les produits fictifs

Les produits sont un moyen simple d'augmenter les résultats ; le cas de fraude le plus fréquent porte sur les ventes fictives, qui peuvent être créées en utilisant des sources légitimes ou non. Ainsi, le fraudeur peut comptabiliser des factures sur des clients réels mais sans expédier de marchandises ; une autre technique est de créer des ventes sur des clients fictifs. Une étude menée par le COSO sur 200 compagnies américaines victimes de fraudes d'états financiers au cours de la période 1987-1997 a montré qu'environ la moitié des fraudes étudiées utilisaient cette méthode.

➤ Les pertes sur créances

Cette méthode consiste à utiliser les comptes clients pour majorer le résultat. De façon générale les créances considérées comme perdues doivent donner lieu à une écriture soldant le compte client par le compte de charges « pertes sur créances » en contrepartie.

Ainsi pour améliorer le résultat il suffit de s'abstenir de constater ces pertes.

➤ Les ventes décalées

Cette méthode contourne le principe comptable de séparation des exercices afin de comptabiliser des ventes plus tôt qu'elles ne devraient l'être. Ces cas de fraude sont surtout fréquents en fin d'exercice et ont pour objectif d'augmenter de façon injustifiée le résultat. Le mécanisme est le suivant : le fournisseur A s'accorde avec son client B pour lui facturer une commande importante juste avant la clôture de l'exercice, ce qui lui permettra de majorer ses produits. Au début de l'exercice suivant, A émet une facture d'avoir à B pour ainsi annuler la vente.

Par ailleurs, il existe une autre technique, celle qui consiste à facturer les ventes au moment de la commande plutôt qu'à la livraison de la marchandise et anticiper ainsi les produits.

➤ Les dissimulations de charges ou de dette



Une autre façon d'augmenter son résultat consiste à oublier de façon délibérée la comptabilisation des charges ou procéder à la comptabilisation des dépenses en immobilisation qui a ainsi un effet sur les charges de la période dans la mesure où le fraudeur va pouvoir étaler des sommes qui auraient dû être prises en totalité sur l'exercice.

➤ L'évaluation des stocks

L'objectif ici du fraudeur est ici de surévaluer l'inventaire en agissant sur les deux composantes de la valeur du stock au bilan : les quantités et la valeur unitaire.

La première méthode relative aux quantités consiste à créer des quantités fictives par la modification de l'inventaire physique. Le fraudeur dans ce cas d'espèce a accès à toutes les données ce qui lui permettra de falsifier l'inventaire, modifier également des documents de livraison.

➤ Les provisions

C'est un autre poste pour l'évaluation dont profitent les fraudeurs.

En effet les provisions consistent pour l'entreprise à chiffrer des pertes non encore effectives mais que les événements rendent probables. Leur effet est une diminution de résultat de l'année de leur constatation puis un produit au moment de leur reprise. L'impact sur les comptes peut être significatif dans la mesure où les provisions reposent sur de simples estimations. Il est donc possible d'agir sur ce poste à tout moment afin d'augmenter le résultat.

➤ L'omission ou la falsification d'informations

Ce type de fraude sur les états financiers peut-être réalisé en omettant sciemment certaines informations dans l'état annexé à savoir :

- Les changements de méthodes comptables ;
- les événements postérieurs à la clôture ;
- les engagements hors bilan.

Nous avons vu précédemment quelles étaient les principales définitions de la fraude dans un premier temps ensuite dans un second temps les causes, essayons à présent d'en savoir un peu plus sur ses conséquences.

## 1.6 Les conséquences de la fraude

Elles sont multiples, nous en détaillerons ci-dessous les plus importantes à savoir les pertes financières et la perte d'image de marque.

### 1- 6-1 Les pertes financières

Les détournements d'actifs occasionnent le plus souvent ce type de perte. Elle est facile à quantifier puisqu'elle correspond aux biens ou aux valeurs volatiles dans ce cas l'impact est purement financier .Au delà des pertes financières, il existe un impact non financier : la perte de l'image de marque.

### 1-6-2 La perte de l'image de marque

L'image de l'organisation est fortement mise à mal lorsqu'une fraude est connue du public. La perte de confiance provient des clients, des fournisseurs et des partenaires de l'entreprise.

Une enquête réalisée par PricewaterhouseCoopers en France en 2003 nous renseigne sur les différentes conséquences de la fraude en France et en Europe de l'ouest.

**Tableau 2:**les conséquences de la fraude

Conséquences de la fraude	France	Europe de l'ouest
Réputation	16%	18%
Image de marque	20%	13%
Cours de bourse	16%	5%
Motivation du personnel	14%	40%
Relations commerciales	22%	23%

**Source :** PricewaterhouseCoopers (2003)



Après avoir passé en revue la définition des différentes formes de fraude et les causes puis leur manifestation, tout en ayant conscience de n'avoir pas épuisé le sujet, nous envisageons maintenant d'étudier l'organisation de la fonction comptable.

## **1.7 L'organisation de la fonction comptable**

Au sens des dispositions générales du règlement relatif au droit comptable dans les états de l'espace OHADA, toute entreprise, doit mettre en place une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage SYSCOA (1996 :23). Il convient donc dans ce paragraphe de donner une définition de la fonction comptable, les conditions qui la régissent et également d'avoir un regard sur son rôle et son efficacité. Et sans toutefois oublier ses principes qui sous tendent.

### **1-7-1-Définition de la comptabilité**

Selon SAMBE & al (1999 :31), la comptabilité peut être définie comme un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrée de fournir, après traitement approprié, un ensemble d'informations conformes aux besoins des divers utilisateurs intéressés.

Cette comptabilité doit être organisée dans le souci d'assurer la fiabilité et l'authenticité des écritures comptables jusqu' à la production des états financiers tout en respectant les conditions qui la régissent. Ces états financiers ont pour finalité de fournir une information sur la situation financière, la performance de l'entreprise selon ROBERT OBERT. (1994 : 65)

### **1-7- 2- les conditions de l'organisation comptable**

Le SYSCOHADA fait obligation à toutes les entreprises à mettre en place un manuel de procédure en vue de permettre la compréhension et le contrôle du système de traitement (article 16 du règlement relatif au droit comptable).

L'article 17 prévoit les conditions de régularité et sincérité suivantes :

- ✓ La tenue de la comptabilité dans la langue officielle et dans l'unité monétaire légale du pays ;
- ✓ l'utilisation de la technique de la partie double ;



- ✓ la justification des écritures par des pièces datées et conservées selon un mode de classement prédéfini ;
- ✓ le respect de l'enregistrement chronologique des opérations ;
- ✓ l'identification des enregistrements précisant les références de la pièce justificative ;
- ✓ le contrôle par l'inventaire de l'existence et la valeur des biens, créances et dettes de l'entreprise ;
- ✓ le recours à un plan des comptes normalisé ;
- ✓ la tenue obligatoire de livre ou autre supports autorisés ainsi que la mise en œuvre de procédures de traitement agréée permettant d'établir les états financiers annuels.

Ainsi toute organisation comptable doit être un préalable à l'exercice de la fonction comptable dans des bonnes conditions.

## **1.8 Objectif et rôle de la fonction comptable**

La fonction comptable est une fonction essentielle. Son objectif fondamental est de renseigner sur la situation patrimoniale et les résultats dégagés périodiquement par l'entreprise. Elle doit assurer de ce fait :

- ✓ La fiabilité des informations comptables ;
- ✓ la pertinence des informations ;
- ✓ le respect des délais ;
- ✓ le maintien d'un bon climat humain ;
- ✓ la qualité des services prestés aux autres fonctions de l'entreprise.

Pour cela la comptabilité s'appuie sur un certain nombre de règles codifiées sous forme de référentiel applicable dans un espace géographique durant un temps déterminé SAMBE& DIALLO (1999 : 32) .

### **1-8-1 Les moyens de la fonction comptable**

La fonction comptable doit disposer d'un certain nombre de moyens tels que :

- ✓ Equipements matériels
- ✓ Personnel qualifié et jouissant de l'intégrité et de la bonne moralité

- ✓ Méthodes et procédures comptables et administratives, dont les méthodes et les procédures de contrôle interne.

L'organisation et la mise en œuvre de ces moyens sous la responsabilité du chef de service, compte tenu des missions, des contraintes et des directives fixes par l'échelon supérieur, permettant d'atteindre plus ou moins bien les objectifs.

### **1-8-2- l'efficacité de la fonction comptable**

La fonction comptable est une fonction d'une importance capitale devant être exercée par des responsables compétents de manière à garantir :

- Le respect des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles qui la régissent ;
- la production et la mise à la disposition de la direction, dans les délais acceptables, des informations comptables et de gestion permettant la prise de décision. BARRY (1994 :149)
- la fiabilité et la pertinence des informations produites.

L'efficacité du système d'informations financières et comptables est tributaire des procédures et des systèmes de contrôle mis en place au niveau des différents cycles d'activités.

En effet, si les objectifs de contrôles sont globalement satisfaits au niveau des autres cycles, il va de soi que les renseignements produits par le système d'informations financières et comptables notamment les états financiers seront fiables.

Par contre, la non réalisation des objectifs minimaux de contrôles interne de chaque cycle d'activité, entachera inévitablement la fiabilité et la pertinence des informations produites par la fonction comptable. C'est donc dire que l'efficacité de la fonction comptable dépend de l'organisation comptable mise en place en général et des procédures et de leur application au niveau des différents cycles d'activités.

Ce dernier paragraphe relatif à l'organisation de la fonction comptable nous permet de clore le chapitre sur l'aspect théorique de la fraude.



Ce chapitre a eu pour objectif fondamental de décrire de manière précise les différents éléments composant une fraude et ensuite d'expliquer les principaux mécanismes utilisés par leurs auteurs. Il convient à présent de s'intéresser au second chapitre intitulé « les outils de prévention de la fraude ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE



---

## **CHAPITRE II : LES OUTILS DE PRÉVENTION DE LA FRAUDE**

Le proverbe est bien connu « mieux vaut prévenir que guérir », il s'accorde aussi avec la fraude. Dans cette partie consacrée à la prévention et à la réduction de la fraude nous examinerons les différents moyens de lutte à la disposition des entreprises et des organisations en général pour juguler sinon réduire la fraude de façon substantielle.

Le contrôle interne constitue le moyen de base le plus important pour faire face aux méfaits de la délinquance frauduleuse. En effet quelle que soit la taille de l'entreprise, elle est obligée d'avoir un minimum d'organisation pour mener ses activités : l'organisation c'est le contrôle interne. Au delà du contrôle interne, il existe une activité au sein des organisations qui a pour rôle de veiller au bon fonctionnement du dispositif mis en place : l'audit interne qui lui aussi joue un rôle important dans la prévention de la fraude. Il sera ici question dans un premier temps de parler du contrôle interne ensuite de l'audit interne et en fin des autres structures qui interviennent dans la prévention.

### **2.1 Le contrôle interne**

#### **2-1-1 Définition**

Les définitions du Contrôle interne ont été nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles de comptables. Elles se sont modifiées au fur et à mesure que le temps et l'environnement de l'entreprise ont évolué, et comme suit les définitions les plus pertinentes et universelles et qui ont apporté une clarté sur le concept et les objectifs du Contrôle interne:

D'après Pierre LAUZEL dans son livre intitulé Contrôle de gestion et gestion budgétaire, 7<sup>ème</sup> édition par Robert TELLER : « Le contrôle interne résulte du choix effectué par la direction de l'entreprise relatif à la mise en œuvre des méthodes et moyens techniques et humains propres à prévenir, ou à défaut révéler, les erreurs et les fraudes, assurer la protection du patrimoine, garantir une gestion rationnelle des ressources ».

Il ressort de cette définition que le contrôle interne est une décision visant à définir le processus de validation de l'information comptable produite en interne et qui servira par la suite de support à l'élaboration des documents de synthèse.



---

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français en 1977: «Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ». (In COLLINS & VALIN ,1992 : 35).

Cette définition a été relayée par les membres du Consultative Committee of Accountancy (CCA) de la Grande Bretagne en 1978 qui ajoute qu'il s'agit d'un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. Le contrôle interne est présenté ici comme un ensemble de moyen dont dispose l'entreprise pour atteindre ses objectifs généraux qui sont les suivants :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- la bonne qualité de l'information ;
- l'amélioration des performances.

Quant à l'institut français des auditeurs consultants internes (IFAC), il définit le système de contrôle interne comme étant « l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs ,la prévention ou la détection des fraudes et des erreurs, la précision et l'exhaustivité des registres comptables ainsi que la préparation en temps voulu d'information financière fiable » .(In CSOEC,1999 : 25)

Toutes ces définitions institutionnelles données au Contrôle Interne, nous ont servis de base pour l'élaboration d'une définition propre à nous ce qui nous amène à définir le contrôle interne comme étant l'ensemble des méthodes et procédures mis en œuvre par la Direction de l'entreprise pour organiser les activités, sauvegarder le patrimoine et détecter les éventuelles erreurs ou fraudes qui peuvent survenir lors des enregistrements comptables et du reporting financier, assurer autant que possible le respect des directives de la Direction et les lois et réglementations en vigueur, dans le but d'améliorer les performances et le rendement de l'entreprise à tous les niveaux .

## **2-1-2 Les objectifs du contrôle interne**

Le Contrôle Interne est un dispositif de la société, définit et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société. Les objectifs du contrôle interne peuvent être classés suivant qu'ils ont ou non une incidence directe sur les comptes produits par l'organisation (BENEDICT & KERAVEL, 1996 :55).

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer:

- La conformité aux lois et règlements;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs;
- la fiabilité des informations financières.

Le Contrôle Interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers. Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple : la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

### **2-1-2-1- Conformité aux lois et règlements**

Le système de contrôle interne doit permettre l'organisation de mener ses activités et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise.

Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, environnement, social, etc..), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de:

- Connaître les diverses règles qui lui sont applicables;



- être en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique);
- transcrire ces règles dans ses procédures internes;
- informer et former les collaborateurs sur les règles qui les concernent.

### **2-1-2-2 Application des instructions et des orientations fixées**

#### **par la Direction Générale**

Les instructions et orientations de la direction entrent dans le cadre général de la mise en application des politiques et procédures. Elles permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action et doivent leur être communiquées.

### **2-1-2-3 - la protection et la sauvegarde des actifs**

Un bon système de contrôle interne doit permettre de préserver en permanence l'ensemble des biens matériels, immatériels, et financiers de l'organisation contre tous les risques pouvant provenir de l'environnement (CNCC, 1992 :22).

### **2-1-2-4 Fiabilité des informations financières**

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise. Les informations ainsi produites doivent donner une image fidèle de l'entité et doivent être vérifiables, exhaustives, pertinentes et disponibles (COLLIN & VALLIN, 1992 :41).

### **2-1-3 Les composantes du contrôle interne**

Les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs de la société. Ces objectifs doivent être déclinés au niveau des différentes unités de l'entité et clairement communiqués aux collaborateurs afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risques et de contrôle. Selon le COSO (Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission), le dispositif de contrôle interne

comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés. Ces composantes sont les suivantes :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

### **2-1-3-1 L'environnement de contrôle**

C'est le socle de la structure de contrôle. Il constitue le milieu dans lequel les personnes exercent leur fonction et assument leurs responsabilités en matière de contrôle interne. On y retrouve plusieurs thèmes :

- l'intégrité et l'éthique ;
- les délégations de pouvoirs ;
- l'organisation de l'entreprise ;
- la politique de ressources humaines ;

### **2-1-3-2 L'évaluation des risques**

Il s'agit d'identifier et d'analyser les facteurs de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

### **2-1-3-3 Les activités de contrôle**

Ce sont des procédures qui permettent d'assurer que les décisions de la direction en matière de maîtrise de risque seront appliquées. Ces activités prennent la forme d'analyse et de contrôle physique, de suivis d'indicateur et d'une séparation de fonction.



### 2-1-3-4 L'information et la communication

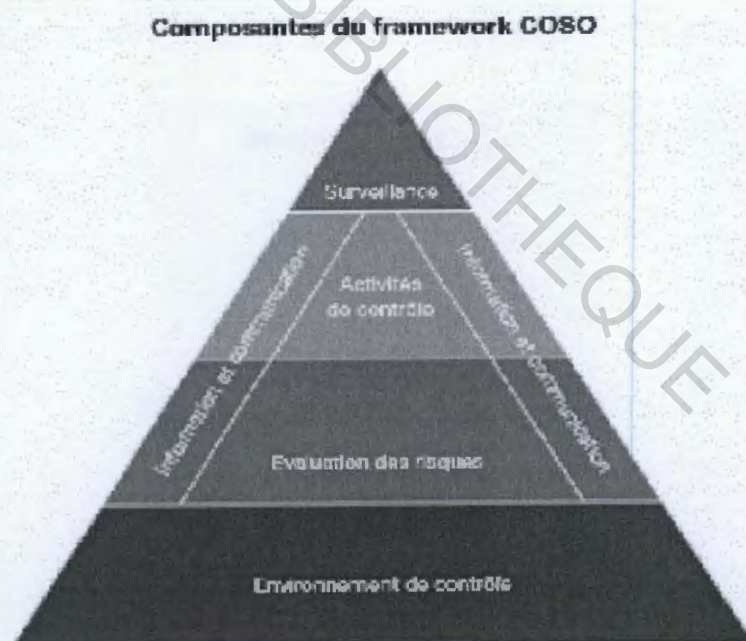
Les informations pertinentes sont recueillies et communiquées à l'ensemble des acteurs pour leur permettre de gérer et contrôler les opérations. Les responsables devraient veiller à la qualité et la fiabilité de l'information.

### 2-1-3-5 Le pilotage

Il est nécessaire que le manager se dote d'un ensemble d'indicateurs de pilotage qui lui permettront de s'assurer du fonctionnement correct des dispositifs mis en place.

Les différentes composantes du contrôle interne ont été schématisées par le COSO. (Voir figure suivante).

FIGURE 1 : LE COSO



**Source** : La pratique de l'audit interne



## 2-1-4 Les principes du contrôle interne

Les principes du contrôle interne se composent de règles de conduite ou de préceptes visant à conférer à ce dernier une qualité suffisante, en apportant systématiquement les sécurités nécessaires à la réalisation des objectifs assignés.

Certains de ces principes sont généralement admis et considérés comme des principes fondamentaux du contrôle interne.

Une synthèse de (MIKOL ,1999 :143-147 ; OBERT ,1992 :43-45), nous a permis d'en dégager les suivants :

- Principe d'organisation

Une organisation parfaite doit posséder un certains nombre de caractéristiques. Elle doit être rationnelle, objective, formalisée, et vérifiable.

En outre, elle doit être également adaptée de façon permanente, notamment, à la culture, à l'environnement et à l'activité (COOPERS & LYBRAND ; 1998 :35).

- principe de séparation des fonctions :

Le principe de la séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une même activité ou à l'intérieur d'une même procédure, une même personne assure deux ou plusieurs des fonctions suivantes : fonction de décision ; d'autorisation ; d'exécution.

Le cumul de deux de ces fonctions pourrait créer des risques de fraude.

- principe d'intégration :

le contrôle interne doit permettre d'organiser la circularisations des biens, des services, des hommes et des informations de façon à créer un système d'auto contrôle ou encore un système dans lequel le travail d'une personne se trouve vérifier par la tâche d'une autre.(BRIEN& SENEAL ,1984 :39)

- principe de la bonne information :

Le dispositif doit pouvoir produire des informations fiables, vérifiables, exhaustives, et disponibles.

- principe de la qualité du personnel :

Le personnel doit avoir des compétences correspondant aux tâches qui lui sont confiées.

Le personnel doit être en nombre correspondant aux besoins.

- principe d'harmonie :

Le contrôle interne doit être adapté au fonctionnement de l'entreprise. Il doit être conçu en prenant en compte certains éléments : la qualité du personnel ; la philosophie et le style de management des dirigeants ; la politique de délégation des responsabilités ; l'intérêt manifesté par le conseil d'administration et sa capacité à définir les objectifs.

- principe d'universalité :

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entité, en tout temps et en tout lieu (MIKOL ,1999 :146).

En d'autres termes, les règles de contrôle interne s'appliquent à tout le personnel de l'entité y compris les dirigeants.

- principe d'indépendance :

Ce principe implique que les objectifs du contrôle doivent être atteints indépendamment des méthodes et procédés de l'entité.

- principe de permanence.

Le contrôle interne doit être conçu pour être appliqué de façon permanente afin de contribuer à la pérennité des activités.

Après avoir parcouru les généralités sur le contrôle interne il nous semble à présent important de parler de ses limites.



## **2-1-5- Les limites du contrôle interne**

Le dispositif de Contrôle Interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit- il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de Contrôle Interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

En outre, les résultats des travaux du groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF - Le dispositif de Contrôle Interne: cadre de référence «IFACI » Paris - Janvier 2007 ont révélé que lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et de ne pas développer des systèmes de Contrôle Interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

### **2-1-5-1- Jugement**

L'efficacité des contrôles sera limitée par le risque d'erreur humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les opérations de la société. Les personnes qui prennent de telles décisions devront exercer, dans le laps de temps qui leur est impartis, leur jugement en se basant sur les informations mise à leur disposition.

### **2-1-5-2 Dysfonctionnements**

Les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions et leur jugement peut être défaillant, ceci va conduire à un dysfonctionnement du système de Contrôle Interne. Ils peuvent commettre des erreurs par manque d'attention ou à cause de la routine. Un responsable des services comptables chargé d'enquêter sur les anomalies peut oublier de le faire ou ne pas poursuivre son investigation suffisamment en profondeur pour prendre les mesures adéquates, il peut être remplacé par un personnel intérimaire n'ayant pas les compétences requises afin de s'acquitter convenablement de ses tâches. Des changements dans les systèmes peuvent être introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement aux premiers signes d'un dysfonctionnement.



### **2-1-5-3 Contrôles outrepassés par le management**

Le système de Contrôle Interne ne pouvant être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement, ceux-ci peuvent l'outrepasser dans le but soit d'en tirer profit personnellement soit d'améliorer la présentation de la situation financière de l'entreprise ou de dissimuler la non-conformité aux obligations légales. Ces agissements incorrects englobent le fait d'accroître fictivement le chiffre d'affaire, rehausser la valeur de la société en prévision de sa cession ou d'une émission publique d'actions, sous-estimer les prévisions de chiffre d'affaire ou de résultat dans le but d'augmenter une prime liée aux performances... etc.

Ceci dit, les infractions au système de Contrôle Interne ne doivent pas être confondues avec les interventions du management visant à annuler ou déroger, pour des raisons légitimes, à des normes et procédures prescrites. Dans le cas de transactions ou d'évènements inhabituels, de telles interventions sont généralement nécessaires et faites ouvertement en étant étayées par des documents ou bien les membres du personnel concernés en sont avertis.

### **2-1-5-4 Collusion**

La collusion entre deux ou plusieurs personnes peut déjouer le système de Contrôle Interne. Des individus agissant collectivement pour perpétrer et dissimuler une action, peuvent altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le système.

### **2-1-5-5 Ratio Coût/Bénéfice**

L'organisation doit comparer les coûts et avantages relatifs aux contrôles avant de les mettre en place.

Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur l'organisation, mais également les coûts associés à la mise en place de ce contrôle.

Les coûts et bénéfices attachés aux contrôles sont calculés à différents degrés de précision. Généralement, le calcul des coûts est plus facile en prenant en compte les coûts directes et indirectes des contrôles mis en place.

Le calcul du rapport coûts/bénéfice est rendu encore plus compliqué par la corrélation entre les contrôles et les activités. Lorsque les contrôles sont intégrés dans les processus de gestion et d'exploitation, il est difficile d'en isoler le coût ou l'avantage que l'on en retire.



Pour clore ce paragraphe relatif au contrôle interne nous dirons que le contrôle interne n'est pas une panacée ; le considérer comme une solution à tous les maux de l'entreprise serait une erreur à ne pas commettre .On ne saurait donc ignorer la nécessité de parfaire la sécurité de l'organisation et des processus afin de limiter les risques de fraudes, et de falsification. Comment donc s'assurer de la qualité du dispositif de contrôle interne ?

### 2-1-6 Méthode d'évaluation du contrôle interne

Il s'agit à présent de définir une méthode d'évaluation de ces dispositifs de contrôle interne, il ne s'agit pas seulement ici de mesurer l'impact du contrôle interne sur la qualité de l'information financière mais bien sur le risque de fraude. La démarche comprend trois étapes qui sont les suivantes : décrire les processus ; identifier les contrôles ; évaluer les contrôles.

#### ➤ Décrire les processus

Un processus est un ensemble d'activités et de ressources liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants (MOUGIN, 2002, :18) .Cette étape doit permettre de disposer d'une vision claire des processus de l'entité ,pour cela plusieurs outils sont utiles :

- Les procédures : une méthode graphique sous forme de logigramme parait idéale car elle permettra de visualiser les flux entre les différents acteurs.
- Les grilles de tâche : c'est un outil qui peut être mis en place pour aider à la lecture de la répartition des fonctions entre chaque acteur. (cf. tableaux ci-dessous)

**Tableau 3** : Grille de séparation des tâches

Tâches	A	B	C
Ouvrir et trier le courrier	X		
Préparer la liste des chèques reçus	X		
Déposer les chèques en banque		X	
Comptabiliser les chèques encaissés			X

**Source** : nous même

#### ➤ Identifier les contrôles

La seconde étape consiste à identifier les contrôles dans les processus décrits. On peut distinguer quatre catégories de contrôle :

- La séparation des fonctions : elle s'exerce en divisant une activité en plusieurs opérations que l'on répartit entre différents acteurs indépendants chacun exerçant un contrôle sur l'autre.
- Les authentications : c'est l'ensemble des signatures qui permettent de reconnaître que les différentes personnes autorisées ont physiquement approuvé une opération ou un document.
- Les contrôles sur document : ils jouent un rôle bien utile car ils permettent de réaliser des autorisations par des visas ou des signatures, ce qui permet de conserver une trace et assure la piste d'audit. Nous pouvons distinguer trois types de contrôle à ce niveau :
  - Les rapprochements ;
  - les prés numérotations ;
  - les check-lists.
- Les protections des biens et des valeurs : protéger l'accès aux biens de l'entreprise doit être primordial pour tout manager. Il s'agira ici de :
  - Conserver les valeurs dans un lieu à accès réservé ;
  - identifier les biens à protéger ;
  - suivre les quantités en stock et réaliser des inventaires physiques ponctuels ;
  - changer les équipes de temps en temps ;
  - modifier périodiquement les codes d'accès

➤ L'évaluation des contrôles

Une fois les contrôles identifiés, il est indispensable de les évaluer. Cette évaluation sera menée en se concentrant sur les fraudes potentielles.

Nous pouvons, à présent, examiner un autre outil de prévention et de réduction de la fraude : l'audit interne.

## **2.2 Audit interne outil de prévention et de réduction de la fraude**

L'audit est un examen critique, qui obéit à certaines règles. On peut donc auditer un processus, un cycle etc.



La plupart des gens entendent par « audit » l'audit financier mais il en existe plusieurs types parmi lesquels l'audit interne.

### 2-2-1 Définition de l'audit interne

Le terme audit est de plus en plus utilisé, parfois à juste titre, souvent à tort. Cependant il fait l'objet d'une définition précise et se décline suivant la finalité des acteurs (audit interne, audit externe ...). Que faut-il donc entendre par audit ?

« L'audit peut se définir comme l'émission d'une opinion motivée sur la correspondance entre un existant et un référentiel ». (GRAND & VERDAILLE, 1999 :9). Cette définition est basée sur deux notions essentielles à savoir le référentiel et l'opinion motivée. La mission d'audit consiste donc à mesurer l'écart qui sépare ce qui existe à un temps donné dans l'entreprise de ce qui devrait idéalement exister.

L'opinion motivée signifie que tous les faits soulignés doivent être étayés par des preuves palpables et réelles.

Quant à LEMANT, il définira l'audit comme une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. (LEMANT, 1999 :2).

Quand bien même que ces deux définitions soient concises et explicites, elles ne paraissent pas complète c'est ce pourquoi l'IIA (Institute of Internal Auditors...) ira plus loin en affirmant :

« L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. » Cette définition met en exergue deux spécificités de l'audit :

- L'indépendance qui constitue une norme de l'audit interne : Norme 100 : « les auditeurs internes doivent être indépendants des activités qu'ils auditent »

- L'objectivité quant à elle est relative à la norme 120 : « les auditeurs internes doivent effectuer leur travaux avec objectivité ».

### **2-2-2 Le rôle de l'audit interne dans la prévention de la fraude**

Les normes professionnelles accordent une grande importance à la fraude notamment en son article 280 qui traite de la « conscience professionnelle ». L'article 1210 .A2 quant à lui a la qualité d'être plus précis et stipule : « l'auditeur interne doit posséder des connaissances suffisantes pour identifier les indices de fraude mais il n'est pas censé posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes »

Dans le même ordre l'article 2110 .A1 précise : « l'audit interne doit surveiller et évaluer l'efficacité du système de management des risques de l'organisation ».

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

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

En outre, l'audit interne a un rôle essentiel à jouer dans la prévention de la fraude en apportant à la direction et ce conformément à l'objectif premier à lui assigner, une opinion sur l'efficacité du contrôle, des recommandations sur l'amélioration des contrôles, et des informations sur les techniques les plus modernes en matière de détection de la fraude et évaluation du risque.

Ainsi, d'après Rouff, (2000 :27) l'auditeur doit donc déborder du cadre d'analyse des risques « classiques » (opérationnels, informatiques, etc. .) pour s'intéresser aux risques de pertes par détournement de fonds et autres agissements frauduleux.

Pour rester dans le cadre de notre thème, Bilodeau, (1999 : 20) disait : « dans le domaine des services financiers et comptables de l'entreprise, il est important d'être vigilant sur l'application



des principes comptables, l'historique des pertes, de la fluctuation marquée, au chapitre des revenus et des dépenses, du virement de fonds importants aux actionnaires, de l'incompétence et de l'inefficacité de la gestion des personnes au contrôle financier ». Il ressort de cet article de Bilodeau que certains indicateurs ou certains faits inhabituels peuvent attirer l'attention de l'auditeur sur un quelconque cas de fraude. Cette analyse permettra ainsi de mettre en exergue les valeurs significatives et également tester la cohérence des données financières.

Au vue de ce qui précède que retenir donc du rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude ?

La norme 280-02-3 apporte la réponse « les auditeurs internes ne sont pas expert en détection de fraude ». Le rôle de l'auditeur devrait donc se réduire à quatre actions spécifiques.

- Informer les autorités compétentes de l'existence d'indices ;
- réaliser des investigations complémentaires pour asseoir son constat et fuir les impressions et conclusions hâtives ;
- collaborer avec les spécialistes ;
- s'assurer que toutes les bonnes mesures de contrôle interne ont été prises pour éviter le retour de tels incidents.

Après avoir pris connaissance des généralités de l'audit interne une question mérite d'être posée : quelle démarche l'auditeur doit-il adopter en matière de fraude ?

### **2-2-3 Démarche de l'auditeur en matière de fraude**

L'auditeur adoptera une démarche qui peut être résumée en six étapes :

- 1ère Obtenir un mandat précis et clair de la Direction Générale
- 2<sup>ème</sup> Préparer un programme spécifique d'intervention qui tient compte de la nature de l'activité et du niveau hiérarchique des responsables visés.
- 3ème Passer en revue le cycle des procédures appliquées pour l'activité, le service ou les opérations visées pour détecter d'avance les failles du système.
- 4ème Informer les collaborateurs de la délicatesse de la mission pour qu'ils fassent preuve de vigilance et de maximum de discrétion.

- 5ème Sur le terrain, faire comme si la mission ne diffère pas d'une mission d'audit ordinaire, et ce pour ne pas heurter les sensibilités et s'exposer ainsi à des conséquences imprévisibles.
- 6ème En cas de découverte de fraude, collecter le maximum de preuves pour étayer ses arguments (au besoin le juge appréciera ces preuves).

Les preuves doivent revêtir des formes irréfutables car un débat judiciaire pourra avoir lieu très souvent entre avocats.

Nous remarquons que l'audit interne joue un rôle fondamental dans la prévention de la fraude mais cependant, ne comporte-il pas des limites ?

#### **2-2-4 les limites de l'audit interne dans la prévention de la fraude**

L'auditeur interne est par essence sollicité pour contribuer au renforcement du dispositif anti-fraude et intervenir sur les cas de suspicions. On le voit très bien, il n'est pas le seul dans le dispositif, tous les membres de l'entreprise, du haut en bas de la pyramide, doivent lutter avec les moyens appropriés aux tâches de chacun. (Rouff, 2000 :26).

Il n'est qu'un des acteurs du contrôle interne et que, la lutte efficace contre le risque de fraude suppose une implication forte de tous les autres, notamment les différents niveaux de responsabilité opérationnelle. (De Montchalin, 1999 :29).

Par ailleurs compte tenu des techniques propres à l'audit notamment les sondages ou échantillonnages, l'auditeur interne ne peut garantir qu'il a su, et pu détecter toutes les fraudes existantes car n'étant pas spécialiste de fraude.

A cela s'ajoute sa dépendance hiérarchique .Or l'auditeur interne dans l'exercice de ses fonctions a besoin de son indépendance ; celle-ci lui étant d'ailleurs conférée à travers la norme 100 de l'audit interne .Sa relation avec la direction générale à laquelle il est rattaché pourrait donc l'influencer.

En outre, l'auditeur sera amené à utiliser des techniques coûteuses telles que : compte rendu et validation formelle systématique des entretiens avec rédaction de type procès verbal, tests d'audit sur l'exhaustivité des éléments. (Bouaniche ,2003 :20-21).



L'efficacité de l'audit interne dans la prévention de la fraude peut-être renforcé dans le cadre d'une coopération avec un autre type d'audit : l'audit externe.

## **2.3 Audit externe outil de prévention et de réduction de la fraude**

### **2-3-1 définitions**

L'ordre des experts comptables et comptables agréés ('O.E.C.C.A.) français définit l'Audit Externe comme l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de résultats d'une entreprise (in audit comptable et financier de Danièle Batude).

On distingue l'audit légal ou commissariat aux comptes imposé aux entreprises par la loi (acte uniforme de l'OHADA) dont la vocation est de certifier les états financiers des entités auditées. A ce titre, les Commissaires aux comptes sont les garants de l'égalité des actionnaires devant les résultats de l'entreprise. Ils engagent également leur responsabilité dans les travaux qu'ils réalisent et peuvent le cas échéant être poursuivis devant les tribunaux en cas de négligence ou de faute dans l'exercice de leur fonction.

Quant à CARASSUS & CORMER (2003 :175), « l'audit externe est défini comme un moyen de dissuasion sans que l'auditeur puisse être tenu pour responsable de la non prévention des fraudes et des erreurs ».

L'audit externe n'est pas que légal ;il peut être contractuel (audit contractuel) qui intervient sur la demande du management ou d'un tiers intéressé afin d'étudier une structure, un domaine ou une activité libre basée sur des relations contractuelles.

### **2- 3-2 Rôle de l'audit externe**

A la différence de l'audit interne, l'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude et la fiabilité des états financiers.

En d'autres termes, émettre une opinion motivée sur la fiabilité des informations financières contenues dans les états financiers de l'entreprise considérée.

Ainsi dans le cadre de sa mission, le Commissaire aux comptes doit évaluer le risque qu'une fraude ou erreur conduise à des anomalies significatives dans les états financiers et ce, en mettant en œuvre un certain nombre de diligences. Par ailleurs, Le commissaire aux comptes est tenu légalement de signaler au Procureur de la république toute irrégularité significative (fraude des dirigeants par exemple) pouvant influencer négativement sur les résultats de l'entreprise ou même remettre en question la continuité de l'exploitation de celle-ci. Ils sont ainsi tenus responsables tant à l'égard de la société que des tiers, des conséquences dommageables des fautes et négligences par eux commises dans l'exercice de leurs fonctions.

En outre le Commissaire aux comptes exerce une mission de contrôle permanente. Ainsi il peut réaliser des contrôles à tout moment de l'année. Généralement son intervention se déroule de la façon suivante :

- ✓ en cours d'année : phase intérimaire destinée à l'analyse des comptes ;
- ✓ au moment de la clôture des comptes : lancement des circularisations ; prise d'inventaire ;
- ✓ après la clôture des comptes : audit des comptes.

### **2-3-3 les limites de l'audit externe**

Le commissaire au compte est tenu à une obligation de moyen et non de résultat ce qui signifie qu'il est tenu d'effectuer sa mission avec compétence et soin. On ne peut donc lui reprocher de n'avoir pas détecté une fraude comptable dans l'entreprise à condition qu'il ait mis en œuvre toutes les diligences possibles pour ce type de contrôle.

Par ailleurs un audit normal, qui doit permettre l'expression d'une opinion sur des états financiers, ne peut avoir pour objectif premier la découverte des détournements de fonds et autres irrégularités. Les obligations de l'auditeur dans ce domaine procèdent uniquement de son objectif fondamental de vérification de la régularité et de la sincérité des comptes.

Autrement dit, la détection de la fraude doit être envisagée comme une conséquence et non comme une finalité.

Aussi, la détection de la fraude ressort prioritairement des attributions de la direction de l'entreprise et non de celles de l'auditeur. Cependant certains indicateurs devraient éveiller en l'auditeur une certaine suspicion. Ces indices se résument comme suit selon (Cosandey : 2003)



- ✚ le comptable trop consciencieux qui travaille de longues heures sans jamais prendre des congés ;
- ✚ les modifications fréquentes apportées à certaines écritures ;
- ✚ les enregistrements comptables manquants ;
- ✚ les comptes qui sont trop (ou peu) mouvementés ;
- ✚ les charges d'un montant anormal ;
- ✚ les comptes mal identifiés, en particulier les suspens.

En outre nous pouvons ajouter une autre limite, celle liée au contrôle qui est défini comme le risque qu'une erreur significative dans un solde de compte ou qu'une catégorie de transactions, isolée ou cumulée à des erreurs dans d'autres soldes ou catégories de transactions, ne soit ni prévenue ou détectée, et corrigée en temps voulu par les systèmes comptables et de contrôle interne.

En définitive, la complémentarité de l'Audit Interne et de l'Audit Externe dans le cadre d'une saine coopération est un outil puissant dont dispose les entreprises dans la prévention et la réduction de la fraude. Mais cependant force nous est de s'interroger s'il n'existe pas autres structures intervenant dans la lutte contre la fraude ?

## **2.4 Les autres structures de prévention de fraude**

### **2-4-1- Environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments de Contrôle Interne, et joue un rôle important dans la prévention de la fraude, en imposant discipline et organisation. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent les éléments suivants :

#### **2-4-1-1- Intégrité et éthique**

Selon Mathon, (2004 :10) « l'éthique, recouvre l'ensemble des principes moraux qui sont à la base du comportement de l'individu ; c'est la recherche personnelle d'une sagesse de l'action : c'est donc une prise de position personnelle, un acte autonome de volonté ». Les priorités concernant

l'attitude que doit adopter les personnes au sein de l'entité à tous les niveaux, allant des membres du management eux-mêmes jusqu'aux opérationnels, se traduisent par un code de conduite qui reflète l'intégrité et l'éthique des dirigeants ainsi que les principes qu'ils souhaitent véhiculer. Il ne s'agit pas du simple respect des lois, mais également de l'image et de la réputation de l'entreprise vis-à-vis du public.

De ce fait, l'efficacité des procédures de Contrôle Interne est fonction de l'intégrité et de l'éthique dont font preuve les personnes qui créent les contrôles, les gèrent et en assurent le suivi. L'intégrité et l'éthique sont des facteurs essentiels de l'environnement de contrôle, en ont un impact sur la conception, la gestion et le suivi des autres éléments du Contrôle Interne. Ainsi, nous pouvons donc affirmer sans risque de nous tromper avec Bilodeau que l'éthique demeure une condition nécessaire pour prévenir et réduire la fraude. (Bilodeau, 1999 :19).

La commission Treadway indique dans son rapport intitulé : Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting, qu'un environnement fortement imprégné d'éthique à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise est vital au bien-être de celle-ci, à celui des entreprises et des personnes rentrant dans son rayon d'influence et à celui du public en général. Un tel état d'esprit contribue de manière importante à l'efficacité des politiques et des systèmes de Contrôle mis en place par l'entreprise et exerce une influence sur les comportements, qui échappent aux systèmes de contrôle, aussi sophistiqués soient-ils.

Etablir des règles d'éthiques se révèle être une mission délicate. L'entreprise doit répondre aux différents intérêts divergents, provenant de la direction de l'organisation, mais également aux préoccupations du personnel, des fournisseurs, des clients, de la concurrence et du public, en déployant des efforts très importants.

Le management précise ses volontés par des messages officiels. La culture d'entreprise se matérialise dans des normes d'éthique et de conduite, ainsi que dans les méthodes utilisées pour leur communication au sein de l'entité, afin de déterminer le niveau d'application et de respect de ces règles.

Ces dernières peuvent être influencées par des facteurs incluant l'incitation et la tentation à commettre des actes malhonnêtes ou contraire à l'éthique, l'ignorance du personnel dans l'accomplissement de certaines tâches ainsi que l'exemplarité des dirigeants en matière de décisions prises.



Et afin de minimiser les agissements incorrects, il est particulièrement important que des sanctions soient prévues en cas de violation de ces codes de conduite et que des mécanismes de communication des infractions soient mis en place.

### **2-4-1-2- Compétences**

« ...il faut mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut » (Azzopardi, 2000 :8). Cette règle anglo-saxonne devrait être le souci de tout manager qui, définira le niveau de qualité requis pour l'accomplissement de manière saine des tâches, en fonction des objectifs de la société et des plans stratégiques mis en œuvre. La compétence doit refléter la connaissance et les aptitudes nécessaires à l'accomplissement de ces tâches requises à chaque poste. Il existe souvent un compromis entre les compétences souhaitées et le coût de celle-ci.

« C'est un critère essentiel, la fiabilité du système d'organisation dépend étroitement du niveau de compétence et d'intégrité du personnel... » (Barry, 2004 :12). Il apparaît clairement qu'il ne suffirait pas de définir des procédures pour assurer l'efficacité du contrôle interne mais bien plus car il faudrait avoir des hommes ayant les compétences requises pour son application.

### **2-4-1-3- Conseil d'administration et Comité d'Audit**

L'environnement de contrôle et la culture de l'organisation sont largement influencés par le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit. L'expérience, les compétences appropriées notamment sur le plan technique, mais aussi l'envergure et la volonté nécessaire de leurs membres pour diriger, leur indépendance vis-à-vis des dirigeants afin d'examiner soigneusement les activités de la direction et présenter un autre point de vue, ainsi que leur niveau d'engagement dans la conduite de l'entreprise, leur rigueur dans le contrôle des opérations et la pertinence de leurs actions sont des facteurs importants de l'environnement de contrôle. Il doit être également pris en considération leur volonté d'aborder et de suivre, avec le management, des questions difficiles et délicates liées aux stratégies et aux performances. L'interaction entre le Conseil d'Administration ou le Comité d'Audit et les auditeurs internes et externes est un autre facteur primordial ayant une incidence sur l'environnement de contrôle.

### **2-4-1-4- Philosophie et style de management des dirigeants**

La philosophie et le style de management ont une incidence sur la conduite des affaires de l'entreprise et sur le niveau de risques accepté. La conception du Contrôle Interne diffère selon la



manière dont l'entreprise aura géré ses affaires, les risques qu'elle aurait pris, ainsi que les domaines dans lesquels elle se serait engagée. Sa réussite ou non influera sur sa vision du Contrôle Interne.

Les activités d'une société gérée de façon informelle pourront être contrôlées par des réunions en tête-à-tête entre ses principaux responsables. En revanche, dans une société ayant un style de management plus conventionnel, les responsables s'appuieront davantage sur des procédures écrites, des indicateurs de performances et des rapports signalant les anomalies.

En relation avec le thème développé, d'autres facteurs sont représentatifs de la philosophie et du style de management, tel que l'attitude vis-à-vis de l'information financière, qu'il s'agisse du choix d'options agressive ou prudentes en matière de principes comptables, du niveau de soin et de réalisme apporté aux estimations comptables, ou encore des attitudes envers les fonctions comptables et informatiques et le personnel.

#### **2-4-1-5- Structure de l'entreprise**

La structure des activités d'une entité fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs généraux sont planifiées, exécutées, contrôlées et suivies. La mise en place d'une structuration adéquate implique la définition des principaux domaines d'autorité et de responsabilité, ainsi que la création d'une organisation hiérarchique conçue pour faciliter la remontée des informations.

La structure des activités d'une entité est fonction de ses besoins. Certaines organisations disposent d'une structure centralisée, alors que d'autres optent pour la décentralisation. De même, certaines choisissent une structure hiérarchique pyramidale et d'autre une structure matricielle. Elles peuvent être organisées par secteurs d'activités ou par lignes de produits, par sites géographiques ou en fonction des canaux ou réseaux de distribution. D'autres entités y compris de nombreux organismes gouvernementaux ou sociétés à but non lucratif, sont structurées par fonctions.

La structuration d'une entité dépend en partie de sa taille et de la nature de ses activités. Dans tous les cas et quelle que soit la structure retenue, les activités d'une entreprise doivent être organisées de façon à faciliter la mise en œuvre des stratégies destinées à assurer la réalisation d'objectifs précis. (IFACI, 2004 :41).



#### **2-4-1-6- Délégation de pouvoirs et domaine de responsabilité**

La délégation de pouvoir signifie que la direction centrale abandonne le contrôle de certaines décisions à des niveaux hiérarchiques inférieurs au sein des activités opérationnelles, c'est-à-dire aux personnes plus directement impliquées dans les transactions quotidiennes.

La principale difficulté réside dans le fait que les responsabilités ne doivent être déléguées que dans la limite des objectifs à réaliser.

Cet aspect de l'environnement de contrôle concerne également les liens hiérarchiques permettant la remontée des informations qui sont utile à l'entreprise afin de renforcer sa compétitivité et accroître le niveau de satisfaction de sa clientèle.

Les entreprises visent souvent, par la délégation de pouvoir, à encourager les individus et les équipes à prendre des initiatives pour aborder et résoudre les problèmes. Enfin, cet aspect couvre les normes décrivant les pratiques professionnelles appropriées, les connaissances et les compétences des principaux responsables ainsi que les moyens mis à leur disposition pour effectuer leur mission, avec une nécessité d'élaboration de procédures efficaces permettant au management le suivie des résultats.

#### **2-4-1-7- Politique en matière de ressources humaines**

La politique de gestion des ressources humaines traduit les exigences de l'entreprise en matière d'intégrité, d'éthique et de compétence. Cette politique englobe le recrutement, la gestion des carrières, la formation, les évaluations individuelles, les conseils aux employés, les promotions, la rémunération et les actions correctives.

Les problèmes auxquels les entreprises sont confrontées changent et deviennent plus complexes, notamment en raison de l'évolution rapide de la technologie et de la concurrence de plus en plus vive. Il est essentiel que le personnel soit préparé pour faire face aux nouveaux défis qui ne manqueront pas de se présenter. Il s'agira pour le management (conseil d'administration) de créer un environnement de travail valorisant les personnes, leur permettant de développer leur vrai potentiel. Il faudrait également veiller à la mise en place de critères d'évaluation des performances afin de primer l'excellence et blâmer la médiocrité et ce dans une transparence totale.

La fraude est un risque majeur qui peut affecter la continuité de l'organisation .A cet effet, si on y prend garde, elle est susceptible de nuire à l'ensemble des processus de l'entreprise.

Pour ce faire, dans le but d'apporter une assurance raisonnable à la réalisation de ses objectifs, l'existence d'un contrôle interne efficace est indispensable. L'efficacité du contrôle interne dépend de l'implication de tous. Chacun doit y apporter ses valeurs et compétences personnelles.

Ainsi le décor ayant été planté, il nous paraît intéressant de décliner à travers le chapitre suivant, la méthodologie par laquelle nous conduirons nos recherches.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

La fraude un thème d'actualité à été choisie pour faire objet de recherche dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude de troisième cycle .Ainsi notre recherche se limitera au cycle comptable et financier. Il s'agira pour nous de développer dans cette partie les méthodes de recherche que nous voulons employer afin de parvenir à la résolution de la problématique définie plus haut. Pour ce faire il sera question dans un premier temps de procéder à la revue de littérature ensuite faire le choix et l'interprétation des variables sur la base du modèle général d'analyse.

Le choix des variables nous permettra de définir les indicateurs de mesure pour mieux les évaluer et par ricochet atteindre nos objectifs que sont :

- évaluer le dispositif de prévention de la fraude
- déterminer la bonne organisation à mettre en place pour prévenir et détecter la fraude.

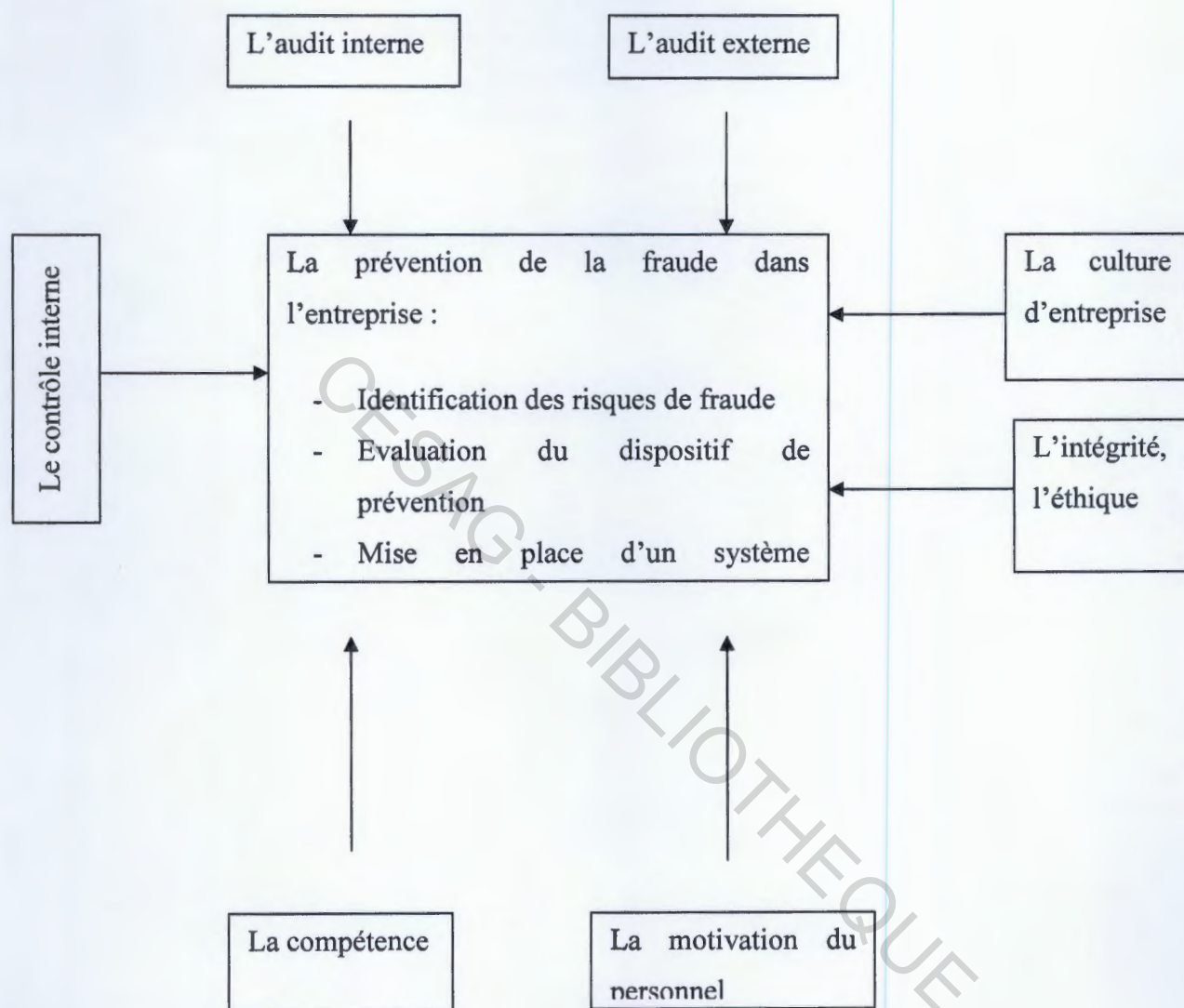
### **3.1 Elaboration du modèle d'analyse**

L'élaboration du modèle général d'analyse se fera schématiquement tout en définissant les variables choisies .Ce modèle mettra donc en rapport les variables qui ont un impact sur la prévention de la fraude.

Les indicateurs de mesure quant à eux, nous permettront de ressortir la qualité des variables choisies et, les relations qui existent entre elles et la prévention de la fraude.

De façon schématique le modèle se présentera comme suite :

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : Nous- même

Commentaires :

- La prévention de la fraude implique nécessairement la mise en place d'un bon système de contrôle interne qui, bien qu'étant l'affaire de tous, le management doit en faire une priorité. De l'efficacité de ce dispositif, dépendra l'avenir de l'entreprise.
- L'audit interne qui joue le rôle de conseiller auprès de la direction générale, doit bénéficier du soutien de celui-ci. Ainsi, le management doit lui reconnaître et lui donner la place qui est la sienne, au sein de l'organisation.



- La compétence, la motivation sont des valeurs qui jouent un rôle important dans la vie d'une entreprise et constituent des éléments qui contribuent à renforcer le système de contrôle interne. Ainsi, une bonne application de ses valeurs contribuera à prévenir la fraude.

### **3.2 Les variables du modèle d'analyse**

Elles se présentent comme suit :

- Les variables indépendantes ont un impact positif sur la prévention de la fraude ; mais leur réalisation ne dépend que de la bonne application de ses composantes.

Les variables dépendantes, comme son nom l'indique, dépendent des variables indépendantes.

#### **3-2-1 La variable dépendante**

Elle est exclusivement composée des dispositifs de la prévention de la fraude.

#### **3-2-2 Les variables indépendantes**

Elles regroupent : le contrôle interne, l'audit interne, l'audit externe, la culture d'entreprise, l'éthique, la compétence et la motivation du personnel.

### **3.3 Les indicateurs de mesure des variables**

Afin de mieux les apprécier nous avons utilisé les techniques ci-après :

- Les questionnaires du contrôle interne
- L'interview
- La recherche documentaire

**Tableau N° 4** : les indicateurs de mesures

Dimension	Mesures
1- L'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un service d'audit interne (SAI)</li> <li>- Le SAI sert les besoins de l'entreprise</li> <li>- Le SAI s'assure de la réalisation des objectifs</li> <li>- Le SAI est directement concerné par la prévention</li> <li>- Existence d'une charte d'audit</li> <li>- Existence d'un code de déontologie</li> <li>- Existence d'une cartographie des risques</li> <li>- Le SAI est composé d'agents qualifiés et en nombre suffisant.</li> </ul>
2- Le contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un organigramme général et par direction</li> <li>- Existence d'un manuel de procédures dans l'entreprise</li> <li>- Existence d'un comité d'audit</li> <li>- Existence d'un conseil d'administration</li> <li>- Existence d'objectifs</li> <li>- Existence d'une structure de formation</li> </ul>
3-la culture d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une politique de motivation du personnel</li> <li>- Existence d'un plan de formation mis à jour</li> </ul>
4- L'audit externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de commissaire aux comptes qualifiés</li> </ul>

**Source** : nous même



### **3.4 Les objectifs de recherche à atteindre**

Ils indiquent les limites de notre recherche et renseignent sur les outils de collecte des informations.

A cet effet, la variable dépendante nous permettra de nous assurer de l'effectivité de la prévention de la fraude au niveau du cycle comptable financier de la CIE.

Quant aux variables indépendantes, il s'agira pour nous de :

- ✓ Vérifier l'existence des dispositifs de contrôle interne au niveau du cycle comptable et financier et l'analyse de leur effet sur son dispositif sécuritaire ;
- ✓ déterminer l'impact de l'audit interne, l'audit externe et du comité d'audit sur le contrôle interne ;
- ✓ s'assurer du rôle de la culture d'entreprise dans le cadre de la prévention de la fraude.

Pour y parvenir, il faudra procéder à la collecte et à l'analyse des données au sein de la CIE.

Nous utiliserons à cet effet les outils suivants dans la collecte et l'analyse des données :

- L'interview,
- l'analyse documentaire,
- les questionnaires de contrôle interne,

### **3.5 Les méthodes d'analyse**

Nos analyses sont faites à travers des jugements portés sur le fond des informations recueillies (analyse de contenu), sur des descriptions (analyse descriptive) et par des explications (analyse explicative).

- Analyse descriptive

Elle porte essentiellement sur la présentation de l'entreprise.

- Analyse de contenu

Il s'agit pour nous de porter un jugement, une appréciation sur le système de contrôle interne de la CIE dans son fond .Cette analyse nous permet d'évaluer ce système et d'en déceler les forces et faiblesses.

- Analyse explicative

Nous nous sommes appuyés sur ce type d'analyse, d'une part pour synthétiser et exploiter les données théoriques sur la fraude recensées dans la documentation et d'autre part, pour exposer nos positions, notre compréhension et nos recommandations en ce qui concerne l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

Ayant ainsi présenté, la méthodologie que nous emploierons tout au long de cette étude, nous estimons qu'il serait opportun de passer à la présentation de la structure qui nous a permis de réaliser la partie pratique de notre recherche.



CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CADRE PRATIQUE**

## **CHAPITRE 4: PRESENTATION DE LA CIE**

### **4.1 HISTORIQUE**

L'histoire de l'électricité a débuté en Côte d'Ivoire en 1910 avec l'électrification des deux premières capitales que sont Grand-Bassam et Bingerville. La ville d'Abidjan fut électrifiée en 1940. L'exploitation de l'électricité assurée alors par la Direction des Travaux Publics (DTP) fut confiée à partir de 1953 à l'Energie Electrique de Côte d'Ivoire (EECI) pour une durée de (40) quarante ans.

Pendant les années de croissance de l'économie ivoirienne, L'EECI a pu être à bon droit considérée comme une des entreprises les mieux vues du continent africain avec ses centaines de localités électrifiées, son effectif de près de 4000 salariés, ses programmes d'équipement ambitieux. Mais la crise économique de 1980, va freiner la bonne marche de cette entreprise.

Dans les dernières années de son existence, EECI avait accumulé 5 milliards de francs CFA de dettes, sans grand espoir de redressement. Le service n'était plus assuré de façon satisfaisante, les infrastructures se dégradaient (insatisfaction de la clientèle, difficulté organisationnelles, mauvaise gouvernance, insuffisances techniques, trésorerie déficitaire...). Surtout, aucune perspective d'amélioration de la situation n'était envisageable. Des décisions radicales devaient être prises dans le but de remédier à cette situation.

Ce n'est qu'en 1990 que les autorités ivoiriennes prirent la décision de permettre la distribution de l'électricité par un opérateur privé afin d'optimiser les coûts de gestion du secteur de l'électricité et d'améliorer ses performances. Par le décret N° 90-1389 du 25 Octobre 1990 l'Etat ivoirien accorda la concession de la distribution de l'électricité à un opérateur privé. Le 1<sup>er</sup> Novembre 1990 l'Etat ivoirien signa la convention de concession avec la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE).

Société privée chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité en Côte d'Ivoire, la CIE est un acteur majeur dans la gestion de service public d'électricité. A ce titre, elle assure la gestion technique des équipements de production électrique, la coordination du système de distribution d'énergie et la desserte en électricité de près de vingt (20) millions d'habitants en

Côte D'Ivoire et en Afrique de l'Ouest.



La Compagnie Ivoirienne d'électricité occupe aujourd'hui une place prépondérante dans l'économie de la Côte d'Ivoire. Sa stratégie de développement fondée sur la satisfaction du client et l'esprit de service fait de la CIE une entreprise moderne au service de ses abonnés.

## 4.2 Cadre juridique et institutionnel

### 4.2.1 Cadre juridique

La « Compagnie Ivoirienne d'Electricité » en abrégé « CIE » est une société anonyme dont le siège social est situé à Abidjan à l'avenue Christiani dans la commune de Treichville. Elle est enregistrée au registre de commerce et des sociétés avec un capital de quatorze milliards de francs CFA (14.000.000.000) reparti comme suit :

Tableau 5 : Répartition du capital de la CIE

ACTIONNAIRES	NOMBRE D' ACTIONS	%
<b>SISP</b> Société Internationale des Services Public	1512480	54,02
<b>ETAT DE CÔTE D'IVOIRE</b>	480 000	15,00
<b>SIDIP</b>	69 712	2,49
<b>DIVERS PRIVES</b>	797 808	28,49
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2 800 000</b>	<b>100,00</b>

Source : CIE

## **4.2.2 Cadre institutionnel**

Société privée chargée de la production, du transport, de l'exportation, de l'importation, de la distribution et de la commercialisation de l'énergie électrique sur l'ensemble du territoire de la Côte d'Ivoire, et dans la sous-région Ouest africaine, la CIE est un des leaders de son secteur sur le continent africain.

L'Etat de Côte d'Ivoire et la CIE sont liés par une convention de concession de type contrat d'affermage pour une période de 15 ans (2005-2020).

Dans un contrat d'affermage l'autorité concédante met à la disposition du fermier les moyens nécessaires à l'exploitation d'un service public. Il ne saurait donc y avoir concession ou affermage s'il n'existe pas de service public. Aussi le service public est une activité d'intérêt général et d'utilité sociale géré par l'Etat.

Exemple : l'enseignement, la défense nationale, la santé publique, etc.

Le concessionnaire exploite le service à ses frais et risques moyennant une rémunération (redevance) perçue sur les usagers. Dans le cas d'espèce, l'Etat met à la disposition de son fermier la CIE les moyens nécessaires à l'exploitation du service. A cet effet, la CIE est tenue de verser une redevance à l'Etat, redevance qu'elle tire de ses ventes d'énergie.

## **4.3 ORGANISATION ET ACTIVITES DE LA CIE**

### **4-3 -1 Organisation générale**

Le Directeur Général est assisté par trois Directeurs Généraux Adjoints et par un secrétaire Général qui pilotent les différentes directions centrales opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise

### **4-3-2 Les Directions opérationnelles**

Elles sont chargées de la production, du transport et de la distribution de l'énergie électrique. Il s'agit de :



- La Direction Centrale de la Distribution (DCD) qui assure la distribution de l'électricité à tous les clients de la CIE ;
- La Direction des Etudes et de la maîtrise d'Ouvrage (DEMO) Développement Elle mène toutes les études et exécute des travaux liés à l'activité de la CIE ;
- La Direction de la Production de l'Energie (DPE). Elle se charge de la production de l'énergie à partir des centrales thermique et des barrages hydraulique.
- La Direction Transport d'Energie et Télécommunication (DTET). Elle assure le transport de l'énergie produite par la DPE aux postes frontières qui sont des unités d'accueil pour ensuite être distribuée aux ménages.

### **4-3-3 Les Directions fonctionnelles**

- La Direction des Ressources Humaines (DRH). Elle a en charge les questions relatives à la gestion du personnel, des embauches, des mutations...
- La Direction Administrative Gestion –Finance (DAGF) Elle traite de toutes les questions liées aux comptes de l'entreprise. Elle abrite en son sein la Direction du contrôle de Gestion (DCG).
- La Direction de la Logistique (DL). Elle est responsable des achats et entretien de matériels, de la gestion des stocks.
- La Direction Informatiques (DI). Elle est chargée de la gestion du système informatique, de la maintenance des appareils informatiques.

La CIE comporte actuellement :

- Douze (12) Directions régionales (DR) réparties sur toute l'étendue du territoire national ;
- Dix-huit (18) secteurs ont été créés dont quatorze (14) à Abidjan, un (1) à Yamoussoukro, deux (2) à Bouaké et un (1) à Daloa ;
- Soixante quatorze (74) Arrondissements ;
- Pour se rapprocher davantage des clients des agences de proximité sont installées dans les quartiers d'Abidjan (5 et 1 agence Leaders) ;
- Un (1) centre d'appel pour offrir un service de qualité et un (1) service de dépannage pour assurer la continuité de fourniture de l'électricité.

## Les activités de la CIE

Les activités de la CIE se résument essentiellement en trois catégories:

- La production de l'électricité
- Le transport de l'électricité
- Et la distribution de l'électricité

Il s'agit pour elle dans un premier temps d'exploiter les ouvrages de production, de transport, de distribution, d'exportation d'électricité. Grâce à « l'interconnexion » la CIE exporte de l'électricité en direction de cinq(5) pays africains que sont le GHANA, le TOGO, le BENIN, le BURKINA-FASO et le MALI.

Ensuite elle réalise les travaux de branchement et facture puis encaisse l'électricité vendue. La CIE supporte l'intégralité des charges de fonctionnement, d'entretien courant et de gestion.

Elle peut par ailleurs proposer dans le cadre des conventions périodiques des travaux d'extension et de renouvellement. Dans le cadre de son activité la CIE réalisera les travaux de renouvellement qui lui sont confiés par l'Etat.

Après avoir présenté l'entreprise d'accueil qui nous permet de réaliser ce présent rapport, il convient donc dans ce second chapitre relatif au cadre pratique de notre mémoire de décrire les différents moyens de prévention et détection de la fraude au niveau du cycle comptable et financier.

Par ailleurs, nous précisons à toute fin utile que cette étude ne portera que sur deux cycles principaux de la CIE à savoir le cycle de trésorerie et les stocks.

Ce choix se justifie par le fait que ces deux cycles enregistrent les opérations les plus importantes réalisées par la CIE au niveau du cycle comptable financier.



## **CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE L'EXISTANT**

Ce présent chapitre relatif à la description des différents dispositifs de prévention et de détection de la fraude au niveau du cycle comptable financier mis en place par la CIE se présentera sous deux cycles principaux : trésorerie et stocks. Ces deux cycles constituent une part très importante dans l'activité de la Compagnie Ivoirienne d'Electricité.(CIE)

Ce dit chapitre s'articulera autour de deux sections.

Il s'agira dans la première section d'aborder les différents dispositifs de prévention et de détection de la fraude au niveau de la trésorerie et dans un second temps ceux relatifs au stock.

### **Section 1 : description du dispositif de prévention et de détection de la fraude au niveau de la trésorerie.**

Les opérations de décaissement, et d'encaissement par caisse et par banque constituent les plus importantes du processus de trésorerie de la CIE.

A cet effet, la CIE utilise plusieurs moyens de paiement : les chèques, les espèces, les traites, les virements bancaires.

#### **5.1 Description du dispositif de prévention et de détection au niveau des décaissements par caisse**

Les décaissements sont effectués sur les comptes bancaires et les caisses gérés par la Sous Direction trésorerie du Siège.

Les directions et les personnes intervenant dans la procédure de décaissement sont les suivantes :

- Le Directeur Général (DG)
- Le Directeur Général Adjoint (DGA)
- Le Directeur du Budget (DB)
- Le Directeur Financier et Comptable (DFC)
- Le Directeur des Ressources Humaines (DRH)
- La Sous Direction Trésorerie (SDT)

- Le chef de la section fiscalité
- La Cellule Informatique (CI)
- Les responsables d'exploitation

La CIE dispose de quatre (03) caisses décentralisées, dites caisses principales :

- la caisse du siège (Treichville) ;
- la caisse de la DTET (Niangon, Yopougon) ;
- la caisse de Marcory .

Les décaissements de fonds à la caisse principale de la CIE sont exécutés selon un circuit bien défini et sont autorisés sous un logiciel conçu à cet effet : GESICA (Gestion Informatisée des Caisses), par la DFC (Direction comptable et financière).

Le circuit de décaissement se résume comme suit :

- Initiation ;
- injection ;
- validation ;
- décaissement ;
- comptabilisation.

- Etape 1 : Initiation (ou expression du besoin)

Le bénéficiaire du décaissement, en l'occurrence l'agent de CIE, exprime son besoin selon la nature de l'opération comme suit :

Tableau n°6 Récapitulatif des pièces justificatives

Nature de l'opération	Support utilisé
Missions	Ordre de mission
Déplacements et autres dépenses	Note de frais puis Bon de paiement

**Source** : nous même



Il est nécessaire de préciser que les bons de paiement sont pré-numérotés. Ces bons ainsi que les ordres de mission doivent être établis et visés à la fois par le bénéficiaire et son responsable de centre d'imputation (CI). Les contrôles effectués sont relatifs à la nature et à la correcte évaluation de la dépense et sont matérialisés par un visa du Responsable du CI en cas d'approbation.

➤ Etape 2 : Injection sous GESICA

L'agent de la direction à laquelle est rattaché l'agent bénéficiaire, saisit l'opération, à partir du/des supports de décaissement, sous GESICA. Ce pré-enregistrement sous GESICA constitue l'injection.

➤ Etape 3 : Validation de l'opération et autorisation du décaissement

Le chef de section règlement à la DFC valide l'opération en s'assurant de :

- Existence d'un titre de paiement (note de frais accompagné d'un bon de paiement ou ordre de mission) ;
- recevabilité des pièces justificatives (cohérence des pièces, conformité des signatures par rapport au spécimen de signatures en vigueur, conformité des montants au bon de paiement ou ordre de mission).

La liasse est transmise aux signataires habilités pour autoriser le décaissement.

Un deuxième niveau de contrôle est effectué par les signataires habilités :

- La rubrique « Bon à payer » est signée, en cas d'accord par l'un des six (06) signataires habilités ;
- La rubrique « Bon pour exécution » est signée pour matérialiser l'autorisation de décaissement par l'un des quatre (04) signataires habilités.

La liasse de documents constitue le dossier de caisse et est produite en quatre exemplaires : un exemplaire est conservé par l'agent contrôleur à la DFC ; un autre est conservé par le bénéficiaire ; un autre est transmis à la comptabilité pour enregistrement puis archivage ; un autre est transmis à la direction concernée.

➤ Etape 4 : Décaissement par la caissière

La caissière reçoit le dossier de caisse et procède à un dernier contrôle consistant à rapprocher les montants figurant sur le dossier de caisse et ceux affichés dans son menu GESICA.

Elle vérifie également que les signatures sont conformes à la liste des signataires.

En cas d'accord, elle vise le bon de paiement/ordre de mission et remet les fonds au bénéficiaire.

➤ Etape 5 : Comptabilisation

La caissière transmet le dossier de caisse au chef de section des caisses pour l'enregistrement dans J@DE à la suite de laquelle on obtient une génération automatique d'écriture. Ce dernier procède à la validation de la bonne imputation comptable au vu des pièces comptables et s'assure de l'existence de signatures matérialisant l'autorisation des décaissements.

Etape 6 : Contrôle journalier

A chaque arrêté de caisse, en fin de journée, un contrôle des montants en caisse est effectué par la caissière. Elle s'assure de la conformité des montants au billettage, à la situation des opérations de caisse. Un contrôle théorique est effectué par le Chef de Section Règlement pour vérifier la cohérence des montants et la réalité des pièces justificatives.

### **5-1-1 Description du dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau des approvisionnements.**

La demande d'approvisionnement de la caisse se fait par le moyen d'un bon de paiement. La procédure d'approvisionnement est la suivante :

1. Initiation : dès que le montant en caisse atteint le tiers du plafond fixé à 50 millions de F.CFA, une demande d'approvisionnement est faite par la caissière ;
2. édition du bon de paiement ;
3. contrôle du montant du décaissement à la Sous-direction financière ;
4. injection, validation sous GESICA ;
5. autorisation matérialisée par la signature des personnes habilitées sur le bon de paiement



6. émission d'un chèque à la section Règlement au vu du bon de paiement dûment visé;
7. dépôt du chèque à la banque par la caissière accompagnée d'un agent de la société BRINKS, chargée du convoyage des fonds ;
8. Encaissement à la banque par l'agent BRINKS ;
9. Transport puis remise des fonds par BRINKS à la caisse du siège, par la caissière.

### **5-1-2-Description de l'inventaire physique : dispositif de prévention et détection de la fraude**

L'inventaire physique de la caisse est effectué chaque trimestre par la DFC, dans le cadre des arrêtés comptables et est matérialisé par un PV de caisse.

Toutefois, le comptage est effectué en présence de la caissière. Les résultats d'inventaire sont retranscrits dans un rapport de contrôle de caisse, établi et signé par l'agent de la DFC. La caissière vise le PV de caisse, ainsi que le responsable de la Direction et le contrôleur, agent de la DFC qui a assisté la caissière lors de l'inventaire.

Le brouillard de caisse et le détail de caisse sont joints à ce rapport.

Des contrôles inopinés peuvent être effectués sur demande de la Direction Générale.

### **5-1-3 Description du dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau des chèques contre espèces (CCE)**

Le mécanisme de chèques contre espèces consiste pour un agent de la CIE d'émettre un chèque et se faire payer à la caisse de la CIE. Cependant, il existe des restrictions pour éviter les abus : les agents ayant émis plus de trois chèques impayés pour défaut de provision sont automatiquement enregistrés sur la liste des personnes interdites d'émettre des chèques contre espèces. Cette liste est tenue à la DFC et régulièrement mise à jour par le Comptable à la section Règlement et validée par le Chef de Service Trésorerie. Comment fonctionne donc ce mécanisme ? Il existe quatre étapes :

➤ Etape 1 : Emission du chèque contre espèces

L'agent émet un chèque d'un montant plafonné à F.CFA 250 000, à l'exception des cadres dirigeants (directeurs et sous-directions) pour lesquels le plafond est de F.CFA 1 million.

➤ Etape 2 : Autorisation du CCE

Le CCE de plus de F.CFA 100 000 est visé par la section Trésorerie (par trois responsables de la DFC : le Sous-directeur Finances, le Chef de service Trésorerie, le Chef de section Comptable, après avoir vérifié que le bénéficiaire du CCE n'est pas inscrit sur la liste des personnes interdites d'émettre des CCE.

Pour les CCE d'un montant inférieur ou égal à F.CFA 100 000, aucune autorisation préalable. La caissière avant décaissement, s'assure de ce que le demandeur puisse émettre un chèque.

➤ Etape 3 : Décaissement à la caisse

Le bénéficiaire se présente à la caisse, muni de son CCE dûment signé pour décaissement. La caissière valide le CCE et enregistre l'opération sous GESICA, ce qui génère automatiquement une écriture de décaissement sous J@DE.

Tous les CCE sont déposés dans le compte spécial à SGBCI.

➤ Etape 4 : Régularisation des CCE impayés

L'agent dont le CCE est revenu impayé, est avisé par la section règlement par téléphone. Des relances par courriel sont faites sur une période de deux semaines. S'il est solvable, il se présente alors à la caisse pour règlement en espèces du montant initial du CCE, majoré des frais bancaires d'impayés.

Au terme d'un délai de deux semaines, en l'absence de régularisation de l'agent, la DFC après avis de la DRH et de l'agent concerné, prélève le montant dû sur son salaire.

## **5.2 Description des dispositifs de prévention et de détection de la fraude au niveau des décaissements par banques.**

A la CIE, le règlement des factures fournisseurs se fait de diverses manières à savoir :



- Le règlement par chèque ;
- le règlement par traite ;
- le règlement par virement.

Ces différents règlements sont effectués par la section règlement de la Direction Financière et Comptable. Ils concernent les fournisseurs nationaux et les fournisseurs étrangers.

Les structures intervenant dans le règlement des fournisseurs sont :

- Le Service fournisseur
- La Sous-direction Comptabilité Générale
- La Section règlement du service trésorerie.

Les différents processus de règlement sont effectués de manière automatique sous J@DE par la Comptable Règlement Chèque.

### **5-2-1 Règlement par chèque: dispositif de prévention et détection mis en œuvre**

Les liasses des factures fournisseurs devant faire l'objet de règlement sont au préalable transmises à la section règlement par la Sous-direction Comptabilité Générale. Notons que la liasse de la facture est composée des éléments suivants :

- Le ticket comptable ;
- La fiche d'imputation approuvée par le Sous-directeur Comptabilité Générale ;
- La facture normalisée (exigée par la Direction Financière) ;
- Le bon de commande (manuel ou automatisé) ;
- Le bon de livraison ;
- Le procès verbal des travaux réceptionnés s'il s'agit des travaux.

La liasse est passée en revue par le Comptable en charge du règlement qui vérifie que la facture comporte les mentions obligatoires à savoir, le régime d'imposition, le numéro du compte contribuable, etc. Elle vérifie aussi que les signatures figurant sur la fiche d'imputation sont celles des personnes habilitées.

Le traitement informatique des factures fournisseurs obéit à quatre (4) grandes étapes suivantes :

1. La modification des statuts ;
  2. La génération du paiement ;
  3. L'ordonnancement des factures fournisseurs ;
  4. La comptabilisation du règlement ;
  5. La validation de la lettre chèque.
- La modification des statuts

Le comptable en charge du règlement des chèques, traites et virement utilise l'application j@de intitulée modification des statuts. Une fois l'application ouverte, elle procède à un renseignement du mode de paiement à partir de l'attribution des codes lettres. Ces codes lettres sont respectivement Q, L et W pour les chèques, les traites et les virements. Lorsque la lettre Q est renseignée dans la rubrique mode de règlement, le mode de règlement de la facture se fera par chèque. Il faut noter que pour chaque facture, il est obligatoire de préciser le mode de règlement.

➤ Génération du paiement

Cette étape consiste à renseigner les codes des différentes factures fournisseurs figurant sur les fiches d'imputation. Le comptable en charge du règlement s'applique à ne pas renseigner deux (2) codes identiques qui seront rejetés par le système informatique. Une fois les codes renseignés, on procède par renseignement de numéro de compte de la banque sur laquelle on désire imputer les fonds pour le règlement.

Le choix de la banque génère automatiquement le numéro du chèque parce que ceux-ci sont attribués par la banque.

➤ Ordonnancement des factures fournisseurs

A ce stade, le comptable en charge du règlement a un accès aux groupes de paiement générés au préalable. Elle procède à une vérification de la présence des sommes à régler concernant toutes les factures de chaque fournisseur et effectue un ordonnancement des tickets comptable en fonction de l'ordre chronologique des codes fournisseurs renseignés dans le logiciel et effectue un classement des tickets comptables par fournisseur. Elle renseigne les numéros de chèque par ordre croissant générés au préalable et procède à l'édition de la lettre chèque.



➤ Comptabilisation du règlement

Après l'édition de la lettre chèque, les écritures comptables sont générées automatiquement par le logiciel. Le ticket comptable issu de la comptabilisation est joint à la lettre chèque et acheminé auprès des différents signataires pour validation.

➤ La validation de la liasse chèque

La liasse chèque composée de la lettre chèque et du ticket comptable est transmise pour autorisation du paiement du chèque de fournisseur.

Les tranches de validation sont les suivantes :

- De 1 000 000 à 6 000 000 : le trésorier
- A partir de 7 000 000 : le Sous-directeur Finances

Après la validation par les signataires du service trésorerie, les lettres chèques sont validées par les différents signataires de la Direction Générale et sont ensuite retournées à la Comptable en charge du Règlement qui la transmet au service fournisseur qui se charge de les remettre aux différents fournisseurs.

### **5-2-2 Règlement par traite : dispositif de prévention et détection**

#### **mis en œuvre**

Les traites sont utilisées uniquement pour le règlement des factures non échues et sont non endossables. Les paiements par traite obéissent au même processus mais le paiement par chèque à la seule différence que la numérotation des traites des fournisseurs est effectuée par la CIE alors que les numéros des chèques sont attribués par la banque.

### **5-2-3 Règlement par virement : dispositif de prévention et**

#### **détection mis en œuvre**

Les types de virement à distinguer sont :

- le virement pour fournisseur ;
- le virement pour nivellements ;

- le virement de salaires.

### **5-2-3-1 Le virement pour fournisseur**

Ce mode de règlement est surtout utilisé pour les fournisseurs étrangers mais il peut à la demande, aussi être utilisé pour les fournisseurs locaux.

Ces derniers sont tenus de joindre à leur facture un courrier de demande indiquant toutes les informations nécessaires pour l'exécution du virement.

A l'échéance des factures, le chef de section fournisseurs, après les contrôles d'usage (BC=Facture=BL) transmet les dossiers de factures des fournisseurs étrangers à l'agent en charge des virements pour établissement des DP (Demande de paiement).

Ces demandes, lorsque signées par les signataires habilités, sont comptabilisées sous j@de et faxées à FINAGESTION qui se charge d'effectuer les virements au profit des fournisseurs.

### **5-2-3-2 Le virement pour nivellements**

Ce type de virement est effectué pour approvisionner un compte bancaire dont le solde est jugé bas. Ces virements sont essentiellement effectués par les banquiers sur le compte principal de CIE et par l'agent en charge des nivellements de la Sous Direction trésorerie sur les autres comptes bancaires.

L'agent en charge de la gestion des comptes de trésorerie vérifie quotidiennement sur le minitel les mouvements intervenus sur les comptes bancaires. Il établit ensuite sur Excel un état qui présente par banque le solde de chaque compte puis indique sur l'imprimé « feuille de décision » les banques à débiter et à créditer et les montants à virer. Cette feuille est soumise à l'approbation du Sous Directeur de la trésorerie qui la vise pour matérialiser son approbation.

Les bons de paiement, les virements et les remises de chèque sont transmis au service « banque » pour comptabilisation.



### **5-2-3-3 Le virement de salaires**

La DRH établit les éléments de paie. Ils comprennent par banque:

- le bordereau de paie sur lequel est mentionné le nom des agents bénéficiaires ;
- les bons de paiement ;
- les disquettes.

Elle transmet ces éléments à l'agent en charge de la gestion des comptes de trésorerie qui vérifie que le montant sur les listings correspond aux montants sur les bons de paiement. Le

Sous Directeur de trésorerie contrôle également la liasse et donne l'accord d'établissement des ordres de virements que signeront les personnes habilitées.

### **5-2-4 Description du dispositif mis en place pour les annulations de règlement**

L'annulation du paiement consiste à arrêter le processus de paiement des factures fournisseurs. L'annulation peut être due à un mauvais endossement des chèques par les fournisseurs à la banque ou sur demande du fournisseur pour un changement du mode de règlement. (Règlement par chèque à la place d'un règlement par traite). Les chèques sont repris par la comptable en charge du règlement après annulation du règlement par le Trésorier et par le Cadre Comptabilité Générale. Celle-ci procède à un retraitement de la facture fournisseur dans le logiciel J@DE.

### **5- 2-5 Description état de rapprochement bancaire : dispositif de prévention et détection**

#### **5-2-5-1 Le rapprochement**

Le rapprochement s'effectue en deux phases : le rapprochement automatique et le rapprochement manuel.

Le rapprochement automatique se fait par le logiciel RAPPRO MANAGER (le lancement de ce premier rapprochement permet d'éliminer environ 40% des écritures en rapprochement).

Le rapprochement manuel est effectué après la phase informatique sur les écritures non rapprochées automatiquement.

Après la production des ERB, les écarts sont constatés et les recherches sont effectuées pour apporter les régularisations nécessaires. Il peut arriver que la comptabilité passe des écritures pendant ou après la phase d'intégration ; ou encore que certaines écritures ne soient pas intégrées. Dans ce cas, les écritures sont saisies manuellement.

Lorsque des écritures doivent être passées, le service banque informe le service rapprochement avant de procéder à la saisie.

Les agents chargés du rapprochement bancaire effectuent un contrôle des soldes après chaque rapprochement automatique afin de déterminer un taux de couverture.

#### **5-2-5-2 Le contrôle**

Lorsque les ERB sont effectués par les agents chargés du rapprochement, un premier contrôle est effectué par le chef de section.

Un second contrôle est effectué par le cadre chargé des relations avec l'Autorité, Mlle BAHOUA, qui transmet les documents à la Sous Direction Trésorerie.

Les différents contrôles sont matérialisés par des visas.

#### **5-2-5-3 Le traitement des suspens**

Après le rapprochement on procède à l'apurement des suspens.

Les écarts ou écritures constatées sont présentées aux différents collaborateurs en particulier les services concernés afin d'effectuer les corrections nécessaires.

Dans le cas des données comptables, il s'agit de s'assurer que les opérations ont été correctement évaluées et classifiées.

Dans le cas des données bancaires, une note est adressée aux établissements bancaires respectifs pour réclamation.



### 5.3 L'audit interne de la CIE outil de prévention de la fraude

Le service d'audit interne est assuré par le département d'audit opérationnel du groupement des services d'eau et d'électricité (GS2E).

Le Département Audit Opérationnel participe à la mission « auditer et contrôler la CIE ». Il importe de rappeler que la pratique de l'audit opérationnel à la CIE obéit aux Normes internationales édictées par l'Institut International des Auditeurs Internes (IIA), ces Normes ont pour objet de :

- définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

L'une des exigences fondamentales de ces Normes est l'existence d'un règlement propre à l'audit opérationnel et qui définit la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'Audit Interne.

Ce document appelé « *Charte d'Audit* » est cohérent avec les Normes et dûment approuvé par le Président du Conseil d'Administration. Cette Charte d'Audit qui diffère de la Charte de la Politique Managériale de la société a pour objet principal de :

- établir la position du service d'audit interne dans l'organisation ;
- autoriser l'accès aux documents, aux personnes et aux biens physiques, nécessaire à la bonne réalisation des missions ;
- définir le champ de l'audit interne.

#### Objectifs

L'audit opérationnel est une activité indépendante et objective qui a pour principale mission de donner une évaluation du degré de maîtrise des risques des opérations de la société, de lui apporter ses conseils pour les améliorer, et de contribuer à créer de la valeur ajoutée. Il aide l'entreprise à atteindre ses objectifs en :

- évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise,
- faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'audit opérationnel veille donc au respect de :

- la sécurité des actifs ;
- la qualité (fiabilité) des informations ;
- l'optimisation des ressources ;
- directives et des procédures ;
- la prévention et détection des erreurs et des fraudes.

La devise (objectif ultime) du Département Audit Opérationnel de la CIE demeure la « satisfaction des clients, en l'occurrence ici les membres, à travers des prestations de qualité ».

Les objectifs du Département Audit Opérationnel sont déterminés à partir des observations faites au cours des exercices précédents. Les missions mises en œuvre visent à :

- fiabiliser le système d'informations de la société ;
- résoudre des problèmes urgents, ponctuels et variés (organisation, gain ou économie, technique comptable...).

### **Stratégie**

Les missions de l'Audit Opérationnel portent sur l'ensemble des fonctions des entreprises. Les rapports des missions de l'Audit Opérationnel représentent une donnée d'entrée importante pour les Commissaires aux Comptes dans le cadre de leur évaluation des dispositifs de contrôle interne mis en place par les entreprises. Cette évaluation est déterminante dans la fixation par les Commissaires aux Comptes de l'étendue des travaux à réaliser avant d'exprimer leur opinion motivée sur les états financiers des entreprises. Les missions à réaliser sont de quatre (4) natures : régularité, efficacité, management et stratégie.

L'audit de régularité ou « audit de conformité » est la vérification de la bonne application des règles et procédures des entreprises. Le rôle de l'auditeur est alors de travailler par rapport à un



référentiel et de signaler les distorsions et les non applications afin de recommander ce qu'il convient de faire pour que ces règles soient appliquées.

Exemple : s'assurer que tous les clients sont facturés selon les conditions négociées.

L'audit d'efficacité ou « audit de performance » est l'opinion sur la qualité des procédures. Le référentiel devient une abstraction, résultante de l'appréciation de l'auditeur. Le rôle de l'auditeur est de rechercher des procédures plus sûres, plus efficaces, plus productives. L'auditeur participe alors à la création de valeur ajoutée dans les entreprises.

Exemple : s'assurer que la procédure actuelle de facturation des clients est la plus efficace.

L'audit de management n'est pas l'audit du management. Il consiste à évaluer la mise en œuvre sur le terrain des politiques et stratégies de l'entreprise. Le rôle de l'auditeur est de s'assurer que les stratégies sont connues, comprises, appliquées et compatibles entre elles.

Exemple : s'assurer que la politique de facturation des clients a été diffusée et expliquée aux services concernés, que les moyens ont été alloués pour la mise en place et que cette politique est en phase avec la politique développée par la Direction Commerciale.

L'audit de stratégie consiste à évaluer la cohérence globale des politiques et stratégies avec l'environnement des entreprises.

Exemple : S'assurer que la stratégie commerciale se traduit bien par la conquête de nouveaux clients sans effets secondaires indésirables sur les clients existants.

Dans le souci de mener à bien ses activités, le département d'audit interne s'est fixé durant cette année 2010 des objectifs quantitatifs à réaliser qui se résument en cinq points :

- Maitriser la gestion des stocks ;
- améliorer le résultat d'exploitation ;
- améliorer le ratio de facturation ;
- améliorer le ratio de recouvrement ;
- maintenir un bon climat social.

### Management de l'entité

Les membres de l'équipe d'Audit Opérationnel appliquent le Code de Déontologie de l'Audit Interne édicté par l'Institut International des Auditeurs Internes (IIA). Ce Code de Déontologie précise les Principes Fondamentaux et les Règles de Conduite décrivant les normes de comportement attendues des Auditeurs Internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

Les auditeurs internes de la CIE respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants :

- Intégrité
- Objectivité
- Confidentialité
- Compétence

Pour permettre aux équipes d'audit opérationnel de s'approprier ces principes fondamentaux, des formations régulières portant sur divers thèmes sont organisées à l'attention de tous les collaborateurs du département. Une évaluation de la prestation du collaborateur est également réalisée sur la base de critères préalablement communiqués à ce dernier. Notons qu'un engagement sur l'honneur pour garantir la confidentialité des informations auxquelles ont accès les collaborateurs doit être signé chaque année par chaque collaborateur, ainsi qu'une confirmation d'indépendance pour la réalisation d'une mission.

#### **5.4 Rôle du conseil d'administration en matière de fraude**

Rappelons que la C.I.E est une société anonyme dont le système de direction est le système dualiste avec une dissociation du poste du Président de conseil d'administration de celui de Directeur Général.

L'Assemblée Générale constituée de tous les actionnaires désigne le conseil d'administration. La fonction de gouvernance de la C.I.E est assurée par le conseil d'administration. Celui-ci veille à la bonne marche du groupe en arbitrant, décidant, structurant les actions et les réactions des acteurs de l'entité en vue de faire converger les points de vue pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.



Ainsi, l'on assiste à un type partenarial de la gouvernance d'entreprise avec la création de valeur par l'utilisation des différentes ressources humaines et matérielles pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise (actionnaires, Etat, fournisseurs, banques, employés...). Ce type de gouvernance favorise le développement de deux types de capital : capital financier, capital humain (savoir-faire, compétences, innovation)

La C.I.E se distingue en Côte d'Ivoire aussi bien dans la sous-région par la qualité de ses prestations. Qualité du service due à un personnel qualifié avec des équipements de qualité avec à la clé un style de management recentrant l'homme au centre du travail.

### **Le style de management de l'entreprise**

Le style de management se définit comme l'ensemble des valeurs que développent les dirigeants dans la conduite de l'entreprise. Les valeurs occupent une place importante dans les facteurs déterminants de la conduite de l'entreprise. Ce système repose sur un style décentralisé qui prend appui sur une politique managériale visant la responsabilisation des agents.

Ainsi, le style de management adopté à la C.I.E basé sur la gestion participative place les hommes et les femmes, acteurs principaux de la réussite au cœur de la création de valeur.

Les hommes étant au cœur de la productivité, la motivation des ressources humaines par la prise en compte de leurs aspirations, l'écoute des collaborateurs, l'échange permanent sont autant d'éléments qui permettront à l'entreprise de réaliser cet objectif de plus value sociale. Cette politique est un modèle prôné par le Président du Conseil d'Administration (P.C.A) de la C.I.E Monsieur ZADI KESSY MARCEL en vue de concilier un environnement professionnel performant et des valeurs culturelles locales.

Après avoir pris connaissance des dispositifs de contrôle internes mis en place par la CIE, au niveau du cycle de la trésorerie, il nous apparaît opportun d'aborder dans cette dernière section le cycle stock.

## 5.5. Description du dispositif de prévention et de détection de la fraude au niveau du STOCK

La gestion des stocks de la CIE est effectuée par la Direction Logistique via sa Sous-direction Gestion des Stocks (SDGS).

La sous-direction des stocks est composée de deux services distincts :

- ✓ Le service "Organisation des stocks";
- ✓ Le service "Magasins Centraux".

Le magasin général est composé de 5 magasins distincts :

- le magasin branchement: ce magasin gère le matériel pour un branchement ;
- le magasin éclairage public et sécurité : il gère essentiellement le matériel servant à l'éclairage et toutes les protections individuelles (tenue, casque, chaussures de sécurité, gants, etc...) ;
- le magasin dépannage et maintenance\_: ce magasin est responsable de la gestion du matériel de maintenance en majorité et de dépannage ;
- le magasin plate-forme câbles: ce magasin est responsable de la gestion des câbles et du matériel nécessaires pour le transport d'électricité (poteaux en béton et bois, candélabres...);
- l'économat : ce magasin s'occupe essentiellement de la gestion des fournitures de bureau.

Les magasins utilisés pour l'entreposage des matériels se subdivisent en quatre grands types :

- Le magasin général : Il sert à l'approvisionnement des autres magasins et réalise des entrées sur commande.
- Les magasins spécialisés : Ce sont des magasins qui gèrent des matériels bien spécifiques, et s'approvisionnent directement à l'aide de demande d'achat auprès de la Sous-direction Achats. Ce sont les magasins PTME (Production Transport et Mouvements d'Energie), de la DTD (Direction Technique de la Distribution), et les magasins du magasin général (Service Magasins Centraux).



- Les magasins autonomes : Ce sont des magasins qui s'approvisionnent à l'aide de demande de transfert au magasin général. Ce sont les magasins des secteurs et les magasins centraux des Directions Régionales (DR) de l'intérieur.
- Les magasins dépendants : Ce sont des magasins qui s'approvisionnent auprès des magasins autonomes (magasins centraux des DR) dont il dépend. Ce sont les magasins des arrondissements (Bingerville, Bonoua, Aboisso...).

### Typologie des stocks

Les matériels détenus en stock se subdivisent en six grandes familles :

- Série 0 : combustible, matériaux de construction, produits chimiques, quincaillerie ;
- Série 1 : outillages, appareils de mesure, matériels de sécurité, matériels de barrage (butés et roulement) ;
- Série 2 : matériels de bureau, fournitures domestiques ;
- Série 3 : pièces de rechange des ouvrages de production ;
- Série 4 : matériel de réseau électrique ;
- Série 5: matériel de commande et contrôle (barrage), matériel de traitement des informations (transport d'énergie et dispatching).

Dans le souci de prévenir toute éventualité de fraude au niveau du cycle stock, la CIE a mis en place un certain nombre de dispositif qui s'apprécie selon quatre axes :

- ✓ Dispositif de prévention et de détection de la fraude au niveau de la gestion du magasin central ;
- ✓ dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau de la demande d'approvisionnement ;
- ✓ dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau des entrées de marchandise
- ✓ dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau des sorties de marchandise.

#### **5-5-1- Dispositif de prévention et de détection de la fraude au niveau de la gestion du magasin central**

La gestion du magasin central de la CIE comprend trois sous processus :

- Détermination des prévisions de consommation
- Validation des prévisions de consommation
- Actualisation du planning prévisionnel (Soudure)

#### **5-5-1-1 Détermination des prévisions de consommation**

Les prévisions de consommation de stock au magasin central de la CIE sont effectuées annuellement pour chaque article. Elles sont établies par le Chef de Service Magasins Centraux (CSMC) assisté des Responsables Gestion Magasin (RGM) concernés.

Les prévisions sont déterminées en fonction de la moyenne des consommations (Quantités) des 28 mois précédents, majorées d'un coefficient de pondération. Notons que cette période est modulable en fonction des événements survenus au cours des années de référence. Ce coefficient est fixé en fonction du taux moyen d'articles non servis, du taux de croissance de l'activité et du taux d'aléa. Ce taux ne s'applique pas systématiquement à tous les articles (Cas des articles à forte couverture, à rotation lente).

Après majoration, les prévisions sont ajustées puis évaluées en FCFA à partir du PUMP de la période.

#### **5-5-1-2 Validation des prévisions de consommation**

Le projet de prévision de consommation est transmis par courrier électronique au SDGS (Sous-directeur Gestion des Stocks) qui effectue un contrôle de cohérence et le valide ; ce contrôle consiste à apprécier les quantités prévisionnelles par rapport à l'historique de l'article. Il est ensuite acheminé au DL (Directeur Logistique) qui procède à des ajustements sur la base des objectifs de la Direction générale puis validation finale (Visa).

Ils permettent également de se couvrir sur les risques de rupture de stock.

Le DL présente le projet final au comité d'engagement pour approbation, et introduction dans le circuit d'approvisionnement via la Sous-Direction Achats (SDA).



### **5-5-1-3 Actualisation du planning prévisionnel (Soudure)**

L'actualisation du planning prévisionnel appelée également « soudure » est prévue deux fois par an pour tenir compte de l'évolution de l'activité. Dans cette optique, un nouveau planning est élaboré par le CSMC et transmis au SDGS puis au DL pour correction et validation.

Les articles à réévaluer sont choisis en fonction du niveau du stock minimum et des consommations (Quantités) du premier trimestre de l'année. Le Sous-Directeur Gestion des Stocks vérifie que les quantités obtenues sont conformes à la méthode de calcul, procède à des ajustements si nécessaire et transmet le projet au Directeur Logistique. Le DL évalue les quantités et valeurs de chaque article actualisé et le transmet au comité d'engagement.

### **5-5-2-Dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau de la demande d'approvisionnement**

Trois étapes caractérisent la demande d'approvisionnement :

- Initiation
- Vérification
- Validation

#### **5-5-2-1-Initiation : dispositif de prévention et détection de la fraude mis en œuvre**

A l'aide de l'état des prévisions de consommation validé, la Sous-direction Achat rédige le cahier de charge technique qui est ensuite approuvé par le comité d'engagement.

Une fois le cahier validé, les RGM du Service Magasins Centraux (SMC) initient les demandes d'achat de chaque article dans le logiciel J@DE.

### **5-5-2-2 Vérification : dispositif de prévention et détection de la fraude mis en œuvre**

Un contrôle des saisies des RGM est effectué par le Chef de Service Magasins Centraux ; cette vérification consiste à s'assurer que le code article, le libellé, la quantité, la date de livraison prévisionnelle saisis dans J@DE sont conformes au planning prévisionnel. La matérialisation de ce contrôle se fait par visa informatique (Mention « Approved ») sous J@DE. Ensuite, le CSMC édite et vise toutes les demandes d'achat, puis les transfère au SDGS.

### **5-5-2-3 Validation : dispositif de prévention et détection de la fraude mis en œuvre**

Le SDGS, s'assure également que les champs des demandes d'achat saisis sous J@DE sont conformes aux prévisions validées. Ce contrôle est matérialisé par la Mention « Approved » sous J@DE. Il vise également les DA éditées et les transmet au DL.

Le DL rapproche par échantillonnage les champs des saisies avec ceux des prévisions validées puis valide les demandes d'achat sous J@DE (Mention « Approved »).

### **5-5-3-Dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau des entrées de marchandise**

La CIE dispose de quatre différentes sortes d'entrée de marchandises :

- Entrée sur commande ;
- entrée sur transfert ;
- réintégration de stock ;
- ajustement de stock en surplus.

#### **5-5-3-1 Entrée sur commande**

Elles concernent les réceptions de matériel commandé selon le planning de consommation prévisionnel et nous distinguons deux cas selon que le fournisseur soit basé en cote d'ivoire ou à l'étranger.



### **5-5-3-1-1 Cas d'un fournisseur local**

La réception du matériel se fait par la "section transfert" qui effectue d'abord un contrôle de conformité (articles et quantités et date de livraison) des bons de commande (BC), et de livraison (BL). Elle procède ensuite à l'identification et au comptage des articles dans les 48 heures suivant la réception. Le comptage est effectué par les Maitrise Gestion Stock (MGS) de la section transfert, un agent de sécurité ainsi que le fournisseur concerné. Il se matérialise par le visa des acteurs (MGS, agent de sécurité, fournisseur) sur la fiche de réception.

La liasse (BC, BL, fiche de réception) est transmise au Chef de Service Magasin Centraux (CSMC) pour un contrôle de conformité. Il effectue également un comptage par échantillonnage avant de viser le bon de livraison. La liasse et le matériel sont transmis au Responsable Gestion Magasin (RGM) concerné. Celui-ci procède au contrôle des quantités par échantillonnage puis enregistre l'entrée en stock dans J@DE. Le RGM édite un bon d'entrée informatique et remet la liasse au CSMC pour vérifier la correcte saisie du code article, du libellé et de la quantité. Enfin, la liasse est archivée par la RGM.

Les documents produits à la réception des commandes locales sont :

- ✚ La copie de la demande d'achat validée ;
- ✚ Copie du bon de commande ;
- ✚ Bon de livraison ;
- ✚ Fiche de réception ;
- ✚ Bon d'entrée informatique.

### **5-5-3-1-2 Cas d'un fournisseur étranger (ETDE)**

Les entrées en stock, pour une commande à l'étranger, se déroulent comme les réceptions en stock d'un fournisseur local. La marchandise est livrée par le transitaire en lieu et place du fournisseur.

La liasse relative à une commande à l'étranger se compose de :

- ✚ La copie de la demande d'achat validée ;
- ✚ Copie du bon de commande ;

- 
- ✚ Fiche de réception ;
  - ✚ Bon d'entrée informatique ;
  - ✚ Facture (ETDE) ;
  - ✚ Bon de Livraison du transitaire ;
  - ✚ Connaissancement.

En cas de non-conformité du matériel, la section transfert établie une « fiche anomalie achats » pour réclamation au fournisseur.

### **5-5-3-2 Dispositif mis en place pour le traitement comptable des entrées en stock**

La saisie informatique des mouvements de stock génère automatiquement des écritures comptables. Ce sont :

- Entrée en stock : cas d'un fournisseur local

---

Débit : 604 Achats stockés (nature analytique 3xx)

Crédit : 408110 Factures à recevoir

- 
- Entrée en stock : cas d'un fournisseur étranger

---

Débit : 604 Achats stockés

Débit : 611 Transport

Débit : 625 Assurance

Crédit : 408110 Factures à recevoir

---



---

Une estimation des frais d'approche (droits de douane, les frais de contrôle des importations, l'assurance, les frais de transit et le transport) est effectuée en fonction d'un taux déterminé en fonction d'études statistiques. Ce taux ne fait pas l'objet d'actualisation périodique. Il est actualisé seulement en cas d'écart significatif avec la réalité.

Lors de l'entrée en stock par le RGS, l'écriture générée automatiquement est la suivante :

---

D : 3xxx Stocks

C : 603 Variation de stock (nature analytique 3xx)

---

---

Lors de la réception de la facture

---

D : 408110 Factures à recevoir

C : 401 Fournisseurs

---

Entrée en stock :

L'entrée réelle en stock se fait lors des reventilations des saisies par le Responsable Immobilisation Stock (Mensuel au plus tard le 10 du mois).

L'écriture générée est :

---

D : 3xxxx Stocks

C : 603 Variation de stock (nature analytique 3xx)

### **5-5-3-3 Dispositif mis en place lors des traitements comptables des écarts sur les frais d'approche**

Les écarts constatés entre les frais d'approche estimés et les factures réelles de frais d'approche sont traités et ajustés mensuellement par le Responsable Immobilisation Stock.

L'écriture comptable pour le traitement de l'opération est :

---

D : 603 Variations des stocks

C : 603 Variations des stocks (nature analytique 3xx)

---

### **5-5- 3-4 Entrée sur transfert**

Les entrées sur transfert sont relatives aux expéditions de matériels d'un magasin (cédant) vers un autre magasin bénéficiaire (Cas de surstock...etc.). Cette opération est initiée par l'envoi d'un courrier électronique adressé aux responsables du magasin destinataire. Un bordereau d'expédition visé par la hiérarchie (DR, Chef de service...) est émis par le magasin cédant, il sert de support à la transaction. Le traitement informatique de l'opération se fait par l'initiation d'une demande de transfert sous J@DE. Le RGM réceptionne le matériel, contrôle la conformité du matériel avec la Demande de transfert et vise le bordereau d'expédition.

Le CSMC effectue un contrôle de conformité entre le mail et la demande de transfert avant de valider l'opération sous J@DE.

Les documents produits à la réception des transferts sont :

- ✎ Demande de transfert validée ;
- ✎ Bordereau d'expédition ;
- ✎ Bon de réception transfert informatique ;



### **5-5- 3-5 Réintégration de stock**

Les réintégrations d'articles en stock sont effectuées en cas de retour terrain, non utilisation du matériel. Le processus de réception est le même que celui d'une entrée sur transfert.

### **5-5-3-6 Ajustement de stock en surplus**

L'ajustement du stock en surplus peut être initié en cas d'évènements spécifiques (dons, surplus non significatif en valeur...). Seuls les assistants de gestion, les chefs de service, et le Sous-directeur sont habilités à réaliser cette opération. La constitution d'une liasse de documents justificatifs est nécessaire à l'exécution de l'opération. Des contrôles de conformité de ces documents sont effectués par le CS et le SDGS avant validation.

Les documents nécessaires à l'ajustement sont :

- ✚ Le bon de régularisation manuel ;
- ✚ Le bon d'ajustement informatique ;
- ✚ Les copies des autres bons justificatifs.

### **5-5-4-Dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau des sorties de marchandise.**

Il existe plusieurs types de sorties de stock à la Sous Direction Gestion des stocks ; ce sont :

- Sortie pour transfert ;
- Sortie pour consommation ;
- Ajustement de stock en manquant ;
- Sortie pour rebuts, vente et déclassement.

#### **5-5- 4-1 Sortie pour transfert**

Elles concernent les sorties de matériel du magasin central (cédant) vers d'autres magasins bénéficiaires.

Le bénéficiaire adresse une Demande de Transfert (DT) validée sous J@DE (DR ou Adjoint) au magasin cédant qui la réceptionne via sa section transfert. Celle-ci rapproche la date de demande à celle du planning des dessertes afin de s'assurer que la demande de transfert est conforme au planning, puis la transmet au RGM concerné qui vérifie la disponibilité du matériel en stock, remplit la colonne « Quantité à remplir » sur la demande, et la confie aux gestionnaires pour l'enlèvement du matériel à servir. Ceux-ci se chargent de l'émission du bordereau d'expédition relatif à la demande. Le RGM enregistre l'opération par l'édition d'un bon de sortie (BS) sous J@DE. La section transfert effectue un contrôle de conformité entre le BS, la DT et le bon de transfert puis procède au chargement du matériel avec le concours d'un agent de sécurité et du transporteur. La liasse composée de la DT, du BS et du BE est archivée par la section transfert.

Il est nécessaire de préciser qu'après la réception effective du matériel, un exemplaire du bordereau d'expédition visé par le bénéficiaire est retransmis au cédant par le transporteur.

Les documents produits lors des sorties de stock sont :

- ✚ Demande de transfert ;
- ✚ Bon de transfert ;
- ✚ Bordereau d'expédition ;
- ✚ Bon de sortie informatique.

#### **5-5-4-2 Sortie pour consommation**

Les sorties pour consommation directe sont utilisées pour :

- les structures qui ne disposent pas de magasins (DMO, CME...) ;
- les sorties de matériel à l'économat ;
- les sorties des équipements individuels de sécurité (tenues, casques, pagnes, chaussures de sécurité...).

Le bénéficiaire émet une demande de sortie matériel (DSM) validée par sa hiérarchie au cédant. Un BS est émis par le Responsable Gestion de Stock (RGS) du magasin cédant qui le vise. Les documents produits lors des sorties pour consommation sont :

- ✚ Demande de sortie matériel ;



- ✚ Bon de sortie informatique.

### **5-5- 4-3 Ajustement de stock en manquant**

La constatation d'un manquant de matériel se fait à travers un bon de régularisation (BR) émis par la section transfert. La liasse de documents retraçant l'anomalie est transmise au chef de service qui après vérification initie l'ajustement sous J@DE. Après vérification des quantités et de la nature des articles, le SDGS valide l'opération sous J@DE et vise le bon de régularisation. Seuls les assistants de gestion, les chefs de service, et le Sous Directeur sont habilités à réaliser cette opération.

Les documents nécessaires à l'ajustement sont :

- ✚ Le bon de régularisation manuel ;
- ✚ le bon d'ajustement informatique ;
- ✚ les copies des autres bons justificatifs.

### **5-5-4-4 Sortie pour rebut, vente et déclassement de matériel**

Le matériel à déclasser consiste à retirer du stock de façon permanente :

- ✓ Le matériel obsolète (technologie dépassée) ;
- ✓ Le matériel détérioré et inutilisable ;
- ✓ Tout autre matériel sur décision de la direction générale.

Chaque service concerné établit la liste exhaustive des articles à déclasser puis la transmet au service organisation Stock. Les assistants gestion des stocks vérifient que les informations de cette liste sont conformes à la réalité. La situation des stocks à déclasser est consolidée par le Chef du Service Organisation Stock et transmis au SDGS et au DL pour vérification et approbation. Cet état est acheminé à la Direction Financière et Comptable (DFC) pour action. La Direction du Budget et du Contrôle de Gestion (DBC) procède au contrôle physique de la situation des stocks par rapport à l'état « Situation des stocks à déclasser » reçu.

En plus de la constitution d'une provision, un rapport sur la situation des stocks est élaboré et remis à la DL. Le responsable de stock saisit la sortie (rebut, vente ou déclassement) et constitue la

liasse de documents à archiver. Le chef de service vérifie la conformité des lignes d'écritures avec l'état reçu de la DBCG et valide l'opération (Visa et validation informatique).

Pour les ventes, la facture est émise par la DFC et est réglée directement par le client avant l'enlèvement du matériel qu'avec le reçu de règlement du matériel.

### **5-5-5 Autre dispositif de prévention et détection de la fraude au niveau des stocks**

En plus des dispositifs de contrôle interne mis en place par la CIE, et cités plus haut ; il en existe autre sorte que nous nous attèlerons aborder dans ce présent paragraphe.

#### **5-5-5-1 Les inventaires physiques**

L'inventaire de stock permet de déterminer le niveau réel du stock. Il existe deux types d'inventaires :

- Les inventaires tournants (hebdomadaires et trimestriels) ;
- Les inventaires physiques obligatoires.

Les inventaires tournants hebdomadaires et trimestriels sont réalisés sur un échantillon d'articles choisis selon des spécificités (rotation forte ou lente, élevé...). Tous les documents justificatifs sont conservés par le CSMC.

Les inventaires physiques obligatoires se déroulent sur 2 semaines. L'établissement du planning, les dispositions pratiques, la désignation d'un responsable d'inventaire par site, le rangement et l'étiquetage des articles se font dans la première partie du planning.

La supervision de l'inventaire est effectuée par l'équipe de l'Audit Opérationnel GS2E qui a pour mission de veiller au respect de l'instruction de travail sur l'inventaire et de vérifier les résultats d'inventaires. Le comptage des articles est effectué par la MOJ (Main d'Ouvre Journalière) pour le magasin central et les magasins spécialisés et par les agents pour les autres magasins. Chaque article est doublement compté. Cependant, les rapports de saisie du premier comptage ne sont pas conservés. Les quantités comptées sont saisies par un secrétariat d'inventaire constitué à cet effet.



Un contrôle des quantités saisies est fait par le (RI) Responsable d'Inventaire (rapprochement compte rendu de saisie et bordereau d'inventaire) avant la transmission des résultats définitifs d'inventaire au CSMC.

Chaque gestionnaire est tenu de justifier les écarts sur son magasin.

Un rapport d'inventaire est établi par le RI et le gestionnaire constitue le dossier d'inventaire composé de :

- ✚ Courriers d'information sur le déroulement de la prise d'inventaire ;
- ✚ Courriers de désignation du Responsable d'inventaire ;
- ✚ Compte-rendu et liste de présence de la réunion de préparation d'inventaire ;
- ✚ Etat des stocks avant inventaire ;
- ✚ Bordereaux d'inventaire validés par le responsable d'inventaire ;
- ✚ Etat de l'écart d'inventaire ;
- ✚ Rapport de justification des écarts ;
- ✚ Etats de stock après inventaire ;
- ✚ Rapport d'inventaire du responsable d'inventaire.

Lorsque le rapport d'inventaire est vérifié et validé par le CSMC, le SDGS et le DL, il est transmis à la Direction Générale. La saisie des résultats d'inventaire se fait par les assistants de gestion avec vérification et validation informatique du CS et du SDGS.

### **5-5-5-2 Dispositif mis en œuvre au niveau de la constitution des provisions**

Les provisions constatées sur le stock de matériel sont :

- Stock hors combustibles obsolètes ;
- Stock en zone centre-nord-ouest ;
- Stock sécurité.

Le SD détermine le montant des provisions à constituer, soumet les prévisions au DFC pour validation (séance de travail) et les comptabilise sous J@DE.

- Stock hors combustibles obsolètes

A l'aide de la situation des articles à déclasser, le Sous Directeur Comptabilité Générale (SDCG) détermine le montant de la provision à comptabiliser. La provision est constituée de la totalité (100%) des articles obsolètes.

➤ Stock en zone centre-nord-ouest

A l'aide de la situation du stock, le Sous Directeur Comptabilité Générale (SDCG) détermine le montant de la provision à comptabiliser. La provision est constitué de la totalité (100%) des articles en zone centre - nord-ouest.

### **5-5-5-3 Dispositif mis en œuvre au niveau des stocks en cours de route**

Les stocks en cours de route se composent du matériel commandé à l'étranger et non encore livré en stock.

Chaque fin de mois, le comptable fournisseur reçoit les relevés de facture ETDE puis produit, par consultation écran l'état des éléments facturés non encore livrés et comptabilise la Charge à payer correspondante (CAP). L'état des CAP est remis au responsable Immobilisation Stock pour traitement. Le matériel facturé mais non encore livré constitue le stock en cours de route.

L'écriture comptable effectuée est :

---

Débit: 382

Credit: 603xxx Variation de stocks

### **5-5-5-4 Dispositif mis en œuvre au niveau de l'ajustement de prix**

Des ajustements de prix (PUMP) en entrée ou sortie peuvent être effectués dans des circonstances spécifiques. Seuls les assistants de gestion, les chefs de service et le Sous-Directeur sont habilités à procéder à cet ajustement. Les documents afférents à cette opération sont :



- ✚ Bon d'ajustement ;
- ✚ Copie des bons ou autres documents justificatifs.

L'écriture comptable générée par cette action est :

Cas d'ajustement de prix en entrée

---

Débit : 3xxx Stocks

Crédit : 603 Variation de stock

---

### **5-5- 5-5 Dispositif mis en œuvre au niveau traitement des écarts entre le module gestion stocks et comptabilité**

Le solde du stock en comptabilité obtenu après la reventilation des écritures, est très souvent différent du solde de l'état des stocks du module gestion de stock. Selon les gestionnaires de stocks, cette différence peut être due aux:

- Transferts non bouclés (différence de quantité) ;
- Différences de prix (PUMP) des deux modules de gestion.

Toutefois, le Responsable Immobilisation Stock ajuste systématiquement le solde comptable par rapport au solde du module gestion des stocks par une écriture d'augmentation ou réduction de la valeur des stocks.

Voici décrit de façon succincte les différents dispositifs de prévention et de détection de la fraude au niveau du cycle trésorerie et stock mis en œuvre par la CIE.

Nous procéderons dans le chapitre suivant à l'analyse de ces différents dispositif afin d'en ressortir les limites d'une part et d'autre part faire des recommandations dans le but de corriger les failles relevées dans les dits dispositifs.

---

## **CHAPITRE 6 : ANALYSE DES FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS**

De nos entretiens et investigations menés tout au long de cette étude, force nous est de constater que le dispositif de contrôle interne mis en place par la CIE au niveau du cycle trésorerie et stocks comportent des limites.

Dans ce dernier chapitre de notre mémoire nous tenterons d'aborder les différentes insuffisances relevées dans un premier temps et dans un second temps faire des recommandations.

Ces insuffisances peuvent être perçues sous deux aspects :

- les limites au niveau de la trésorerie
- les limites au niveau de la gestion des stocks.

### **6.1 Les limites du dispositif de contrôle interne**

#### **6-1-1 Les limites du dispositif de contrôle interne au niveau de la trésorerie**

Nous avons relevé plusieurs failles au niveau de la trésorerie .Nous pouvons entre autre citer :

- injection des dépenses sous le logiciel GESICA :

Le dispositif mis en place stipule que l'agent injecteur de la direction saisit l'opération, à partir du/des supports de décaissement, sous GESICA.

Aucun contrôle n'est effectué sur les supports de décaissements par l'agent injecteur.

Cette situation est de nature à favoriser la fraude étant donné que l'agent injecteur peut saisir des opérations qui ne reflètent pas la réalité ou ne concernent pas l'entreprise.

- Décaissements par la caissière :

La caissière ne contrôle que la conformité des signatures des responsables habilités sur les supports de décaissements ainsi que le rapprochement des montants figurant sur le dossier de caisse d'avec ceux se trouvant dans le menu GESICA.



Certes Le contrôle de conformité des montants et des signatures par la caissière, matérialisé par son visa, renforce le contrôle effectué en amont par le chef de section règlement mais il demeure insuffisant pour prévenir ou détecter d'éventuelles irrégularités.

➤ Comptabilisation

A ce niveau la caissière transmet le dossier de caisse au chef de section des caisses pour comptabilisation dans J@DE. Ce dernier procède à la validation de la bonne imputation comptable au vu des pièces comptables.

Par ailleurs les écritures de comptabilisation validées par le chef de section des caisses ne sont pas contrôlées par un supérieur hiérarchique or cette opération constitue une étape très importante dans l'établissement des états financiers d'autant plus qu'une mauvaise imputation comptable peut donner lieu à une interprétation erronée de la situation économique ou financière de l'entreprise.

➤ Gestion des approvisionnements de la caisse

La procédure mise en place stipule que l'agent BRINGS encaisse le chèque à la banque puis se charge du convoyage et de la remise des fonds à la caissière.

Ce dispositif n'est pas de nature à situer les niveaux de responsabilité entre la caissière et l'agent BRINGS dans le cas de la survenance d'un problème en ce sens que l'opération de remise de fonds n'est pas matérialisée.

En outre, la non distinction des caisses au niveau des encaissements et des décaissements peuvent occasionner de probables cas de fraude.

➤ Inventaire physique des caisses

L'inventaire physique de la caisse est effectué chaque trimestre par la DFC, dans le cadre des arrêtés comptables et est matérialisé par un PV de caisse.

En outre des contrôles inopinés peuvent être effectués sur la demande de la direction générale.

Quand bien même que ce dispositif permette de prévenir ou détecter toutes sortes de fraudes commises, mais il comporte des limites.

Ces failles s'apprécient d'une part au niveau de la vérification physique des fonds en caisse qui n'est effectuée que lors des arrêts trimestriels et d'autre part de la non matérialisation des contrôles inopinés.

➤ La gestion des chèques contre espèces

La direction générale a instauré au profit du personnel des facilités de décaissement fonds sur présentation de chèques.

Les montants des chèques autorisés sont limités à 100.000 pour les agents de maîtrise et à 250.000 pour les cadres.

Pour les CCE d'un montant inférieur ou égal à 100 000 F.CFA, il n'existe aucune autorisation préalable. La caissière avant décaissement, s'assure de la possibilité d'émettre un chèque par le demandeur.

Les limites de ce dispositif s'expliquent par le fait que les chèques contre espèces de moins de 100 000 F.CFA ne font l'objet d'aucun contrôle avant décaissement à la caisse. Seul le contrôle a posteriori, effectué à l'issue de trois chèques impayés pour défaut de provision visant à l'interdiction d'émission des chèques des agents concernés a été mis en place par la CIE.

Par ailleurs aucune pièce faisant office d'identification (CNI, carte professionnelle) de l'agent n'est jointe au chèque.

Cette situation ne permet pas de prévenir la survenance d'éventuels cas de fraude.

➤ Règlement par chèque

A ce niveau, afin de prévenir toute sorte de fraude, la CIE a mis en place un certain nombre de dispositifs notamment le contrôle effectué sur les liasses des factures fournisseurs par le comptable en charge du règlement.

Cependant, nous notons des faiblesses au niveau de ce dispositif en ce sens que le contrôle effectué sur les liasses demeure insuffisant.

En outre, la remise du chèque par le service fournisseur peut également favoriser la survenance de la fraude.



Après avoir relevé les insuffisances des dispositifs mis en œuvre par la CIE, au niveau de la trésorerie ; nous abordons à présent dans ce deuxième paragraphe, l'analyse du dispositif au niveau de la gestion des stocks.

### **6.1.2 Les limites du dispositif de contrôle interne au niveau de la gestion des stocks**

Les analyses effectuées sur les différents dispositifs de prévention et détection de la fraude mis en place par la CIE au niveau des stocks laissent transparaître quelques insuffisances.

Il est question donc dans ce paragraphe de relever ces limites constatées.

#### ➤ Limites lors de la réception du matériel

La procédure indique que la réception du matériel est faite par la "section transfert" qui effectue d'abord un contrôle de conformité (articles et quantités et date de livraison) des bons de commande (BC), et de livraison (BL). Elle procède ensuite à l'identification et au comptage des articles dans les 48 heures suivant la réception ; en présence d'un agent de sécurité ainsi que le fournisseur concerné.

La principale faille de ce dispositif est qu'aucun supérieur hiérarchique n'assiste à cette opération de comptage des articles qui revêt une importante capitale en ce sens que les nombres retenus sont ceux déversés au niveau de la comptabilité qui permettront d'établir les états financiers.

#### ➤ Limites au niveau des entrées sur transfert

Nous avons également décelé une limite à ce niveau.

Elle concerne le bon de réception transfert informatique qui n'est pas vérifié par un responsable. Aussi, aucun contrôle sur les saisies n'est effectué.

#### ➤ Limites au niveau des ajustements de stocks en surplus.

Le dispositif mis en place au niveau de l'ajustement des stocks ne permet pas de déceler ou prévenir d'éventuel cas de fraude en ce sens que la saisie informatique de l'ajustement n'est pas vérifiée par un supérieur hiérarchique.

➤ Limites au niveau des sorties pour transfert

Les sorties pour transfert concernent les sorties de matériel du magasin central (cédant) vers d'autres magasins bénéficiaires. A ce niveau les limites se justifient par la non vérification d'un responsable du bon de sortie de stock informatique d'une part et d'autre part de l'absence de matérialisation du contrôle de conformité effectué par la section transfert, l'agent de sécurité et le transporteur lors du chargement du matériel. Cette situation est de nature à favoriser d'éventuels cas de fraude.

➤ Limites au niveau des stocks en cours de route

A la CIE Les stocks en cours de route sont constitués uniquement du matériel commandé à l'étranger, facturé mais non réceptionné. Le dispositif mis en place pour prévenir certains cas d'irrégularités ne concerne que les produits importés ; les achats locaux n'étant pas pris en compte.

La méthode d'évaluation des stocks en cours de route adoptée par la CIE ne permet pas de garantir l'exhaustivité des montants comptabilisés en stocks en cours ce qui pourrait avoir pour conséquence la production d'état financier qui ne reflète pas la réalité de l'entreprise.

➤ Limite au niveau des sorties pour consommation

Le dispositif en vigueur ne permet pas de s'assurer de l'exactitude des sorties de matériel dans la mesure où aucun contrôle hiérarchique n'est effectué.

➤ Limite au niveau des sorties pour rebut, vente et déclassement de matériel

Les différents moyens mis en place par la CIE au niveau des sorties pour rebut, vente ou déclassement de matériels ne sont pas de nature à déceler ou prévenir des cas de fraude.

Les failles du dispositif sont essentiellement le fait qu'il n'existe aucun barème des prix pour les matériels destinés à la vente.



Par ailleurs nous notons aussi l'absence d'un agent assermenté par l'Etat ou la présence d'un huissier de justice lors de la destruction du matériel déclassé.

Aussi, aucune précision n'est donnée sur le contrôle que doit effectuer les assistants de gestion des stocks pour ce qui est du matériel à déclasser.

Après avoir pris connaissances des différentes failles du dispositif de contrôle interne, nous ne saurions terminer le travail sans faire de recommandations aux dirigeants sur les observations effectuées sur certains points de l'activité de la C.I.E. A ce niveau, nous suggérerons un certain nombre de mesures qui vise à l'amélioration du contrôle interne.

## **6.2 Recommandations**

Nos propositions prendront en compte les défaillances du système pris dans sa globalité.

Pour ce faire il s'agira d'un essai de solution aux différentes anomalies constatées dans le fonctionnement du système.

Nous procéderons de façon à trouver des solutions pour chaque insuffisance relevée plus haut.

### **6.2.1 Injection des dépenses sous le logiciel GESICA**

Afin d'éviter d'éventuels cas de fraude à ce niveau il serait souhaitable que la DFC prenne des dispositions visant à instruire l'agent injecteur d'effectuer des contrôles élargis sur les pièces de décaissement avant toute saisie ce contrôle de plus pourrait d'avantage rendre le dispositif existant plus efficace et plus performant dans le cadre de prévention ou détection de la fraude.

### **6-2-2 Décaissement par la caissière**

Le contrôle de conformité des montants et des signatures par la caissière, matérialisé par son visa, demeure insuffisant il serait souhaitable que la caissière effectue des contrôles au niveau du destinataire des différentes factures.

Une telle disposition permettrait de s'assurer que toutes les dépenses effectuées ont été réalisées pour le compte de la CIE.

### **6-2-3 Comptabilisation**

Dans un souci de produire des états financiers plus fiables, il serait important que la DFC prenne des dispositions afin d'atteindre cet objectif.

Pour ce faire, il sera donc question d'instaurer un contrôle qui doit être effectué par les supérieurs hiérarchiques au niveau des imputations comptables avant toute saisie.

#### **6.2.4 Gestion des approvisionnements de la caisse**

Nous recommandons à ce niveau que l'opération de remise de fond entre la caissière et l'agent BRINKS soit matérialisée dans un cahier de transmission ouvert à cet effet et signé par les deux parties puis approuvé par un supérieur hiérarchique .

Par ailleurs une séparation des caisses au niveau des encaissements et des dépenses s'avère très efficace car cela constitue une bonne pratique au niveau de la trésorerie.

#### **6.2.5 Inventaire physique des caisses**

Nous recommandons d'une part dans le souci d'une gestion efficace de la caisse, la matérialisation des contrôles inopinés et d'autre part que les vérifications des fonds de caisse se fasse de façon hebdomadaire ce qui permettra de déceler aussi rapidement des cas d'irrégularités.

#### **6.2.6 la gestion des chèques contre espèces**

Afin de prévenir tout risque de fraude et pour la sauvegarde des fonds de la société, il serait important que la DFC prenne des dispositions visant à étendre l'autorisation préalable à l'ensemble des chèques contre espèces quelque soit leur montant, avant tout décaissement.

Il serait aussi primordial d'exiger des agents émetteurs, de joindre au chèque une copie de leur pièce d'identité ou de la carte professionnelle.



## **6.2.7 Audit interne**

Dans le souci de réaliser leur différent plan d'audit annuel il conviendrait dans un premier temps que la direction générale donne des instructions fermes aux différentes entités à auditer de façon à se mettre à la disposition des auditeurs lors des différentes missions.

Dans un second temps, vue la très grande taille de la structure il sera question que la direction générale voit à la hausse l'effectif du département de l'audit opérationnel ce qui lui permettra d'être plus efficace.

Par ailleurs, afin d'assurer une indépendance totale des auditeurs, la création d'un comité d'audit s'avère nécessaire.

Ce comité assurera l'interface avec les auditeurs et supervisera le processus de vérification. Ainsi, les différents rapports produits lors des missions d'audit leur seront directement adressés.

## **6-2-8 Recommandations au niveau de la gestion des stocks**

### **6-2-8-1 Réception du matériel et entrées sur transfert**

Nous suggérons que la direction de la logistique instruisse le chef de la "section transfert" à assister aux opérations de comptage du matériel lors de leur réception afin de pouvoir valider les différentes quantités retenues.

En ce qui concerne les entrées sur transfert nous recommandons que le Responsable Gestion Magasin (RGM) en plus du contrôle de conformité qu'il effectue doit également vérifier le bon de réception transfert informatique.

### **6-2-8-2 Stocks en cours de route**

En vue de permettre la production d'état financier sincère et régulier il impérieux que la DFC prenne des dispositions visant à revoir sa méthode d'évaluations de ses en cours de route.

Afin de garantir la réalité et l'exhaustivité de l'évaluation desdits en cours, Il sera particulièrement question que les achats locaux soient pris en compte dans l'évaluation des stocks en cours.

### **6-2-8-3 sorties pour rebut, vente et déclassement de matériel**

Au niveau des ventes du matériel, nous proposons dans un souci d'éviter des cas de fraude à ce niveau que la DFC mette en place un barème des prix.

Pour ce qui est du matériel à déclasser il faudrait que la DFC élabore une instruction de travail qui pourra mettre en exergue les caractéristiques du matériel à déclasser et également donner des précisions sur les contrôles que doivent effectuer les assistants de gestion des stocks .

Ce paragraphe nous permet de clore la deuxième partie de notre travail.

Nous le rappelons à toutes fins utiles que dans cette partie, il était d'abord question de faire un examen critique des différents dispositifs de contrôle interne en matière de prévention et de détection de la fraude au niveau des cycles trésorerie et stocks et ensuite à proposer des recommandations dans le but de corriger les différentes failles soulevées.



**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'étude que nous avons menée sur la prévention et la détection de la fraude à la CIE fut pour nous l'occasion de mettre en pratiques les connaissances théoriques que nous avons de la fraude.

Aussi, retenons nous que la meilleur façon de lutter contre la fraude est de doter les structures de meilleur dispositif de contrôle interne.

Ainsi pour améliorer ce dispositif dans le cas particulier de la CIE, étant donné les insuffisances que nous avons constatées ; il serait donc souhaitable que les recommandations soient prises en compte par les instances compétentes de donner force pratique à notre travail.

Cependant, nous tenons à préciser à toute fin utile que les recommandations doivent être considérées comme des propositions contributives et ne sauraient résoudre tous les maux recensés.

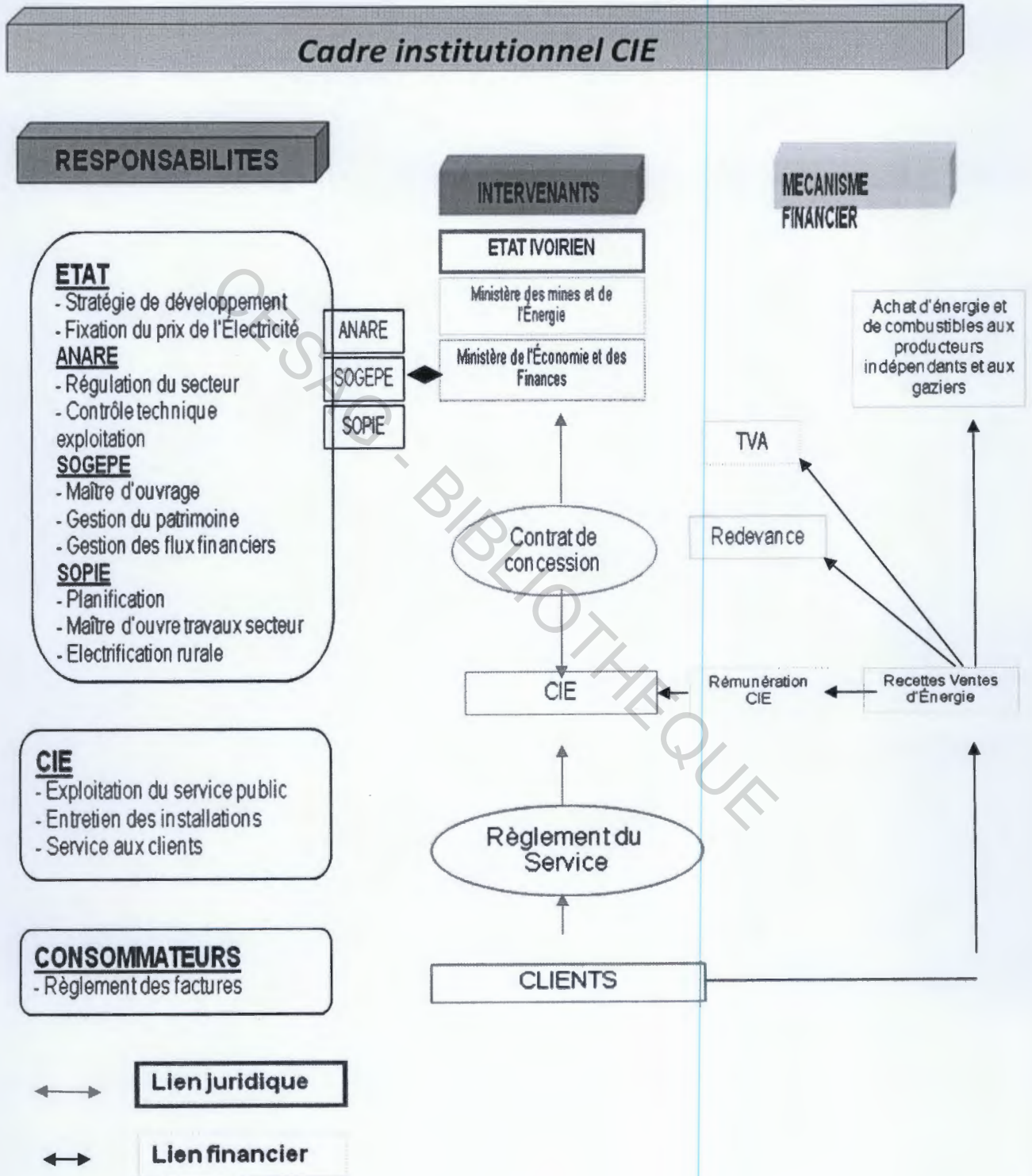
Par ailleurs, nous encourageons de nouvelles initiatives de recherche dans le domaine de la fraude en occurrence des travaux portant exclusivement sur les autres processus du cycle comptable financier bien entendu au niveau de la CIE.



CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

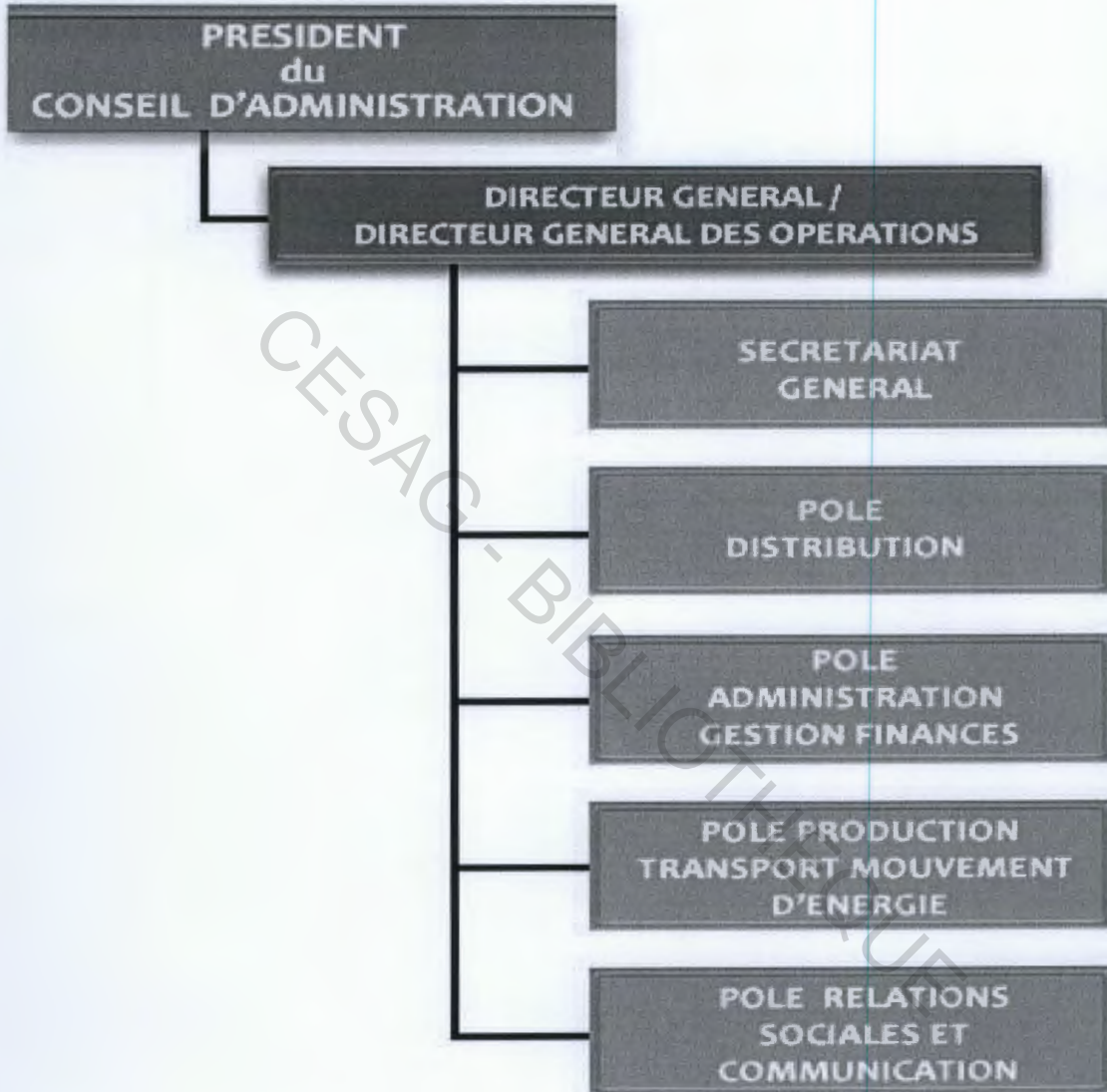
**Annexe 1 : Cadre institutionnel de la CIE**



Source : CIE



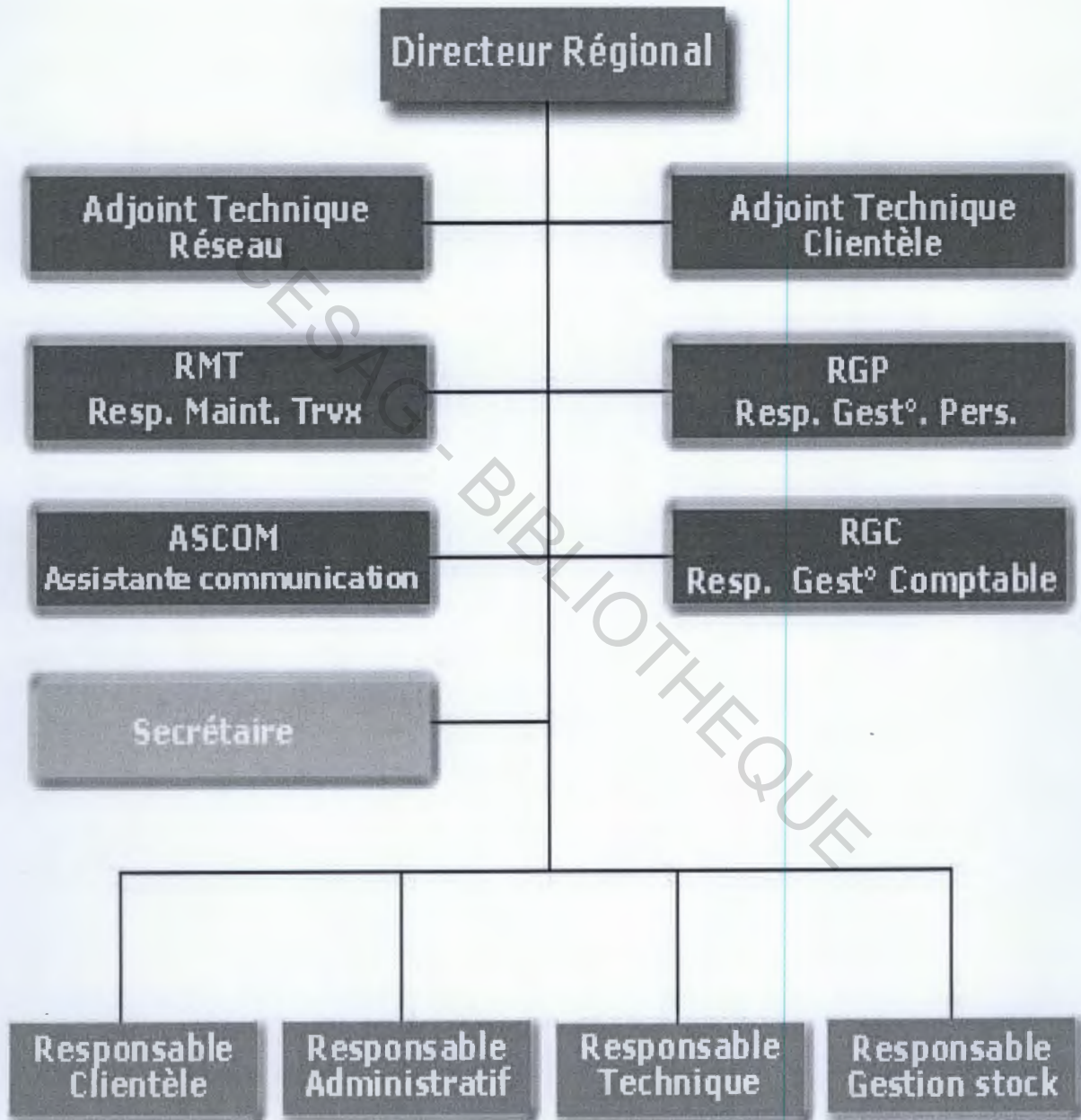
**Annexe 2 : Organigramme général de la CIE**



**Source : CIE**

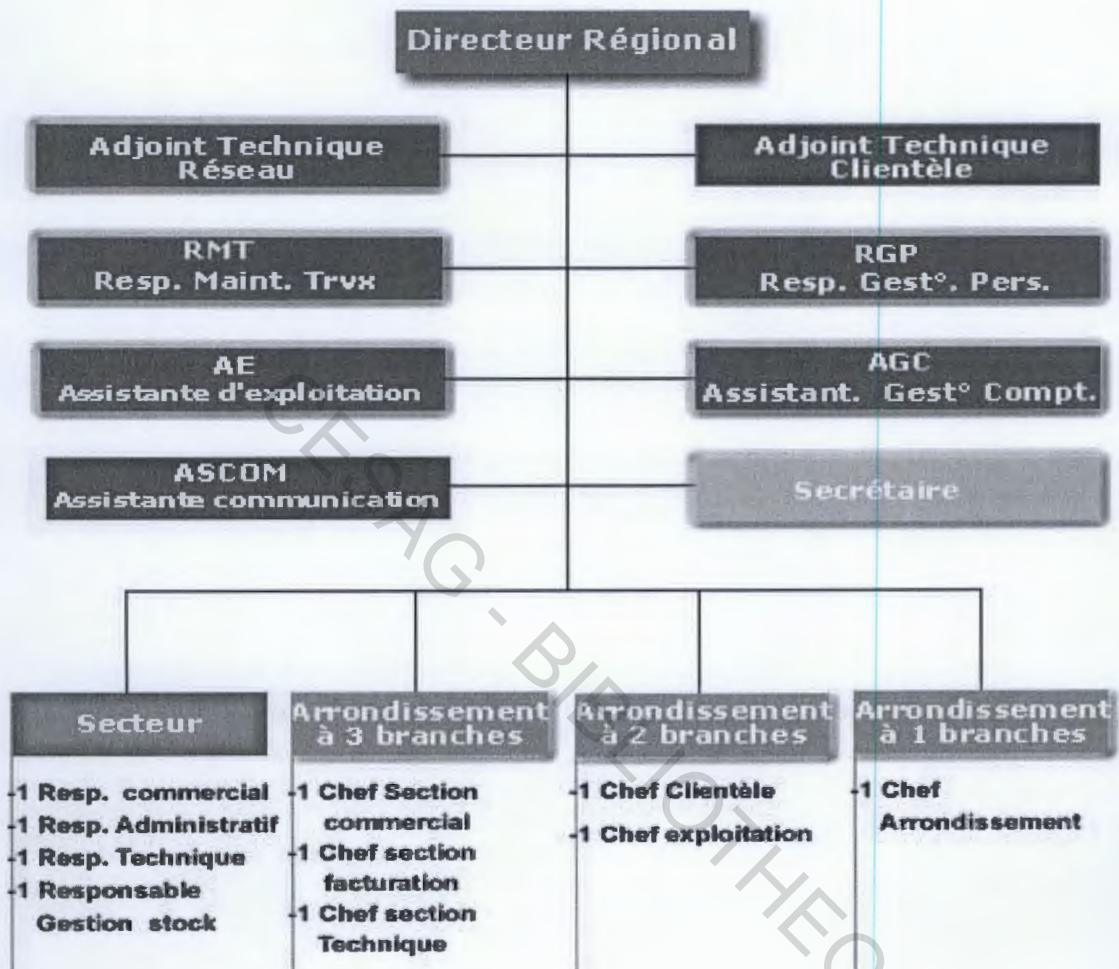
### Annexe 3 : Organigramme des directions régionales

↳ Directions Régionales d'Abidjan



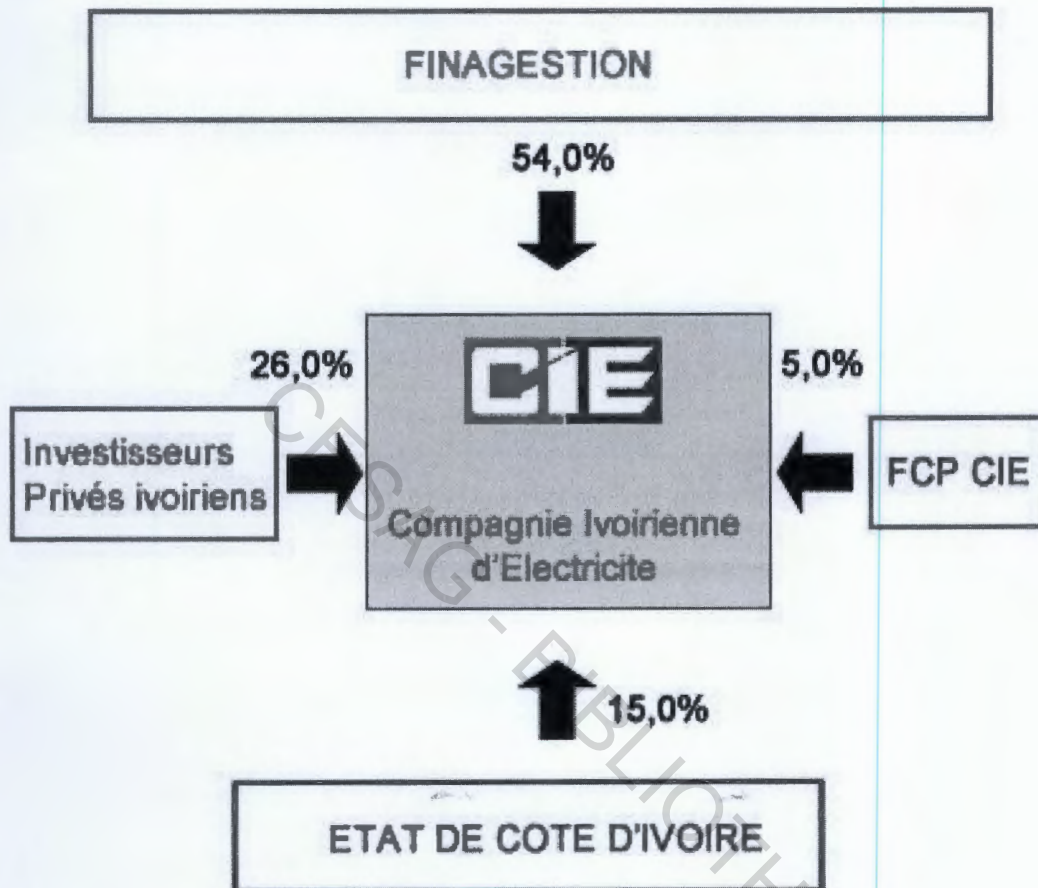


▸ Directions Régionales de l'intérieur



Source : CIE

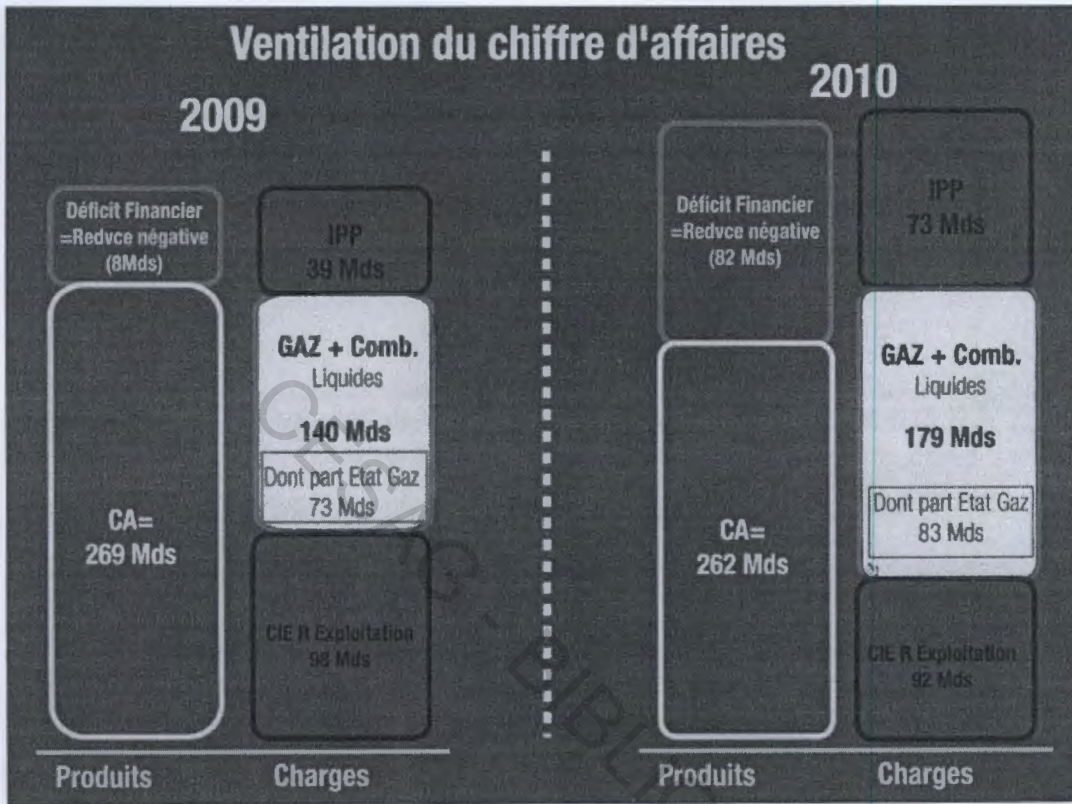
**Annexe 4 : Répartition du capital de la cie**



Source : CIE



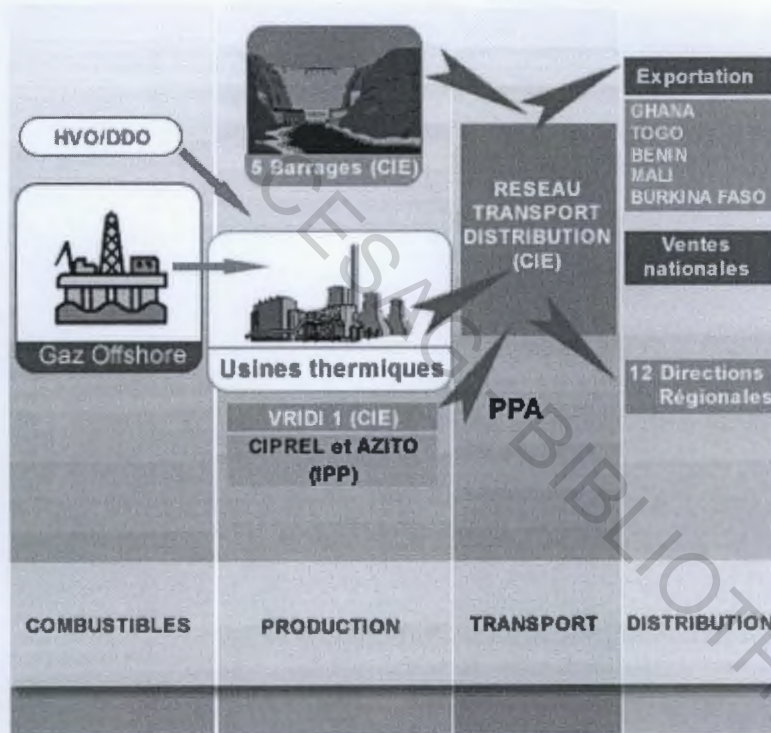
**Annexe 5 : Ventilation du chiffre d'affaire de la CIE**



Source : CIE

## Annexe 6 : Schéma physique du secteur de l'électricité

### Schéma physique du secteur électrique



Legende :

- **HVO**: Heavy Vacuum Oil
- **DDO**: Diesel Distillate oil
- **IPP**: Independant Power Producer
- **PPA**: Power Purchase Agreement



CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

- 1- **Acte Uniforme** relatif au droit commercial General
- 2- **Acte uniforme** relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, OHADA.
- 3- **Angot & Fischer**, (2004) *Audit comptable audit informatique* édition entreprise de Boeck
- 4- **BARRY, M.** (1994) : *Audit et contrôle interne : procédure opérationnelles, comptable et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, para- public et privé.*
- 5- **BARRY, M.** (1994) : *Détournement, fraudes et autres malversations dans les entreprises : mécanisme, moyens de prévention et de détection.*
- 6- **Batude, D.** (1997) : *l'audit comptable et financier* (édition Nathan paris)
- 7- **BENEDICT GUY & KERAVEL René** (1996) : *évaluation du contrôle interne ; éditions comptables Malesherbes*
- 8- **Bertreget, F.** (2000) : *le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude*, in RFAI n°152, p 9
- 9- **Bertreget, F.** (2001) : *les nouvelles normes : l'étendard d'une nouvelle profession*, in RFAI n° 157, pp 15-16
- 10- **BILODEAU, Y.** (1999) : *Ethique et fraude : l'éthique déclarée, condition nécessaire pour prévenir et réduire la fraude* in RFAI n°143, pp 19-23
- 11- **BILODEAU, Y.** (1999) : *pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires* in RFAI n°143, pp 10-13
- 12- **BRIEN Robert & SENEAL Jean** (1984) : *contrôle interne et vérification ; éditions Pré fontaine*
- 13- **Caspart et Enselme** (2002), *Comptabilité approfondi et révision ; édition litec paris*
- 14- **CNCC – CSOEC** : *Le guide des outils de l'expert comptable et du commissaire aux comptes* édition 2001/2002
- 15- **CNCC** : *Démarche et organisation de la mission générale*, collection notes d'informations CNCC édition – 1998.
- 16- **CNCC** : *Appréciation du contrôle interne* collection notes d'informations CNCC édition – 1992.
- 17- **CNCC** : *Le commissaire aux comptes et la révélation des faits délictueux*, collection note d'information CNCC édition – 1994.
- 18- **Code civil**, Edition Dalloz, 2001.
- 19- **Code pénal** Edition Dalloz, 2001.



- 20-COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992) :** Audit et contrôle interne, aspect financier opérationnel et stratégiques édition DALLOZ
- 21-Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts comptables (1999) :** le contrôle interne dans les collectivités locales ; collection maîtrise de la gestion locale ; édition CSOEC
- 22-CS-OEC (1996) :** Conformité des factures, expert comptable media
- 23-. GRAND, Bernard ; Bernard (1999),** *Audit comptable et financier*, Editions Economica, Paris, 111 pages
- 24-IFACI et COOPERS & LYBRAND (1998) :** la nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'organisation, Paris
- 25-IFACCI (2002) :** Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne
- 26-Lemant Olivier (1999) :** la conduite d'une mission d'audit interne ; édition DUNOD
- 27-Le petit Larousse,** édition mise à jour 2001
- 28-MIKOL Alain (1999) :** les audits financiers, comprendre les mécanismes du contrôle légal ; éditions d'organisation
- 29-MONTCHALIN, A. (1999) :** l'auditeur interne contre la fraude, un acteur parmi d'autres, in RFAI n° 143, pp 27-29
- 30-MOUGIN (2002),** édition d'organisation
- 31-OBERT Robert (1992) :** Révision et certification des comptes ; Edition DUNOD
- 32-Olivier Gallet (2009),** halte à la fraude ; Edition Afnor
- 33-PETIT, G. (1997) :** le contrôle interne est encore le meilleur moyen d'enrayer la fraude, in RFAI n° 135, pp 20-22
- 34-Pierre Lauzel (2007),** Contrôle de gestion et gestion budgétaire, édition Robert TELLER
- 35-RENARD, J. 2009) :** Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation, PARIS
- 36-RENARD, J. (2000) :** Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation, PARIS
- 37-RENARD, J. (2001) :** Encore le contrôle interne, in RFAI n° 157, pp 34-35
- 38-ROUFF J-L. (2000) :** La fraude dans les entreprises : une réalité et non une fatalité, in RFAI n° 152, p22
- 39-SAMBA, O. & DIALLO M.Ibra (1999) :** le praticien comptable SYSCOA, édition comptables et juridiques, Dakar.
- 40-SYSCOA (1997) :** Guide d'application, édition Foucher, Paris.

CESAG - BIBLIOTHEQUE