



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel en Audit et
Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 8
(2013-2015)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA PREVENTION ET
LA DETECTION DE LA FRAUDE EN ENTREPRISE :
CAS DE L'ASSOCIATION POUR LA PROMOTION ET
L'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES MICRO
ENTREPRISES (PADME)**

Présenté par :

HOUNTONDI N. Oswald Lionel R

Dirigé par :

M. Ngary SOW

Délégué Général de IIA Sénégal

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2015

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- mon père HOUNTONDJI Léa Théophile et ma mère CHABLIS Félicienne Rachel pour l'ensemble des sacrifices consentis pour ma formation ;
- mes frères pour leur soutien.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Ce mémoire a été réalisé grâce à la participation effective et soutenue de diverses personnes. Il est de bon ton que nous leur présentions ici nos sincères sentiments de gratitude.

Je remercie :

- monsieur Didier DJOI, Directeur général de l'association pour la promotion et l'appui au développement des micros entreprises (PADME) ;
- monsieur Moussa YAZI, Directeur du département Banque, Finance, Comptabilité, contrôle et Audit ;
- monsieur Ngary SOW, notre directeur de mémoire, pour les contributions et les conseils qui ont œuvré à la réalisation de ce mémoire ;
- madame Irène BAKPE, le chef service audit interne du PADME, pour ses contributions multiformes ;
- monsieur Amour SEWANOU, Le chef bureau, pour son accueil et sa disponibilité
- monsieur Alberick BOCOVO, pour son soutien et ses conseils ;
- monsieur Saliou BOCO, auditeur interne pour son aide ;
- les collègues de la 8eme promotion de master particulièrement le Master en audit et contrôle de gestion pour les meilleurs moments passés ensemble et les nombreux encouragements ;
- toute personne qui, de loin ou de près, aurait contribué à la réalisation de ce travail.

Listes de sigles et abréviations

ACFE :	Association of Certified Fraud Examiners
AICPA:	American Institute of Certified Public Accountants
AMF :	Autorité des marchés financiers
CAC :	Commissaire aux comptes
CP :	Chargé de prêt
CSAI :	Chef service audit interne
DG :	Direction générale
ECIIA:	European Confederation of Institutes of Internal Auditing
IFAC :	International Federation of Accountant
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA:	Institute of internal auditors
IMF:	Institution de microfinance
ISA:	International standard on audit
LSF:	Loi sur la sécurité financière
OHADA :	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
PADME :	Association pour la promotion et l'appui au développement des micros entreprises
PCAOB:	Public company accounting oversight board
PWC :	PricewaterhouseCoopers
SA :	Service administratif
SAI :	Service audit interne
SCF :	Service Comptable et Financier
SFD :	Système financier décentralisé
SRH :	Service Ressources Humaines

Listes des tableaux et figures

❖ Tableaux

Tableau 1 : Indicateurs de mesures de la variable.....	31
Tableau 2 : Synthèse des CP par agence au 31 décembre 2013.....	39
Tableau 3 : Répartition du personnel du PADME	40
Tableau 4 : Récapitulatif des produits de PADME	41
Tableau 5 : Plan de mise en œuvre.....	57

❖ Figures

Figure 1 : Quelques chiffres de contribution de l'audit interne à la prévention et détection des fraudes.....	27
Figure 2 : Modèle d'analyse.....	30
Figure 3 : Organigramme du service d'audit interne (28/08/2014).....	42

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme du PADME	64
Annexe 2 : Guide d'entretien aux opérationnels	65
Annexe 3 : Questionnaire	66

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Listes de sigles et abréviations	iii
Listes des tableaux et figures	iv
Liste des annexes	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
Chapitre 1 : PREVENTION ET DETECTION DE LA FRAUDE	8
1.1. Définition de la fraude	8
1.2. Prévention et détection de la fraude en entreprise	10
1.2.1. Prévention de la fraude	11
1.2.1.1. L'environnement de contrôle	11
1.2.1.2. L'évaluation des risques	12
1.2.1.3. Les activités de contrôle	12
1.2.1.4. L'information et la communication	12
1.2.1.5. Le pilotage	13
1.2.2. Détection de la fraude	14
1.2.2.1. La signature du code de conduite	14
1.2.2.2. La ligne d'alerte des fraudes	15
1.2.2.3. Les entretiens de départ	15
1.2.2.4. Les sondages proactifs des salariés	15
Chapitre 2 : CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE A LA PREVENTION ET A LA DETECTION DE LA FRAUDE	18
2.1. L'audit interne	18
2.2. Condition d'efficacité du service d'audit interne en matière de prévention et de déttection de fraude.	19
2.3. Contributions de l'audit interne à la prévention et à la détection des fraudes	20
2.3.1. Contributions de l'audit interne à la prévention et à la détection des fraudes : Ce que disent les normes	20
2.3.2. Contributions de l'audit interne à la prévention et la détection des fraudes : Vers une autre approche	23

2.3.3. Contributions de l'audit interne à la prévention et la détection des fraudes : rôle type du responsable d'audit et des auditeurs internes.	25
2.3.4. Contributions de l'audit interne à la prévention et la détection des fraudes : Quelques chiffres.....	27
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	29
3.1. Modèle d'analyse	29
3.2. Les indicateurs de mesure	31
3.3. Outils de collecte de données	32
3.3.1. La revue documentaire	32
3.3.2. L'observation physique	32
3.3.3. L'interview	33
3.3.4. Le questionnaire	33
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	35
Chapitre 4 : PRESENTATION DU PADME	37
4.1. Historique	37
4.2. Vision	37
4.3. Mission.....	38
4.4. Objectifs	38
4.5. Organisation	38
4.6. Quelques chiffres clés du PADME	39
4.6.1. Les ressources humaines	39
4.7. Présentation du service audit interne du PADME.....	42
4.7.1. Organigramme du service d'audit interne (28/08/2014)	42
4.7.2. Finalités et objectifs de l'audit interne du PADME	42
4.7.3. Rôle de l'audit interne du PADME	43
Chapitre 5 : DESCRIPTION DU ROLE DE L'AUDIT INTERNE DU PADME BENIN DANS LA MAITRISE DU RISQUE DE FRAUDE	44
5.1. Contribution de l'audit interne du PADME dans la prévention et la détection du risque de fraude.	44
5.1.1. Prévention et détection des fraudes au niveau des activités à caractère financier	44
5.1.1.1. Prévention et détection des fraudes aux achats	45
5.1.1.2. Prévention et détection des fraudes au niveau des salaires	45
5.1.1.3. Prévention et détection des fraudes au niveau du réapprovisionnement de caisse de fonctionnement	46

5.1.1.4. Prévention et détection des fraudes au niveau des dossiers de crédit	46
5.1.1.4.1. Les dossiers de déboursement.....	47
5.1.1.4.2. Les dossiers de remboursement de fonds et de dépôts de garantie.....	47
5.1.1.4.3. Les dossiers de prélèvement de fonds et de dépôts de garanties	48
5.1.1.4.4. Les remboursements de crédits	48
5.1.2. Prévention et détection des fraudes au niveau des activités à caractère non financier.....	48
5.1.2.1. Prévention et détection des fraudes au niveau des garanties.....	49
5.1.2.2. Prévention et détection des fraude au niveau des clients	49
5.1.2.3. Les confirmations de solde.....	50
5.1.3. Les contrôles défectifs ou contrôle inopinés	50
5.1.3.1. Les caisses principales et les guichets.....	50
5.1.3.2. Sauvegarde informatique et comptable	51
5.1.3.3. Comités de crédit et autres réunions internes.....	51
Chapitre 6 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS	52
6.1. Présentation et analyse des résultats.....	52
6.1.1. Champs des missions d'audit	53
6.1.2. Compétence des auditeurs internes.....	53
6.1.3. Rattachement hiérarchique	54
6.1.4. Management du contrôle interne.....	54
6.1.5. Moyens	55
6.2. Recommandations	55
6.3. Plan de mise en œuvre des recommandations	56
CONCLUSION GENERALE	60
ANNEXES	63
GLOSSAIRE.....	68
BIBLIOGRAPHIE	69

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le monde des affaires est aujourd'hui confronté à une crise de confiance sans précédent dans l'histoire du capitalisme. L'effondrement des empires commerciaux que l'on croyait jusque-là invulnérables a éclaboussé les gestionnaires de haut rang et les a même discrédités en les ramenant au rang de grands prédateurs de la finance. Enron, Parmalat et Vivendi Universal ne sont que quelques symptômes de malaises plus fondamentaux et qui forcent maintenant la réflexion sur ce que doit devenir la gouvernance d'entreprise.

Aujourd'hui, la fraude demeure une préoccupation majeure des entreprises dans le monde. Pour Dubis & al (2010: 5), « Les actes de fraude ont de nombreuses conséquences indésirables qui touchent différents aspects d'une organisation. En effet, les incidences de ces actes peuvent être ressenties aussi bien sur un plan financier, que sur la réputation de l'organisation ou encore avoir des répercussions psychologiques et sociales. »

Plusieurs mesures de lutte anti-fraude adoptées visent le renforcement de l'arsenal réglementaire et juridique dans certains pays.

Votée en juillet 2002 aux Etats- unis, la Sarbanes-Oxley Act conduit à un alourdissement considérable de la responsabilité des dirigeants d'entreprise. Elle impose une série d'obligations visant à améliorer la fiabilité de l'information, par la mise en place de comité de vérification indépendant en charge d'apprécier le contrôle interne. Elle exige également la rotation des vérificateurs externes, la création d'un nouvel organisme de réglementation et de surveillance : le Public company accounting oversight board (PCAOB). Cet organisme est chargé d'établir les standards, d'enquêter et de sanctionner les personnes physiques et morales en cas de non-respect des règles.

En France, nous avons la loi sur la sécurité financière (LSF) promulguée le 1^{er} août 2003. Elle prévoit la création de l'autorité des marchés financiers (AMF), la réforme du contrôle légal des comptes et le renforcement de la gouvernance d'entreprise.

Malgré toutes ces mesures, une étude réalisée par le cabinet PricewaterhouseCoopers en 2011 montre que la fraude demeure toujours un enjeu majeur pour les entreprises. Une organisation sur trois interrogée dans le monde (34 %) dit avoir été victime d'une fraude au cours des douze derniers mois. Ces résultats marquent une progression de ce fléau par rapport à une précédente étude de 2009 de respectivement (+ 4) points dans le monde et de (+ 17) points en France.

Pour Nassiri (2012 : 161), « bien que chaque entreprise soit soumise à un nombre extrêmement élevé de contrôles, qui constituent des strates destinés à garantir la fiabilité de l'information financière : contrôles internes et contrôles externes, il n'en demeure pas moins que les statistiques des fraudes opérées dans les entreprises sont en constante augmentation. »

Ainsi, pour garantir et lutter contre ce risque en constante augmentation, les dirigeants d'entreprises se dotent de nouvelles techniques qui se sont développées au cours des dernières années afin de répondre spécifiquement au risque de fraude pour la bonne marche de leur structure.

Ils espèrent que l'audit interne au sein de l'organisation, leur permettra d'assurer la maîtrise et la permanence du contrôle interne. Et aussi de prévenir d'éventuelles fraudes dont les origines peuvent être la corruption, le cumul des fonctions, le laxisme dans l'application et le suivi des dispositifs existants, l'abus de confiance et d'autres facteurs etc.

Comme le dit DAYAN (1999), « l'audit interne consacre l'essentiel de ses activités à l'analyse des risques et des déficiences existants ; dans le but de donner des conseils et de faire des recommandations. »

Au regard de tous ces événements, notre attention s'est tournée vers les problèmes que peuvent rencontrer les institutions de microfinance telle que PADME BENIN. Une structure, où les opérations sont sécurisées par des dispositifs aussi efficaces, mais dont plusieurs facteurs peuvent conduire à des actes de fraudes et de scandales.

PADME se situe dans un secteur très sensible et en pleine croissance à savoir celui de la microfinance. En effet, la multitude des opérations réalisées à tous les niveaux opérationnels ainsi qu'au niveau du top management peuvent être entachées de fraude, si l'audit interne ne joue pas pleinement son rôle.

Ce problème peut avoir pour causes entre autres :

- l'insuffisance ou la mauvaise planification des travaux d'audit ;
- mauvaise séparation des tâches au sein de l'entreprise ;
- système inadéquat d'alerte à la fraude ;
- pressions personnelles ou professionnelles subies par le personnel ;
- mauvais système d'information.

Ainsi les conséquences désastreuses que peuvent subir l'entreprise sont :

- la multiplication des fraudes ;
- la perte de crédibilité face aux clients et concurrents ;
- la non-fiabilité des informations financières ;
- les dysfonctionnements dans les activités quotidiennes de l'organisation ;
- la détérioration des actifs de l'entreprise.

Malgré l'existence de l'audit interne au sein de l'organisation, des difficultés certaines sont constatées. Et donc pour faire face à ces problèmes auxquels le PADME est confronté, nous proposons d'apporter des mesures correctives ou solutions possibles que sont :

- contribuer au renforcement du dispositif de contrôle interne existant.
- coordonner de façon efficace et minutieuse les missions d'audit interne.
- permettre aux auditeurs d'accomplir leurs missions en toute indépendance.
- l'amélioration des dispositifs de détection et de prévention de fraude mis en place par l'audit interne.

Cette dernière solution nous semble la plus appropriée pour répondre efficacement et favorablement aux aspirations de PADME. Et donc cette solution que nous avons retenue appelle logiquement la question principale suivante : quel rôle l'audit interne peut-il jouer dans la prévention et la détection des fraudes ?

En d'autres termes :

- quels sont les risques de fraude standards auxquels sont confrontés les SFD ?
- quelle est l'importance de l'audit interne dans une entreprise ?
- quels sont les dispositifs de prévention et de détection mis en place par l'audit interne au PADME pour lutter contre la fraude ?

C'est pour répondre à toutes ces interrogations que nous avons retenu comme thème d'étude : « Rôle de l'audit interne dans la prévention et la détection des fraudes en entreprise : cas de PADME ».

Le thème ayant été ainsi formulé, nous pouvons ressortir l'objectif principal suivant : analyse du rôle de l'audit interne dans la prévention et la détection des fraudes au PADME.

De cet objectif général découle les objectifs spécifiques suivants :

- établir une typologie des fraudes auxquelles les SFD peuvent être exposés.
- s'informer sur l'importance de l'audit interne au sein des entreprises ;
- apprécier les dispositifs de prévention et de détection mis en place par l'audit interne du PADME pour lutter contre la fraude ;
- Formuler des recommandations pour l'amélioration du dispositif de prévention et de détection de la fraude au PADME.

Ainsi donc, notre mémoire parle spécifiquement du risque de fraude et aussi du rôle que l'audit interne et la direction générale peuvent jouer dans la prévention et la détection de ce fléau. L'intérêt que revêt cette étude se situe à deux niveaux :

 Pour PADME

Il s'agira de montrer aux dirigeants de la structure de façon générale, l'importance et le rôle que joue l'audit interne au sein de l'organisation dans un premier temps. Et par la suite, les moyens de lutte utilisés par ces derniers dans la prévention et la détection des fraudes au sein de l'organisation.

 Pour nous- même

Quoique répondant aux exigences pédagogiques, cette étude nous permettra d'abord de mieux cerner ce que c'est que la fraude. Elle nous permettra d'améliorer nos connaissances en matière d'audit interne dans la prévention et la détection des fraudes. Et de savoir aussi surtout pourquoi malgré plusieurs travaux, sans oublier l'impact médiatique sans précédent que ce phénomène suscite, il perdure et reste en constante évolution.

Le présent mémoire s'articulera autour de deux parties essentielles.

- Une première portant sur le cadre théorique qui comprendra successivement trois chapitres à savoir la prévention et la détection de la fraude ; le rôle de l'audit interne dans la prévention et la détection de la fraude et enfin la méthodologie de recherche
- Et la deuxième, sera consacrée au cadre pratique comportant également trois chapitres. Il s'agira dans un premier temps de faire une brève description de PADME BENIN ; ensuite de décrire le dispositif de maîtrise des risques de fraude et pour finir, faire l'Analyses et proposer des recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Dans le contexte économique actuel, chaque organisation dans l'accomplissement de ces objectifs s'expose à plusieurs types de risques compte tenu de la multitude et la complexité des opérations réalisées avec son environnement.

Ainsi face à l'occurrence du risque de fraude présente dans ces organisations, l'audit interne dont les dirigeants d'entreprises se dotent, doit non seulement assurer la mise en place d'un système de prévention et de détection de ce risque (fraude), mais également d'en assumer la pertinence et l'efficacité.

Dans cette première partie de notre étude, nous allons étudier spécifiquement la prévention et la détection de la fraude au niveau du premier chapitre. Ensuite de la contribution à la prévention et à la détection de ce risque par l'audit interne au deuxième chapitre et le troisième, lui traitera de la méthodologie de recherche.

Chapitre 1 : PREVENTION ET DETECTION DE LA FRAUDE

Dans le monde actuel des affaires, les entreprises progressent dans un environnement dans lequel l'amélioration continue et la fiabilité représentent un impératif. Les pressions externes qui s'exercent sur elles, les besoins de transparence de l'information, la dégradation de l'éthique au niveau de l'entreprise, la recrudescence des actes de malveillance, la mauvaise foi entre les différents acteurs de l'entreprise et bien d'autres facteurs encore, obligent les entreprises à veiller constamment à la mise en place des moyens et des procédures lui permettant de se protéger contre le fléau de la fraude. Ainsi il existe un petit nombre d'individus qui sont toujours honnêtes, quelles que soient les opportunités de fraude ou l'absence ou non de sanctions. Il existe un nombre également restreint de personnes qui agissent toujours de façon malhonnête, même lorsqu'elles s'exposent à de lourdes sanctions. La plupart des gens se situent entre les deux : ils éviteront généralement de se comporter de manière frauduleuse si des sanctions et des contrôles adéquats viennent renforcer leur propre sens moral.

Dans ce chapitre, nous allons commencer par appréhender le concept de la fraude en général. Ensuite aborder de façon claire les mécanismes de prévention et de détection de ce risque.

1.1. Définition de la fraude

Camara (2008 : 95) définit « La fraude comme une action consistant à tromper, à nuire, à autrui ou à tourner une règle de droit ou une prescription légale par un comportement subtil. Le terme fraude désigne un acte volontaire commis par une ou plusieurs personnes (Dirigeants, employés ou tiers) et qui engendre des pertes financières pour l'entreprise et/ou une altération de l'image fidèle de ses états financiers ».

L'association des certified fraud examiners (ACFE) in GAYRAUD & al. (2009: 36) définit la fraude comme : « l'utilisation de son propre emploi afin de s'enrichir personnellement, tout en abusant ou en détournant délibérément les ressources ou les actifs de l'entreprise ».

L'audit étant une discipline normée, plusieurs normes à cet effet traitent de la définition de la fraude.

C'est ainsi que le cadre référentiel de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne : IFACI (2013 : 68) définit ce risque de fraude comme « Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace

de violence. » Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial.

Il faut ainsi dire que l'acte intentionnel de nuire et de tromper prime au niveau de chaque définition ce qui pointe le caractère délictueux même de l'acte.

Perrier & al (2008 : 39), définit la fraude comme :

- « Acte commis de mauvaise foi pour tourner les règles légales et lésant les droits de la collectivité ou l'intérêt personnel d'un cocontractant ou d'un tiers ».
- « Acte volontaire commis par une ou plusieurs personnes faisant partie de la Direction ou des employés de l'entité, ou par des tiers, ayant pour objectif de déroger à des règles ou des procédures prescrites, à des fins illégitimes, ayant pour conséquence d'altérer les comptes ou encore de dissimuler le non-respect des textes légaux et réglementaires. »

D'après Quang & al. (2009 ; 27), « La fraude recouvre tous les actes malhonnêtes et malveillants prévus par le code pénal et dont le préjudice est purement financier. Il s'agit de faux et usage de faux, du vol non caractérisé, de l'extorsion de pièces, du détournement de gages, de l'abus de blanc-seing, de l'abus de confiance et enfin de la fraude informatique. »

Au vu de toutes ces définitions il est à remarquer que le terme fraude fait ressortir en plus de l'acte intentionnel plusieurs lignes essentielles à savoir :

- le bénéfice à son auteur ;
- les Préjudices causés à autrui ;
- mode opératoire

Confrontée à des dommages irrémediables causés par l'impact financier d'une fraude, il est important que les organisations se dotent de programmes robustes de lutte contre la fraude comprenant des outils de sensibilisation, de prévention et de détection des fraudes. De tels programmes doivent également inclure une composante d'évaluation du risque de fraude permettant d'identifier les différents types de risque de l'organisation

Pour Dubis (2010 : 5) ; « un programme efficace de lutte contre la fraude comprend plusieurs variables essentielles. »

On peut citer à cet effet :

- **une politique éthique de l'organisation** - exemplarité de la direction générale ;
- **une activité de sensibilisation à la fraude** - la compréhension de la nature, des causes et des caractéristiques des actes frauduleux ;
- **une évaluation du risque de fraude** - l'évaluation du risque associé à différents types d'actes frauduleux ;
- **des revues continues** – une activité d'audit interne qui tient compte du risque de fraude à chaque mission et qui applique les procédures appropriées au risque de fraude
- **des activités de prévention et de détection** – des efforts entrepris afin de réduire les opportunités de fraude et de dissuader les personnes de commettre des fraudes en raison de la probabilité de détection et de sanctions ;
- **un processus d'investigation** – les procédures et ressources permettant de mener à bien une investigation et de signaler un soupçon de fraude.

1.2. Prévention et détection de la fraude en entreprise

Pour Dubis & al (2010: 23), la fraude peut intervenir à différents niveaux de l'organisation, il est donc important d'établir des techniques appropriées de prévention et de détection.

La prévention et la détection de la fraude sont deux concepts différents, bien que liés. La prévention de la fraude implique la mise en place de politiques et de procédures, des sessions de formation des salariés et des messages de la direction générale afin d'informer les salariés, sur les activités frauduleuses. A l'inverse, la détection comprend des activités et des programmes conçus afin d'identifier une fraude ou une malversation en cours ou passée.

Mais il reste essentiel de savoir que la direction est responsable de la prévention et la détection de la fraude au sein de l'entreprise, c'est à elle d'établir des programmes et des contrôles permettant la prévention et la détection de la fraude. Ces programmes doivent permettre de créer une véritable culture d'honnêteté et d'éthique, d'identifier et de mesurer les risques de fraudes, d'établir les contrôles appropriés, de développer le rôle et le champ d'action du comité

d'audit et des auditeurs internes dans la prévention et la détection de la fraude. (CAMARA, 2009 : 110)

1.2.1. Prévention de la fraude

Pour Dubis & al (2010: 24), la prévention de la fraude comprend les mesures prises afin de décourager la fraude et d'en limiter le risque lorsqu'il survient. Une culture éthique forte et l'exemplarité des dirigeants sont des éléments essentiels de la prévention. Un des mécanismes principaux de la prévention est l'existence de dispositifs de contrôle interne efficaces y compris dans l'analyse des clients, des fournisseurs et des prestataires externes. Une organisation dotée de dispositifs de contrôle interne fiables dissuade les fraudeurs. La direction générale a la responsabilité première de la mise en place et du suivi du contrôle interne au sein d'une organisation. Le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* a proposé un référentiel d'évaluation et d'amélioration des systèmes de contrôle interne pour lutter contre la fraude. Le COSO identifie cinq éléments dans son référentiel (*Internal Control-Integrated Framework*) - l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage - qui peut servir de base à la conception de contrôles dédiés à la lutte anti-fraude. Ces éléments sont étroitement liés entre eux et se recoupent de par leur nature. Ils constituent de ce fait un processus interactif qui assure la promotion d'un environnement au sein duquel la fraude n'est tolérée à aucun niveau.

1.2.1.1. L'environnement de contrôle

Pour WALTER (2014 : 28), « l'environnement de contrôle exerce une influence significative sur l'ensemble de l'entreprise et du contrôle interne. »

Ainsi, un environnement de contrôle solide peut aider à la prévention de la fraude par :

- un code de conduite, une politique éthique ou une politique anti-fraude matérialisant l'exemplarité des dirigeants (tone at the Top) ;
- des règles et une ligne d'alerte des fraudes pour signaler les problèmes ;
- des pratiques et des directives concernant le recrutement et la gestion de carrière ;
- une supervision par le comité d'audit, le Conseil ou tout autre organe de surveillance.

En réalité, pour Gupta & al (2011 : 3), L'environnement de contrôle est le socle d'un système efficace de contrôle interne. La plupart des défaillances reprises par la presse (notamment Enron

et Worldcom ou les problèmes de gouvernance qui ont mené à la crise financière de 2008) étaient, du moins en partie, la conséquence d'environnements de contrôle insuffisants.

1.2.1.2. L'évaluation des risques

Pour Gallet (2014 : 202), il s'agit d'identifier et d'analyser les facteurs de risques (externe et interne) susceptible d'affecter la réalisation des objectifs.

Pour cela, il faudra établir un processus d'évaluation du risque de fraude qui tient compte des facteurs de risque de fraude et des schémas de fraude tout en :

- impliquant les personnes appropriées dans le processus d'évaluation du risque de fraude;
- procédant régulièrement à des évaluations du risque de fraude.

1.2.1.3. Les activités de contrôle

Selon le PWC (2010: 28), les activités de contrôle permettent de garantir que les mesures prises par la direction en vue de piloter les risques et de réaliser les objectifs sont réellement mises en œuvre. Pour plus d'efficacité, elles devraient être intégrées le plus directement possible dans les processus métiers. Selon l'effet dans le temps, un contrôle peut être préventif ou détecteur. Les contrôles préventifs ont pour objectif de prévenir les erreurs. Cela peut consister notamment à réglementer les compétences ou à restreindre les accès au système par des mots de passe.

Les politiques et procédures liées aux processus opérationnels, y compris les limites appropriées pour la délégation de pouvoir et la séparation des tâches incompatibles entre elles.

1.2.1.4. L'information et la communication

Selon la BCEAO (2010 :29), les voies d'information et de communication doivent être définies afin que les collaborateurs disposent des informations dont ils ont besoin pour effectuer les contrôles nécessaires. Pour cela, les systèmes d'information doivent garantir que toutes les informations importantes soient collectées de manière fiable et ponctuelle et diffusées convenablement.

Il faut promouvoir l'importance du programme de management du risque de fraude et la position de l'organisation vis-à-vis de ce risque grâce à des plans de communication institutionnelle (interne et externe) :

- concevoir et fournir une formation de sensibilisation à la fraude ;
- mettre en place un processus de vérification ou d'attestation afin de confirmer que les salariés ont lu et compris les politiques de l'entreprise et qu'ils les respectent.

1.2.1.5. Le pilotage

Réaliser des évaluations périodiques des contrôles anti-fraude :

- interventions de l'audit interne ou d'autres services pour des évaluations indépendantes du programme de gestion du risque de fraude
- mise en place d'une technologie pour soutenir des activités de surveillance continue et de détection.

Il faut également noter qu'une formation sur la fraude est généralement un facteur clé de la dissuasion.

Pour Dubis & al (2010: 23), la formation peut aborder les attentes de l'organisation vis-à-vis du comportement de ses salariés, les procédures et les normes nécessaires à la mise en place des dispositifs de contrôle interne ainsi que les rôles et responsabilités des salariés dans le signalement des malversations. Les salariés doivent être conscients du comportement éthique que l'on attend d'eux pour agir en conséquence au sein de l'organisation. Les sessions d'accueil des nouveaux entrants peuvent donner lieu à la présentation de la mission de l'organisation, de ses valeurs, de son code de conduite, des types de fraude, de la responsabilité de signaler les violations des règles éthiques ou des situations « inconvenables » et des précisions pour contacter la ligne d'alerte des fraudes ou tout autre dispositif éventuellement mis en place en ce sens.

La formation des salariés sur la question de la fraude doit être adaptée à l'organisation et au positionnement de chacun. Les sessions de formation générales peuvent être utiles.

Il est, toutefois, plus efficace d'identifier les zones de fraude les plus à risque et d'élaborer ensuite une formation destinée aux salariés des postes clés, afin qu'ils comprennent mieux leur

rôle dans le programme de détection de la fraude au sein de l'organisation. Les fraudeurs peuvent même suivre la formation au bénéfice de l'organisation puisqu'ils peuvent ainsi être dissuadés en voyant le déploiement du processus de management du risque de fraude de l'organisation.

1.2.2. Détection de la fraude

Les contrôles de détection sont conçus pour alerter ou mettre en évidence une fraude en cours ou qui a eu lieu. Pour BONACHICHE (2003 : 20), « lors d'un audit opérationnel, l'auditeur ne déploie pas systématiquement les techniques nécessaires à sa détection. En effet tous les travaux d'audit interne ou externe ne permettent pas systématiquement de déceler une fraude. »

Les dispositifs de contrôle interne efficaces sont parmi les moyens les plus persuasifs pour dissuader les comportements ou actes frauduleux.

Coupler la prévention et la détection améliore l'efficacité du programme de management du risque de fraude. Si les contrôles de détection peuvent fournir la preuve qu'une fraude existe, ils n'ont cependant pas de vocation préventive.

Pour Dubis & al (2010: 25), « les organisations comptent souvent sur les salariés pour signaler des activités suspectes par le biais d'une ligne d'alerte des fraudes préservant l'anonymat. Utiliser les retours d'information des salariés permet de capitaliser sur le fait que nombre d'entre eux souhaitent partager leur connaissance sur les problèmes qui touchent l'organisation. Une manière efficace pour une organisation d'avoir des informations sur les fraudes consiste à fournir à ses salariés, fournisseurs et autres parties prenantes différents moyens d'expression de leurs préoccupations concernant des comportements illégaux ou contraires à l'éthique. »

Les différents moyens pour collecter ces informations comprennent : la signature du code de conduite, la ligne d'alerte des fraudes, les entretiens de départ et les sondages proactifs des salariés

1.2.2.1. La signature du code de conduite

Lorsque les salariés signent le code de conduite annuel qui présente leurs responsabilités en matière de prévention et de détection de la fraude, il peut leur être demandé de remonter les éventuels cas de non-respect du code ;

1.2.2.2. La ligne d'alerte des fraudes

Elle peut prendre la forme d'une permanence téléphonique ou d'un dispositif en ligne qui préserve l'anonymat de l'informateur.

Pour Bishop & al (2012:35), « marketing the existence of a hotline to increase awareness, making it easy to use, and promoting the timely handling of all reported issues are strong preventive measures that should supplement the detective control of hotlines. The hotline should be promoted with educational materials provided to shareholders, employees, and vendors, all of whom can provide valuable information from a variety of reliable sources. Hotlines ideally support a multilingual capability and provide access to a trained interviewer 24 hours a day, 365 days a year. Provision for anonymity to any individual who willingly comes forward to report a suspicion of fraud is a key to encouraging such reporting and should be a component of the organization's policy. The most effective whistleblower hotlines preserve the confidentiality of callers and provide assurance to employees that they will not be retaliated against for reporting their suspicions of wrongdoing including wrongdoing by their superiors»

1.2.2.3. Les entretiens de départ

Les entretiens de départ des salariés licenciés ou démissionnaires peuvent aider à identifier des schémas de fraude. Ils contribuent également à déterminer si des problèmes concernant l'intégrité du management existent et à fournir des informations sur les situations facilitatrices de fraude ;

1.2.2.4. Les sondages proactifs des salariés

Des sondages réguliers des salariés peuvent être menés afin d'avoir connaissance de fraudes ou de comportements contraires à l'éthique au sein de l'organisation. Un sondage proactif peut susciter la remontée d'information anonyme de la part des salariés, ce qui permet à l'organisation d'identifier les fraudes plus tôt que si elle attendait qu'ils remontent volontairement cette information.

Toutes ces méthodes peuvent prendre la forme d'entretiens téléphoniques traditionnels, de dispositif en ligne, de messages électroniques, de fax ou d'entretiens en face-à-face.

Pour Askelson & al (2009 : 6), « de plus en plus, les percées technologiques permettent aux organisations de mettre en place des contrôles automatisés pour aider à prévenir et à détecter la fraude. La technologie permet aussi aux organisations de remplacer les techniques de surveillance statiques ou périodiques de la fraude, telles que les mesures de contrôle de détection, par des mécanismes de surveillance continue de la fraude en temps réel, dont l'avantage est d'empêcher que des fraudes soient commises. »

Selon le CBOK (2015 :20), l'analyse de données est un élément important des programmes matures de lutte anti-fraude. Ainsi, environ 50 % des services d'audit interne qui y ont recours l'utilisent, entre autres, pour identifier les fraudes potentielles.

Plusieurs techniques d'analyse de données ont prouvé leur efficacité pour la détection des fraudes. Voici les techniques que les services d'audit devraient envisager d'utiliser lorsqu'ils considèrent l'emploi de la technologie pour détecter les fraudes :

- le calcul de paramètres statistiques (moyennes, écarts types, minima, maxima, etc.) permettant d'identifier les transactions anormales susceptibles d'être des indices d'activité frauduleuse;
- les classifications, afin de repérer des modèles et des associations parmi différents ensembles de données;
- les stratifications de valeurs numériques permettant d'identifier des données hors norme (beaucoup trop hautes ou trop basses);
- l'analyse numérique utilisant la loi de Benford, pour identifier de façon statistique les occurrences inhabituelles de certaines valeurs numériques dans des ensembles aléatoires de données;
- le rattachement et le rapprochement de champs de données issus de différents systèmes, pour identifier les correspondances inappropriées entre des données de type nom, adresse, téléphone, numéro de compte;
- le test de doublons, qui identifie les redondances simples ou complexes dans les transactions opérationnelles comme les paiements, la paie, les réclamations ou les postes des relevés de dépenses;
- la recherche d'omissions qui fait ressortir les données séquentielles manquantes;
- les fonctions d'addition de données numériques qui permettent de vérifier les sommes de contrôle susceptibles d'être falsifiées;

- la validation des dates de saisie des données, afin de repérer les dates de report ou de saisie qui sont inappropriées ou suspectes (Askelson & al, 2009 : 21).

D'autres moyens pour détecter la fraude comprennent les audits inopinés dans les zones à risque élevé soit par l'audit interne ou l'audit externe, soit par le management, une surveillance continue des données ou tendances critiques afin d'identifier les situations inhabituelles ou les variations, et le rapprochement systématique et/ou spécifique entre les informations publiques et/ou celles de l'organisation pour les transactions pertinentes, les listes des fournisseurs, celles des salariés et toutes autres données (Dubis & al, 2010: 25).

Conclusion du chapitre 1

Les organisations ne peuvent jamais éliminer le risque de fraude. Il y aura toujours des personnes motivées pour frauder. Une opportunité peut se présenter à n'importe qui, dans n'importe quelle organisation, et le pousser à outrepasser les contrôles ou à s'entendre avec d'autres personnes pour les contourner. A cet effet, les différents mécanismes de prévention et de détection vont constituer non seulement des moyens solides de dissuasions, mais également de frein vis-à-vis de ce risque.

Dans la suite, nous allons également nous intéresser au rôle que peut jouer l'audit interne dans la prévention et la détection de ce risque à travers les normes et d'autres aspects existants en la matière.

Chapitre 2 : CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE A LA PREVENTION ET A LA DETECTION DE LA FRAUDE

Le rôle de l'auditeur interne face au risque de fraude n'est pas toujours clairement perçu par les différentes parties prenantes. Pourtant, les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne définissent les diligences requises en cas de prévention et de détection.

L'ECIIA, European Confederation of Institutes of Internal Auditing (Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne), a déposé en octobre 1999, à la commission européenne, une prise de position sur le sujet, intitulé « The Internal Auditor's Role in the Prevention of Fraud ».

Dans ce chapitre, nous allons spécifiquement nous intéresser à la contribution de l'audit interne à la prévention et à la détection du risque de fraude.

2.1. L'audit interne

L'audit interne est une profession née aux États-Unis en 1930. Au fil des années, le champ d'investigation de l'audit interne a été élargi : du domaine purement financier, il s'est étendu à l'ensemble des grandes fonctions et opérations des organisations.

Dans l'idéal, un bon auditeur interne pourrait répondre que l'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise (ou l'administration) qui vise à :

- apprécier l'exactitude et la sincérité des informations, notamment comptables, qui sont produites par les systèmes interne à l'entreprise ;
- assurer la sécurité physique et comptable des opérations et vérifier la bonne application des règles et des procédures applicables ;
- garantir l'intégrité du patrimoine de l'entreprise ;
- juger de l'efficacité des systèmes de gestion. (CAMARA, 2009 : 126).

Cette définition bien que bonne n'insiste pas sur certains aspects pourtant cruciaux auxquels l'IFACI apporte des éléments d'amélioration.

L'IIA in (RENARD, 2010 : 73) définit l'audit interne comme « 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 leur efficacité. ».

A travers la définition de l'IIA nous pouvons noter un bon nombre de concepts à savoir :

- activité indépendante et objective : sans ces deux concepts à savoir l'indépendance et l'objectivité, un service d'audit interne ne pourra certainement pas contribuer à créer de la valeur ajoutée et ne servira quasiment à rien.
- assurance raisonnable : l'audit interne aussi structuré soit- il ne peut donner qu'une assurance raisonnable et non absolue sur la maîtrise des risques.
- création de la valeur : l'exercice de la fonction d'audit interne au sein des organisations doit permettre à un moment donné de mesurer les améliorations apportées c'est-à-dire les changements quantitatifs et qualitatifs.
- l'assistance au management : cela va se traduire par la pertinence des recommandations sur lesquelles le management va s'appuyer pour prendre des décisions.

Un audit interne efficace peut être très utile pour lutter contre la fraude. Même si la direction générale et le Conseil portent la responsabilité ultime d'empêcher les fraudes, le management peut s'appuyer sur les auditeurs internes pour déterminer si l'organisation dispose d'un contrôle interne adéquat et pour favoriser l'existence d'un environnement de contrôle approprié.

2.2. Condition d'efficacité du service d'audit interne en matière de prévention et de détection de fraude.

Les critères utilisés permettant de juger de la qualité d'un service audit interne sont les suivants :

- indépendance des auditeurs internes : cette condition est souvent assurée par un rattachement hiérarchique des services d'audit à la direction générale. Il est en tout état de cause essentiel que les conclusions des auditeurs internes soient transmises sans interface aux principaux responsables de l'entreprise.
- compétence reconnue des auditeurs internes, notamment dans les disciplines fondamentales de leur métier.

- existence d'une véritable programmation des travaux d'audit, en fonction des objectifs et priorités définis préalablement, qui permettent une affectation optimale des moyens disponibles tout en assurant un nombre minimal d'audits annuels.
- élaboration et utilisation de normes d'audit ou, pour le moins, de méthodes de contrôle harmonieuses, de règles écrites réunies par exemple dans un manuel d'audit.
- exhaustivité et permanence du dispositif de l'audit permettant d'analyser l'intégralité des activités de l'entreprise, même si les contraintes de moyens et d'efficacité impliquent de concentrer les efforts sur les zones à risques.
- garantie de l'efficacité des audits par un dispositif permettant d'assurer les suites nécessaires aux constatations des auditeurs : structures de décision et d'arbitrage, compte rendu annuel des réalisations.
- le respect du code de déontologie : c'est un impératif qui s'impose aux auditeurs internes, sans exception, ni réserve. Le code de déontologie se situe au-dessus des règles de l'entreprise (CAMARA, 2009 : 128).

2.3. Contributions de l'audit interne à la prévention et à la détection des fraudes

L'audit interne décèle les problèmes et formule les recommandations aux directions et aux audités qui leurs apportent une solution. Son rôle n'est pas dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer les « règles du jeu » du groupe et surtout faire pratiquer les « 3R » à savoir rechercher, reconnaître et remédier aux faiblesses de l'organisation. Il aide à anticiper les problèmes et se place dans une démarche vertueuse d'amélioration continue (Schick & al, 2010 : 3).

C'est toujours dans cet optique que QUANG & al (2013 :88), affirme que la gestion du risque de fraude doit suivre un cercle vertueux d'amélioration continue, c'est-à-dire que le dispositif de fraude identifiés et maitrisables doit être revu selon une fréquence a définir, souvent sur une base annuelle, tenant compte de l'évolution de l'environnement dans lequel s'inscrivent les risques et les actions mises en œuvre.

2.3.1. Contributions de l'audit interne à la prévention et à la détection des fraudes : Ce que disent les normes

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IIA) précisent les points suivants :

1210. A2 – Les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

Pour Dubis & al (2010 : 17), ces connaissances incluent les caractéristiques des fraudes, les techniques utilisées pour perpétrer la fraude ainsi que les divers schémas et scénarios de fraude associés aux activités auditées.

Pour NASIRI (2012 : 142) ; bien qu'il doive disposer des connaissances suffisantes pour identifier les indicateurs de fraude, l'auditeur interne n'est pas un auditeur anti-fraude.

En conséquence, son rôle se recentre sur l'évaluation et le contrôle des risques afin d'apporter à la direction une assurance sur l'efficacité des processus qu'elle a mis en place.

1220. A1 – Les auditeurs internes doivent apporter tout le soin nécessaire à leur pratique professionnelle en prenant en considération les éléments suivants :

- l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission ;
- la complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures propres aux missions d'assurance ;
- l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle ;
- la probabilité d'erreurs significatives, de fraudes ou de non-conformité ;
- le coût de la mise en place des contrôles par rapport aux avantages escomptés.

Au niveau de cette norme, on peut clairement comprendre que l'audit interne a une obligation de moyen vis-à-vis du risque de fraude et non une obligation de résultat.

Il faut comprendre par là, que l'auditeur doit prendre toutes les mesures nécessaires en son ressort lors des missions pour identifier d'éventuelles indices de fraude. Mais toutes fois, il n'est pas censé être un expert en détection de fraude.

2120. A2 - L'audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré par l'organisation.

Pour Dubis & al (2010 : 17), « les auditeurs internes évaluent si la direction générale assume activement la supervision du programme de gestion des risques de fraude, si les mesures correctives suffisantes ont été prises en temps voulu en tenant compte des défaillances ou faiblesses du dispositif de contrôle interne décelées et si le plan de suivi reste adapté. ».

Pour Jean-Jacques Quang & al (2013 : 73), « le rôle des directions d'audit interne face à la fraude n'est pas standard. Pour certaines directions, la fraude interne ne fait pas partie de leurs prérogatives. Pour d'autres, cela fait partie de leur périmètre d'intervention mais constate que généralement les auditeurs ne sont pas suffisamment formés à la détection de la fraude. »

Pour l'IFACI (2013 : 51), l'évaluation de la possibilité d'occurrence de fraude nécessite la vérification de la qualité de l'environnement de contrôle, de la bonne gestion des aspects éthiques et de l'existence d'une culture d'exemplarité. Néanmoins, il ne faut pas oublier qu'une situation à faible probabilité d'occurrence peut avoir des conséquences dramatiques si elle ne se réalise pas. Même si cela n'est pas toujours évident, l'auditeur interne doit également essayer de répondre à la question du caractère significatif du risque de fraude.

2210. A2 – En détaillant les objectifs de la mission, les auditeurs internes doivent tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs significatives, des cas de fraudes ou de non-conformité et d'autres risques importants.

Pour l'IFACI (2013 : 51), sans forcément attendre la planification d'une mission spécifique sur le risque de fraude, les auditeurs internes doivent, lors de leurs missions habituelles, avoir une forte sensibilité sur les problèmes de fraude.

Pour Renard (2003 : 35) ; l'auditeur doit avant tout être un détecteur d'indices. Et il est là tout à fait dans son rôle préventif. En cas de doute, il réunit le maximum d'indices, il contribue donc à la constitution du dossier, et ceci fait il le transmet aux personnes compétentes.

Par contre on compte sur l'audit interne pour signaler les faiblesses majeures du contrôle interne ce qui est un terrain sur lequel la fraude peut prospérer.

Dans la prise de position de l'ECIIA (2000 :9), l'audit interne peut contribuer de manière significative à la prévention de la fraude. Et cela en apportant à la direction, conformément à son objectif premier, une opinion sur l'efficacité du contrôle, des recommandations sur l'efficacité du contrôle, et des informations sur les techniques les plus modernes en matière de détection de fraude et d'évaluation du risque.

2.3.2. Contributions de l'audit interne à la prévention et la détection des fraudes : Vers une autre approche

Pour RENARD (2010 : 122) ; Ce n'est pas un hasard si les normes professionnelles consacrent des développements spécifiques à la fraude. Il faut en effet préciser quel doit être le rôle de l'auditeur interne en ce domaine. La nouvelle norme 1510.A2 indique clairement que « les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. » On diffère ici de la formulation antérieure qui exigeait des connaissances pour identifier les indices de fraude.

On s'appuie donc désormais sur la notion de risque. Mais il est toujours constant que ce n'est pas à l'auditeur interne qu'il revient de traiter la fraude dans son intégralité. Il est là pour signaler qu'il y a danger et donner la mesure du risque. Et il est évident que ce dernier sera d'autant plus élevé que la notion d'éthique sera absente de la culture.

Tel est désormais le but assigné aux auditeurs internes. On connaît déjà le rôle important du contrôle interne dans la dimension de ce risque : à un contrôle interne bien aménagé va correspondre un risque de fraude limité. Mais il ne disparaîtra pas pour autant. L'appréciation du contrôle interne ne donne pas en ce domaine une certitude mais permet une tentative d'évaluation raisonnable. Elle permet du même coup d'évaluer la façon dont le risque est géré par l'organisation.

Pour RENARD (2010 : 123), Il est un certain nombre de dispositifs de contrôle interne dont on sait qu'ils sont particulièrement sensibles à la fraude et dont l'absence, l'insuffisance ou la mauvaise application va créer un terrain favorable aux fraudeurs. Les auditeurs internes seront donc particulièrement attentifs à la qualité et au fonctionnement de ces dispositifs.

On peut citer entre autre:

- l'existence d'un organigramme hiérarchique qui définit clairement les relations de pouvoir. Sans ce document, connu de tous, les fraudeurs ont le champ libre pour bénéficier de confusions dans l'exercice des tâches, confusions qui créent un environnement aggravant le risque de fraudes.
- l'absence de délégations de pouvoirs, ou des délégations obsolètes, ou des moyens qui ne sont pas en accord avec les pouvoirs délégués ; l'absence de définitions des pouvoirs

qui permet à n'importe qui de faire n'importe quoi et interdit aux différents acteurs de savoir qui doit faire quoi ;

- des descriptions de postes oubliées, incomplètes ou mal connues de ceux auxquels elles s'appliquent. C'est alors que l'on rencontre des tâches sans maître, des tâches omises ou des doubles emplois.
- une mauvaise séparation des tâches.
- un exercice déficient du contrôle de second niveau, c'est-à-dire de la vérification hiérarchique.
- tâche confiée à un responsable qui a un intérêt parallèle à celui de l'entreprise.
- des opérations sensibles (paiements, augmentations de salaire, rabais accordés, primes, modifications dans un traitement informatique...) pour lesquelles l'exécutant n'a laissé aucune trace de son identité,
- un contrôle des notes de frais insuffisant : absence de procédure, procédure mal respectée, ou exceptions non justifiées appliquées à certains membres de la hiérarchie.

Tous ces points sont en relation directe avec l'exigence de compétence de la norme 1210.A1. Quant à l'évaluation du risque identifié, elle ne diffère pas de l'évaluation des autres risques. C'est un des mérites de la nouvelle rédaction des normes de considérer la fraude comme un autre risque et de le traiter de la même façon. Mais, ayant décelé un risque anormal ou une mauvaise prise en charge, quelle doit être l'attitude de l'auditeur interne ?

Il doit informer la hiérarchie responsable, soit par le biais de ses recommandations, soit par un avertissement spécifique si l'urgence et l'importance de la situation l'exigent.

Il a de surcroît une obligation de répétition de l'information et de mesure des conséquences si la situation traduit un environnement de contrôle dégradé.

L'exercice de ce rôle implique bien évidemment une formation spécifique donnée à l'auditeur interne sur ce risque particulier et important, comme pour tous les risques dont la gravité potentielle est élevée.

Il ne faut pas se tromper de métier et se transformer en enquêteur ou en policier pour autant, mais réduire son rôle à quatre actions spécifiques :

- informer les autorités compétentes (à commencer par le directeur de l'audit) d'un risque de fraude important ou d'une mauvaise couverture de ce risque et se garder de tout triomphalisme.
- réaliser des investigations complémentaires pour asseoir son constat et fuir les impressions et conclusions hâtives ;
- collaborer avec les spécialistes (si l'auditeur est sollicité) ;
- et surtout, s'assurer que toutes les bonnes mesures de contrôle interne ont été prises pour éviter le retour de tels incidents.

Mais l'auditeur interne ne doit pas être perçu comme un gendarme ou un inspecteur, c'est pourquoi son action en matière de fraude requiert du doigté et du savoir-faire.

2.3.3. Contributions de l'audit interne à la prévention et la détection des fraudes : rôle type du responsable d'audit et des auditeurs internes.

Pour Dubis (2010 : 14), à partir de leur plan d'audit et de tests appropriés, les auditeurs internes évaluent les risques auxquels s'exposent les organisations. Ils doivent être conscients des signaux et possibilités de fraude au sein d'une organisation. Tandis que les auditeurs externes se concentrent sur la recherche d'erreurs dans les états financiers, les auditeurs internes sont souvent mieux placés pour détecter les symptômes qui accompagnent la fraude. En effet, la présence constante des auditeurs internes au sein de l'organisation leur permet une meilleure compréhension de l'organisation et de ses systèmes de contrôle. Plus spécifiquement, les auditeurs internes sont en mesure de contribuer à la dissuasion de la fraude en examinant et en évaluant l'adéquation et l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

L'importance qu'une organisation attache à son activité d'audit interne est une indication de son engagement vis-à-vis d'un contrôle interne et d'une gestion des risques de fraude efficaces. Le rôle des auditeurs internes en matière de gestion des risques de fraude pourra inclure :

- une investigation initiale ou complète d'un soupçon de fraude,
- une analyse causale,
- des recommandations afin d'améliorer le contrôle interne,
- une surveillance de la ligne d'alerte des éventuelles fraudes et
- des sessions de formation aux règles d'éthique.

Dès lors qu'ils sont mandatés pour réaliser de telles missions, les auditeurs internes se doivent d'avoir les aptitudes et compétences suffisantes y compris la connaissance des schémas de fraude, des techniques d'investigation et de la législation. Les auditeurs internes peuvent réaliser un audit préventif afin de rechercher d'éventuels détournements d'actifs ou falsifications d'informations.

Un tel audit peut impliquer l'utilisation des techniques d'audit assistées par ordinateur, y compris l'analyse et l'exploitation de données (ou data mining), afin de détecter des types spécifiques de fraude. Les auditeurs internes peuvent également avoir recours à des procédures analytiques ou autres pour trouver des éléments inhabituels et procéder à une analyse détaillée des comptes et transactions à risque élevé en vue d'identifier une fraude potentielle. En temps voulu, lorsque suffisamment d'informations ont été obtenues, le responsable de l'audit interne doit informer la direction générale et le comité d'audit des investigations spécifiques en cours et achevées.

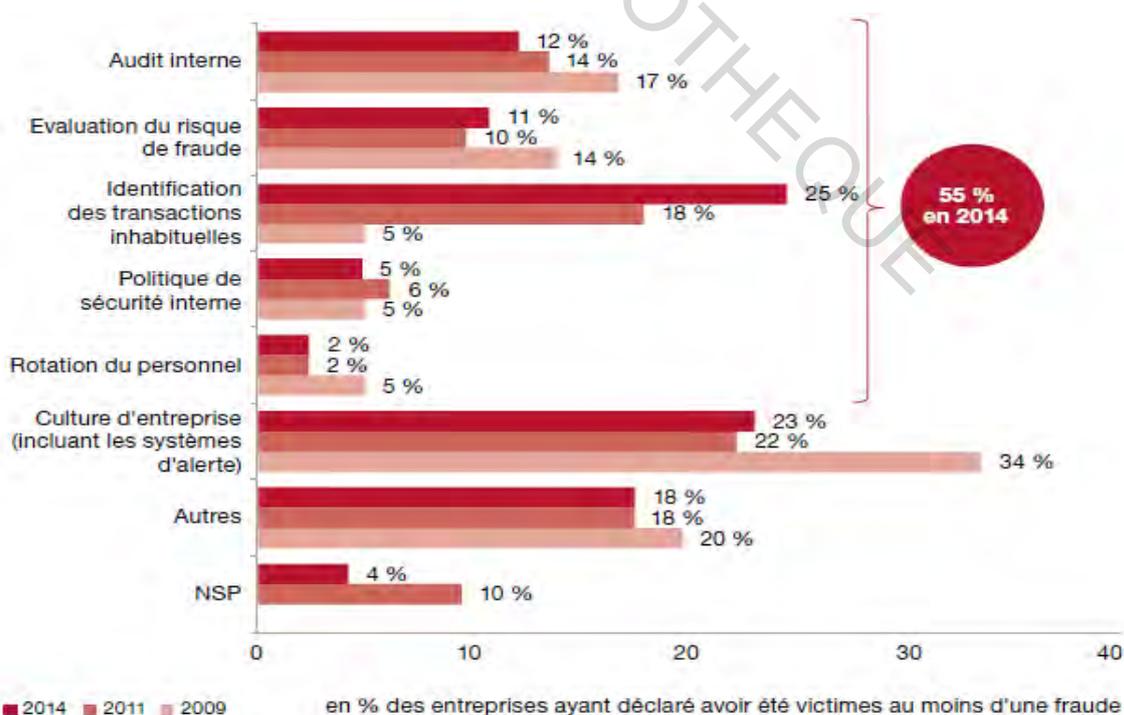
Pour Dubis & al (2010 : 5), dans le cadre de ses activités d'audit interne, le responsable de l'audit interne peut adopter plusieurs approches pour prendre en compte la fraude :

- L'audit des mesures de contrôles mis en place par la direction générale pour lutter contre la fraude. Ces contrôles incluent les politiques (code de conduite, charte d'éthique, etc.); les actions de sensibilisation ; l'exemplarité de la direction générale ; le gouvernement d'entreprise mis en place par la direction générale et le Conseil (l'environnement de contrôle), ainsi que les pratiques connexes comme l'évaluation du risque et du niveau d'adéquation des contrôles de prévention et de détection par rapport au degré de tolérance des risques de l'organisation ; la gestion des incidents ; les investigations et les plans de reprise. Les ressources devraient être allouées par l'audit interne aux activités liées à la lutte contre la fraude en fonction de l'importance relative du risque de fraude par rapport aux autres risques.
- L'audit visant à détecter des fraudes potentielles grâce à des tests effectués sur les processus présentant des risques élevés pour rechercher les indicateurs de fraude au sein de l'organisation et dans ses relations avec ses prestataires externes. Par exemple, le contrôle de la paie par rapport aux emplois fictifs ou le contrôle des factures pour identifier des cas de surfacturation ; le rapprochement des adresses des fournisseurs avec celles des salariées pour identifier des fournisseurs fictifs ou l'examen des bases de données pour détecter les doublons dans les transactions.

- La prise en compte de la fraude dans chaque mission d'audit : par exemple, brainstorming sur le risque de fraude, évaluer les contrôles mis en place contre la fraude, concevoir des procédures qui tiennent compte du risque de fraude ou examiner les erreurs afin de déterminer si elles représentent une présomption de fraude. Les résultats cumulés peuvent permettre de voir si les actions de sensibilisation du management et les programmes de gestion des risques ont été mis en œuvre de manière efficace au sein de l'organisation.
- Les missions de conseil aident le management non seulement à identifier et évaluer le risque, mais également à déterminer si l'environnement de contrôle est adapté aux revues de processus, au développement de l'activité ou aux systèmes d'information. Accompagner le management dans son processus d'auto-évaluation est aussi un moyen de cerner le risque de fraude en s'assurant que les contrôles sont en place pour atténuer les risques et en identifiant les personnes responsables du suivi des résultats.

2.3.4. Contributions de l'audit interne à la prévention et la détection des fraudes : Quelques chiffres

Figure 1 : Quelques chiffres de contribution de l'audit interne à la prévention et détection des fraudes



Source : PWC (2014 : 6)

Le graphique ci-dessus donne un aperçu des modalités d'identification des fraudes qui ont été reportées au cours des trois dernières années d'étude menée par le cabinet pricewaterhousecoopers. Certes l'audit interne participe largement à la prévention et à la détection de la fraude mais la culture d'entreprise à travers les systèmes d'alerte à la fraude (whistleblowing) reste la variable la plus importante dans la lutte contre ce fléau.

Conclusion du chapitre 2

La prévention et la détection des fraudes, tant internes qu'externes, sont de plus en plus une préoccupation majeure des entreprises et tous les secteurs d'activités sont concernés, de la petite et moyenne entreprise, aux sociétés cotées. L'Audit Interne est ainsi mis à contribution pour renforcer le dispositif anti-fraude de la société et intervenir sur les cas de suspicion de fraude

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

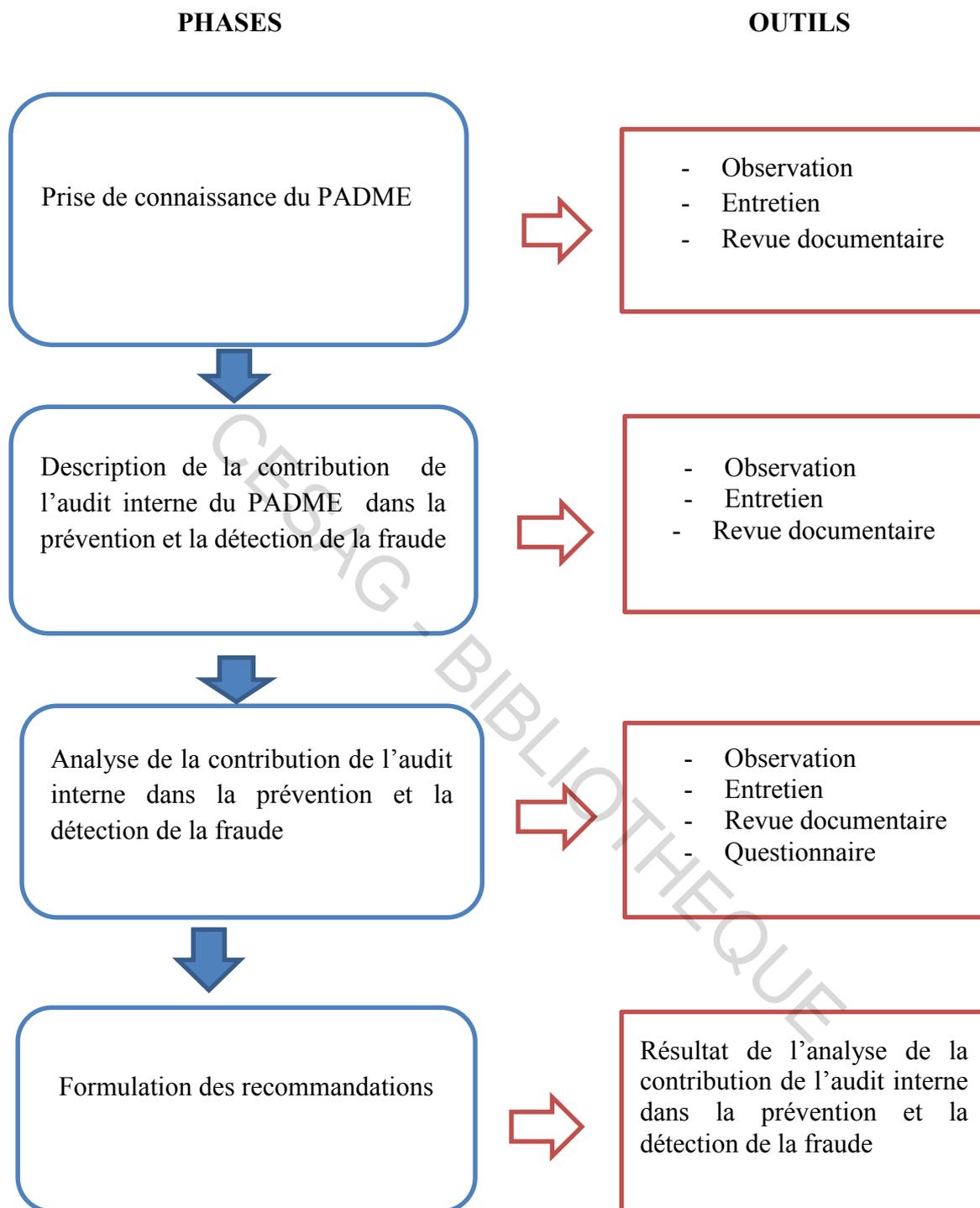
Les deux chapitres précédents nous ont permis de comprendre clairement la subtilité de la prévention et la détection de la fraude ainsi que le rôle que peut jouer l'audit interne dans la lutte contre ce risque. Ainsi au terme de notre revue de littérature, il nous faut à présent, entrevoir comment ce risque de fraude est géré dans l'entreprise. Et pour cela il nous faudra élaborer un modèle d'analyse bien structuré sans oublier de présenter les outils de collecte et d'analyse de données utilisés.

Ainsi dit ce chapitre traitera dans un premier temps le modèle d'analyse et dans un second les outils de collecte et d'analyse des données utilisés.

3.1. Modèle d'analyse

Sur la base de la revue de littérature, le modèle d'analyse choisi est le suivant :

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : nous-même.

Dans notre modèle d'analyse, nous distinguons deux types de variables à savoir :

- les variables indépendantes,
- les variables dépendantes.

Dans le cadre de notre modèle d'analyse sera considérée comme variable dépendante : la prévention et la détection de la fraude et comme variable indépendante l'audit interne.

3.2. Les indicateurs de mesure

Tableau 1 : Indicateurs de mesures de la variable

VARIABLE	Indicateurs de mesure
Prévention et détection de la fraude	<ul style="list-style-type: none"> - programme de formation et de sensibilisation sur la fraude. - existence de système efficace d'alerte à la fraude, - sensibilité du management par rapport aux risques de fraude - existence d'une grille de séparation des tâches, - existence d'une cartographie des risques de fraude, - existence de procédure documentée, - existence d'un code d'éthique - Supervision et composition du comité d'audit
Audit interne	<ul style="list-style-type: none"> - Compétence des auditeurs internes, - Champs des missions d'audit interne, - Rattachement hiérarchique de l'audit interne, - Moyens dont dispose l'audit interne, - Existence d'une charte d'audit, - Politique de recrutement des auditeurs, - - Revue périodique de l'efficacité des contrôles de fraude par l'audit interne. - Plan de formation des auditeurs internes

Source : Nous- même.

3.3. Outils de collecte de données

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons utilisé les techniques de collecte de données suivantes : La revue documentaire ; l'observation physique ; l'interview et le questionnaire.

3.3.1. La revue documentaire

L'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents ou non selon (BLANQUET 2004 : 2).

La revue documentaire nous a permis de consulter des documents internes plus précisément au service d'audit interne de l'organisation. Comme revue nous avons pu consulter à cet effet le manuel de procédure, le code d'éthique, la charte d'audit, Les notes de service ainsi que d'autres documents tous relatifs au thème de recherche abordé.

En effet, ces documents nous permettront d'appréhender non seulement l'implication du management dans la gestion du risque de fraude, la délimitation de la responsabilité de l'audit interne en matière de fraude ainsi que l'environnement de contrôle de l'organisation.

3.3.2. L'observation physique

L'observation physique pour l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. Ainsi donc il s'avère incontournable pour assurer la fiabilité de notre évaluation.

Pour LEMANT (1995 : 201), « Une observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existant et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'une valeur. »

En effet l'observation va nous permettre d'avoir une appréhension non seulement sur les dispositifs mis en place mais également sur l'écart entre les processus documentés et leurs mises en application.

3.3.3. L'interview

Pour Jean-Marie De Ketele & al (2009 : 14), l'interview est une méthode de recueil d'information qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations.

En effet, l'interview n'est ni une conversation ni un interrogatoire. Il nous permettra tout au long de notre recherche d'acquérir certaines informations auprès de personnes ressources comme le chef service audit interne, les auditeurs interne et même les opérationnels afin de décrire de façon fiable les dispositifs.

3.3.4. Le questionnaire

Le questionnaire est une suite de questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages. C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants. Dans notre contexte, il nous permettra de recueillir des informations précises auprès du directeur de l'audit, des auditeurs internes ainsi que des membres du personnel.

Conclusion

Le dernier chapitre de cette première partie, nous a permis de présenter le modèle d'analyse de notre évaluation. Ce modèle a été construit sur la base des variables choisies à savoir l'audit interne et la prévention et la détection de la fraude. Ensuite, nous avons présenté les indicateurs de mesures relatives aux deux variables et pour finir, les outils que nous utiliserons pour notre évaluation.

Conclusion de la première partie

Au terme de cette première partie, nous pouvons conclure que toutes institutions de microfinance s'exposent à de fortes probabilités de perte financière appelée risque de fraude pouvant nuire non seulement à la pérennité de ses interventions mais également à son impact socio-économique. Ainsi donc, ces institutions chercheront au fur et à mesure à supprimer ou du moins à minimiser l'impact de ce risque sur leur organisation. C'est alors qu'intervient l'audit interne qui va jouer avec l'appui de la direction générale, un rôle non négligeable dans la prévention et la détection de ce risque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Le Bénin a connu dans les années 80, en plus du système financier formel, la naissance d'un système financier « informel ». Ce dernier avait pour but de financer les micros projets, les micros entrepreneurs et les personnes à faible revenu pour qui l'accès au système financier formel regorgeait de difficultés.

Dès lors, le système financier « informel » constitué « d'institutions de microfinance (IMF) » désignées plus tard comme étant des « systèmes Financiers Décentralisés (SFD) », a connu une évolution continue jusqu'à nos jours. Son importance dans l'économie béninoise s'est accrue à cause du secteur informel.

En prenant en compte la problématique étudiée, nous avons choisi d'effectuer nos travaux de recherche au sein de l'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-entreprises (PADME).

Chapitre 4 : PRESENTATION DU PADME

Pour permettre l'émergence d'une économie libre et reculer les frontières de la pauvreté, les autorités béninoises sont convaincues de la nécessité de rendre accessibles des services financiers à la population et ce, de façon permanente et sécurisée. A cet égard, le gouvernement béninois s'est doté d'une politique de développement de la microfinance pour la période de 2007- 2015 afin de favoriser un secteur de la microfinance sain et profitable. Quatre axes stratégiques émanent de cette politique, à savoir : l'environnement légal, la professionnalisation par le renforcement des capacités, la finance rurale et l'accès des structures à des ressources financières abordables.

Le Projet d'Appui au Développement des Micros Entreprises, créé par le gouvernement béninois le 30 Septembre 1993, a pris par la suite le nom d'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micros Entreprises le 23 Septembre 2007. Etant une association de type loi N° 2012-14 du 21 Mars 2012, elle est placée sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances.

4.1. Historique

L'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement de micro-entreprises (PADME) a pris le relais du Projet d'Appui au Développement de micro-entreprises "PADME" qui était une initiative du gouvernement béninois. Elle est financée par la Banque Mondiale, dans le cadre de la mise en œuvre de mesures d'accompagnement pour compenser les effets sociaux des programmes d'ajustement structurel. L'Association a pour objet de "promouvoir le développement des micros-entreprises au Bénin. A ce titre, elle mène toute activité se rattachant à cet objet. En particulier, elle met en place des financements adaptés aux entreprises, apporte une formation de base en matière de gestion et une assistance dans le cadre du suivi du crédit. Elle fournit également aux entrepreneurs, en fonction de leur besoin, différents services d'information".

4.2. Vision

La vision du PADME est que l'offre par le secteur de la micro finance, de services financiers adaptés à la micro entreprise et aux personnes à faibles revenus jouera un rôle important dans le renforcement du dynamisme et l'efficacité des micros entreprises. Cela entraînera une amélioration des conditions socio-économiques des personnes à faibles revenus au Bénin. Aussi

en résultera-t-il une réduction significative et durable de la pauvreté et un renforcement de la croissance économique.

4.3. Mission

Le PADME se donne pour mission de rendre l'accès facile et rapide aux services financiers pour les micros-entreprises et toutes les personnes à faible revenu. Et cela, en offrant une gamme variée et différenciée de services financiers adaptés aux besoins spécifiques de chaque groupe. Il garantit un accès durable aux services financiers de proximité à un grand nombre de personnes à faible revenu tout en consolidant la viabilité financière de l'institution.

4.4. Objectifs

Les principaux objectifs du PADME sont de :

- promouvoir la croissance, le développement et la diversification du secteur des micros entreprises au Bénin. Plus précisément, il s'agit d'accroître l'efficacité et la rentabilité des micros entreprises déjà existantes de manière à assurer leur passage dans le secteur formel et de consolider les emplois créés dans le secteur des micros-entreprises,
- apporter des appuis en services de microfinance aux particuliers surtout ceux à faible revenu pour satisfaire une variété de besoins financiers.

Pour atteindre les objectifs ci-dessus énoncés, le PADME se charge :

- de fournir les services de microfinance aux micros entreprises et aux particuliers ;
- de financer les activités génératrices de revenu menées par les ONG ;
- d'assurer l'information, la sensibilisation et la formation des entrepreneurs du secteur informel afin de les rendre capables de mieux gérer leurs affaires

4.5. Organisation

L'organigramme actuel du PADME comprend :

- l'Assemblée Générale, le Bureau Exécutif, un Directeur Général,
- un chef Service Crédit dont dépendent les Chefs d'Agence au nombre de cinq actuellement,
- un chef Service Audit Interne,
- un chef Service Administratif,

- un chef service Juridique,
- un chef Service Informatique,
- un chef Service Ressources Humaines,
- un chef Service Marketing Recherche et Développement,
- un chef Service Comptable et Financier,
- un Chef service Gestion des Risques,
- un chef Service Contrôle de Gestion,
- un responsable en charge de la Cellule de recouvrement qui a rang de chef d'agence et qui siège de façon permanente au Comité de Direction. Outre les dix chefs services précités, on retrouve au niveau tactique du système de management du PADME, un Coordonnateur de la Transformation institutionnelle et une coordonnatrice du Groupe de réflexion. Il est à noter que tous les postes récemment créés bien qu'opérationnels dans les faits ne figurent pas sur le schéma organisationnel de l'institution (voir annexe 1 page 64).

4.6. Quelques chiffres clés du PADME

Tableau 2 : Synthèse des CP par agence au 31 décembre 2013

Agence	Cotonou a		Cotonou b		Porto-novo		Parakou		Abomey	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Effectif CP/secteurs	12	3	10	4	13	5	16	0	11	2
Total	15		14		18		16		13	
Effectif animatrice CAE/secteurs					4				3	

Source : PADME (2014: 3).

4.6.1. Les ressources humaines

Le PADME fonctionne à fin 2013 avec **309** agents permanents auxquels se sont ajoutés des stagiaires professionnels tout le long de l'année. Les agents permanents se répartissent dans les principaux collèges ci-après :

Tableau 3 : Répartition du personnel du PADME

Désignation	Effectif à fin 2009	Effectif à fin 2010	Effectif à fin 2011	Effectif à fin 2012	Effectif à fin 2013
Cadres	70	72	67	76	76
Agent de maîtrise	101	89	96	95	93
Employés et ouvriers	122	121	125	126	140
Total	293	282	288	297	309

Source : PADME (2014 :4).

Au cours de la période, l'effectif du personnel a varié de 297 à fin 2012 à **309** à fin 2013. C'est pour contribuer à l'insertion professionnelle que le PADME offre des emplois aux jeunes diplômés sortis des facultés, écoles et instituts de formation des universités publics et privés du Bénin.

Tableau 4 : Récapitulatif des produits de PADME

N° D'ordre	Produits	Descriptions/montants	Taux d'intérêt dégressif/durée maximum	Garanties
1	Crédit individuel	- Crédit accordé aux personnes physiques ou morales pour développer leurs activités génératrices de revenus - Montants compris entre 20000 et 20000000	- 2% par mois - 24 mois	- Parcelle, salaire et le nantissement (machine, grands équipements etc.)
2	Crédit de groupe	- Crédit accordé à un groupe constitué de trois personnes dont deux exerçant dans le même secteur - Montant compris entre 20000 et 500000	- 2% par mois - 24 mois	Solidarité des membres qui se portent mutuellement responsables du remboursement du crédit des autres membres.
3	Crédit au groupement	- Crédit accordé à un groupe constitué de 5 à 30 personnes - Montants compris entre 20000 et 5000000	- 2% par mois - 24 mois	Solidarité des membres qui se portent mutuellement responsables du remboursement du crédit des autres membres.
4	Crédit avec éducation	- Crédit accordé à un groupe constitué de 16 à 24 membres - Montant entre 5000 et 200000 par membre	- 2% par mois - 24 mois	Solidarité entre les membres du groupe dans le remboursement du crédit
5	Crédit relais	- Crédit accordé aux ONG à volet de micro-finance pour financer les activités génératrices de revenus des agents économiques situés dans les zones non couvertes par le PADME - Montant compris entre 20000 et 10000000	- 1% quel que soit la durée - 24mois	Hypothèque sur immobilier : aval sur salaire

Source : PADME (2014 : 5).

4.7. Présentation du service audit interne du PADME

Le service audit interne du PADME est animé par une poule d'auditeurs internes basée au siège et dans les agences. Les auditeurs travaillent sous la responsabilité et la coordination d'un chef de service. Les interventions des auditeurs dans le réseau se font par des interventions ponctuelles et fréquentes.

4.7.1. Organigramme du service d'audit interne (28/08/2014)

Figure 3 : Organigramme du service d'audit interne (28/08/2014)



Source : Adapté du manuel de procédure du PADME.

4.7.2. Finalités et objectifs de l'audit interne du PADME

Les activités dévolues au service audit interne sont les suivantes :

- Contribution à la conception et à la mise en œuvre des procédures

Il conçoit et met en œuvre en collaboration avec les autres services l'ensemble des procédures de collecte, de traitement et de communication qui garantit au mieux un service de qualité à la clientèle, une régularité et une fiabilité des informations.

- assure la bonne diffusion et le respect des instructions du directeur général au niveau des agents.
- identifie les dysfonctionnements dans le système et propose au directeur général les adaptations de procédure.
- actualise périodiquement le manuel de procédure sur la base des modifications approuvées par les instances compétentes.
- le contrôle du respect des procédures.
- l'accomplissement des missions diverses à lui confier par le directeur général.

4.7.3. Rôle de l'audit interne du PADME

L'audit interne du PADME est ainsi appelé à jouer les rôles suivants :

- un rôle de surveillance générale en appréciant et en vérifiant l'efficacité du contrôle interne au niveau des agences décentralisées.
- un rôle de contrôle actif par les interventions périodiques et soutenues.
- un rôle de prévention par la recherche permanente des risques probables non encore couverts.
- un rôle d'information de la direction, pour disposition à prendre, sur tout fait délictuel dont il peut se rendre compte lors des différents contrôles.
- un rôle de conseil et de formation en expliquant à chaque fois que c'est nécessaire les raisons qui fondent les mesures en vigueur et la manière correcte de les appliquer.

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre, nous a permis de connaître le PADME à travers son historique, sa mission, sa vision et son organisation en général. Toutefois, l'objectif de notre étude étant d'analyser le rôle de l'audit interne dans la prévention et la détection de la fraude, il serait judicieux à présent de présenter le dispositif mis en place.

Chapitre 5 : DESCRIPTION DU ROLE DE L'AUDIT INTERNE DU PADME BENIN DANS LA MAITRISE DU RISQUE DE FRAUDE

Après avoir présenté la structure dans laquelle nous avons effectué notre stage, nous allons à présent, faire la description du dispositif de maîtrise des risques de fraude au sein de PADME BENIN.

En effet, dans le secteur de la microfinance, certains observateurs pensent que les institutions de microfinance ayant une motivation sociale ne sont pas ou peu concernées par les problèmes de fraude. Malheureusement, l'expérience a montré que cela n'est pas nécessairement vrai. Des services de microfinance efficaces requièrent une décentralisation importante de leur pouvoir, qui peut augmenter les opportunités de fraude pour les employés.

C'est pourquoi de nombreuses institutions de microfinance rencontrent des problèmes de fraude. La fraude peut se présenter sous la forme d'un seul gros problème ou d'une série de petits problèmes.

A travers ce chapitre, nous allons décrire la contribution de l'audit interne du PADME vis-à-vis du risque de fraude.

5.1. Contribution de l'audit interne du PADME dans la prévention et la détection du risque de fraude.

Face à la fraude accrue constatée en général dans les institutions de microfinance et au PADME aussi par le passé, le PADME s'est doté au fur et à mesure de certaines méthodes pour faire face à ce risque. Ainsi le service d'audit interne, joue un rôle assez important dans la lutte contre ce fléau. Ces activités peuvent revêtir un caractère financier ou non.

5.1.1. Prévention et détection des fraudes au niveau des activités à caractère financier

Les diligences prévues visent à maintenir un contrôle ou non sur un ensemble d'opérations à caractère financier. Ainsi l'audit interne effectuée dans ces cas un contrôle de routine avant ou après que l'opération ne soit effectivement réalisée.

Les contrôles financiers peuvent porter sur les achats, les réapprovisionnements de caisse, les salaires etc.

5.1.1.1. Prévention et détection des fraudes aux achats

Avant ou après exécution d'un achat, le SAI peut demander au SCF ou au SA de lui transmettre le dossier afin de procéder aux contrôles suivants :

- vérifier l'existence dans le dossier d'achat de toutes les pièces requises à savoir : le bon de commande, la fiche de comité d'achat, la facture, le chèque, le bon de paiement, le bordereau de livraison et le bon de réception.
- faire des contrôles arithmétiques sur certaines pièces telles que les factures, les bons de commande etc...
- vérifier la concordance entre les informations portées sur le bon de commande, la facture et le chèque.
- vérification de la régularité du chèque (émis sur un compte adéquat et pour le montant et chiffre correspondant).
- s'assurer de l'annulation des factures payées.

5.1.1.2. Prévention et détection des fraudes au niveau des salaires

Après ou avant les opérations de calcul et de paiement des salaires du personnel, le SAI peut demander qu'un jeu de dossier lui soit transmis par le SCF ou le SRH. Le dossier comprend l'état récapitulatif des salaires par site et globalement : les chèques, les ordres de virement bancaire en faveur de certains membres du personnel, les fiches de paie, des bons de paiements par banque au bénéfice du personnel et des organismes sociaux.

Pour effectuer ce type de contrôle, le SAI :

- vérifie les éléments de calcul produits par le SRH tels que : la validité des contrats de travail ; les notes de services constatant les recrutements, les avancements ou les promotions ; les fiches de demande d'acompte ou d'avance sur salaire ; les absences non justifiées ou les abandons de poste, etc.
- rapproche les informations produites sur chaque fiche de paie aux informations figurant sur l'état global des salaires et vise les fiches de paie conformes le cas échéant ;
- rapproche les montants nets à payer à chaque agent figurant sur l'état global des salaires aux montants inscrits sur les chèques ou sur l'ordre de virement de salaire selon les cas ;

- s'assurez de l'exactitude des calculs arithmétiques notamment ceux relatifs aux montants à verser aux organismes sociaux et à l'Etat.
- vérifie la concordance entre l'état global des salaires et l'état des salaires par agence.

Appose le cas échéant son visa sur les états de salaire et également sur les bons de paiement par banque en faveur du personnel et des organismes sociaux.

5.1.1.3. Prévention et détection des fraudes au niveau du réapprovisionnement de caisse de fonctionnement

Avant chaque réapprovisionnement de caisse, le service audit interne peut demander que le SCF lui fasse parvenir la demande de réapprovisionnement. La demande est accompagnée des pièces justificatives des dépenses effectuées depuis le dernier réapprovisionnement des caisses, du registre de caisse et du procès-verbal d'inventaire de caisse afin de :

- déterminer le solde réel de la caisse en procédant, dans la mesure du possible, à un comptage des espèces en caisse,
- déterminer le solde théorique de la caisse par pointage des opérations portées sur le registre de caisse en comparaison avec les pièces qui le supportent,
- comparer les soldes réels et théoriques de caisse,
- vérifier le respect des règles de seuil de réapprovisionnement et la limite maximale des opérations par caisse,
- examiner la régularité des chèques émis,
- vérifier par tous les moyens les informations fournies par le SCF et apposer son visa.

5.1.1.4. Prévention et détection des fraudes au niveau des dossiers de crédit

Il s'agira pour le SAI de contrôler essentiellement à partir des pièces au dossier, la régularité des dossiers déboursés, de remboursement de crédit, de prélèvement, de retraits de fonds et dépôts de garantie et de réalisation de garantie décès.

5.1.1.4.1. Les dossiers de déboursement

Après le déboursement et sur la base d'un échantillon de dossiers constitués, le SAI:

- s'assure du respect des procédures en vigueur au PADME dans leur montage
- s'assure en particulier que tous les contrôles préalables requis ont été bien effectués en vérifiant notamment que :
 - le montant inscrit sur la fiche de comité de crédit est conforme à celui du bon de déboursement ;
 - le montant sur le bon de déboursement est bien conforme à l'échéancier ;
 - le chèque est établi au nom du client ayant sollicité le crédit ;
 - le montant et le nom porté sur le chèque sont conformes à ceux inscrits sur le bon de déboursement, sur l'échéancier et sur les contrats ;
 - la fiche du processus d'approbation a été régulièrement visée par les agents concernés ;
 - les montants de frais de dossier, de dépôt de garantie et de garanties décès respectent les procédures anti-fraude en la matière ;
 - le dossier a été régulièrement déboursé à l'informatique.

5.1.1.4.2. Les dossiers de remboursement de fonds et de dépôts de garantie

Certains clients sont amenés à demander une restitution partielle ou totale des fonds et dépôts de garantie constitués au PADME. Ces paiements peuvent se faire par chèque ou par espèces.

Pour ce faire :

Le SAI passe en revue périodiquement et par échantillonnage ces dossiers en vérifiant que :

- les procédures en la matière sont régulièrement respectées notamment dans le cas de remboursement partiel.
- les montants remboursés sont exacts : vérification de la cohérence entre la fiche récapitulative, la situation de l'épargne, les échéanciers et au besoin les avis de versement remis aux clients par la banque.
- les remboursements faits ont été bien saisis à l'informatique.
- le chèque ou le bon de paiement est bien établi au nom du client ou de la personne nommément approuvé par le chef d'agence.

5.1.1.4.3. Les dossiers de prélèvement de fonds et de dépôts de garanties

Les prélèvements sont opérés sur les fonds et dépôts de garanties constitués par les clients à l'occasion du passage en perte de ceux-ci ou à la demande du client pour solder son compte.

Pour ce faire l'Audit interne :

- vérifie périodiquement et par échantillonnage la justesse des situations comptables produites et leur apurement.
- vérifie que les opérations de prélèvement ont été faites en respectant les procédures en la matière.

5.1.1.4.4. Les remboursements de crédits

Le but de ce contrôle est d'avoir l'assurance raisonnable que la comptabilité et l'informatique concordent en matière de remboursements de crédit à une date donnée et que les procédures en matière de gestion des guichets sont respectées.

Les remboursements se font de façon journalière à la banque et aux guichets du PADME ; dans ce dernier cas, les fonds collectés sont versés périodiquement à la banque. Les données collectées au niveau des banques et différents guichets sont traitées au service informatique.

5.1.2. Prévention et détection des fraudes au niveau des activités à caractère non financier

Ces contrôles se font à travers des missions d'inspection. Les missions d'inspection constituent le premier aspect du contrôle a posteriori mis en place au PADME. Elles visent à passer en revue aussi souvent que possible un certain nombre d'opérations répétitives afin de détecter des déviations par rapport à l'organisation en place et de prévenir par la même occasion la fraude et les erreurs.

Au nombre des activités concernées, on peut citer entre autre les clients, les garanties, etc...

5.1.2.1. Prévention et détection des fraudes au niveau des garanties

En ce qui concerne les garanties gardées par le service juridique, le service d'audit interne :

- organise périodiquement des contrôles test pour constater la matérialité, l'intégralité et la présence effective des documents archivés. Ce contrôle s'effectue comme suit :
- examen de la procédure de prise et de conservation des garanties ;
- examen des conditions de sécurité et de conservation des documents ;
- vérification de la concordance des documents avec les informations inscrites sur le dossier approuvé au comité de crédit ;
- vérification de l'authenticité des documents ;
- vérification de la bonne tenue du registre ou de la base dans lequel sont mentionnés les mouvements d'entrées et de sortie de ces garanties.

5.1.2.2. Prévention et détection des fraude au niveau des clients

L'objectif de ce contrôle est de s'assurer de l'existence physique du client, de la concordance de l'objet de son crédit et de la véracité de tous les renseignements inscrits dans son dossier personnel.

Pour ce faire le service d'audit interne :

- demande au service informatique la liste de l'échantillon des clients constitués avec les historiques de paiement et leurs adresses complètes.
- se rend chez les clients sélectionnés.
- collecte les informations sur le terrain à l'aide d'un questionnaire.

A ce niveau lors de la visite de l'auditeur, il va collecter les informations essentielles telles le nombre de versement fait depuis le déboursement, le montant de l'échéance et le montant restant dû le comportement du chargé de prêt afin de vérifier si ce dernier ne lui facture pas de faux frais, etc.

Une fois les informations collectées, l'auditeur compare ces informations avec ceux sur la fiche de contrôle interne.

5.1.2.3. Les confirmations de solde

Il s'agit de faire appel à un tiers qui soit en mesure de confirmer ou d'infirmier un solde (clients défaillants, banques, fournisseurs, etc.). La technique de circularisation utilisée par le service d'audit est la circularisation ou confirmation directe.

5.1.3. Les contrôles défectifs ou contrôle inopinés

Les contrôles inopinés sont exécutés pour certains travaux de vérification des existants ou d'autres missions spécifiques de manière à éviter toute manipulation entre l'annonce du contrôle et le début de travaux de contrôle. Et aussi faire jouer l'effet de surprise et d'autre part à pouvoir fonder le contrôle sur les données actuelles et réelles.

Au PADME, les contrôles inopinés portent en général sur le respect des procédures et règlements en vigueur et plus particulièrement sur :

- les caisses.
- les sauvegardes informatiques et comptables.
- le fonctionnement des comités de crédits et autres réunions internes.

5.1.3.1. Les caisses principales et les guichets

Pour ce qui concerne le contrôle de la caisse principale et des guichets, l'auditeur interne devra :

- contrôler des fonds et des documents (les bordereaux de détail de monnaie, duplicata des reçus, listing des paiements, bordereaux de versement inter caisse) ;
- vérifier la conformité des saisies des reçus manuels avec le listing informatique ;
- vérifier les signatures requises sur les documents de caisse ;
- vérifier la régularité de la situation de la caisse principale ;
- vérifier l'existence des fonds en coffre ;
- vérifier l'extrait des remboursements reçus sur support et leur transmission régulière à l'informaticien d'agence ;
- vérifier la transmission régulière à l'assistant comptable des documents de clôture de caisse ;
- vérifier la sécurité des fonds.

5.1.3.2. Sauvegarde informatique et comptable

Sur la base de la clôture journalière des activités, l'audit interne exerce son contrôle comme suit :

Au niveau de l'informatique :

- vérifie le listing des paiements validés,
- vérifie le listing des modifications opérées dans le logiciel au cours de la journée,
- vérifie le tirage de la liste des impayés tirée après la validation,
- s'assure de la clôture journalière de toutes les opérations,
- s'assure par tous les moyens que les supports de sauvegarde ont été archivés au lieu de conservation prévu à cet effet.

Au niveau de la comptabilité

- vérifie si toutes les imputations ont été faites.
- vérifie si les imputations ont été contrôlées et ont obtenu le visa du chef service avant l'enregistrement.
- s'assure de la clôture journalière de toutes les opérations.
- s'assure par tous les moyens que les supports de sauvegarde ont été archivés au lieu de conservation prévu à cet effet.

5.1.3.3. Comités de crédit et autres réunions internes

L'auditeur, en dehors de la période hebdomadaire du comité de direction, peut assister au comité de crédit pour vérifier le respect des procédures en la matière.

Conclusion chapitre 5

Ce chapitre nous a permis d'avoir non seulement une appréciation globale du dispositif mis en place au PADME pour lutter contre le risque de fraude mais également d'apprécier de façon subjective les limites de ces mesures de contrôle.

C'est bien cela qui va nous permettre de faire une analyse proprement dite des forces et faiblesses mais aussi de proposer par la suite des recommandations pertinentes pour l'amélioration du dispositif mis en place.

Chapitre 6 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

A la suite de la description du dispositif de maîtrise des risques de fraude au PADME, nous allons à présent procéder à son évaluation. Cette évaluation se fera sur l'ensemble des variables indiquées dans le modèle d'analyse, afin de vérifier l'effectivité du rôle de l'audit interne dans la prévention et la détection de la fraude. Elle nous permettra également d'apprécier l'ensemble des dispositions mises en place par ce dernier et la direction générale pour lutter contre ce risque.

A l'issue de cette évaluation, des recommandations effectives et réalisables seront formulées en vue de combler certains manquements en matière de prévention et de détection de la fraude.

6.1. Présentation et analyse des résultats

Cette évaluation prendra en compte les aspects de l'audit interne pouvant impacter sur la prévention et la détection de la fraude au sein du PADME. On pourra prendre en compte à cet effet :

- compétence des auditeurs internes ;
- champs des missions d'audit ;
- rattachement hiérarchique ;
- moyens alloués à l'audit interne ;
- management du contrôle interne.

Les résultats ont été obtenus sur la base d'un guide d'entretien (cf. annexe 2) administré à un échantillon d'opérationnels de chaque service et un questionnaire (cf. annexe 3) aux auditeurs internes.

Dans une organisation, les activités de l'audit interne se concentrent principalement sur l'évaluation et l'amélioration des processus de gestion de risque, de contrôle et de gouvernance.

Mais l'audit interne au PADME se focalise sur le processus d'évaluation et d'amélioration des contrôles uniquement. Or les processus de gestion des risques et surtout de gouvernance jouent un rôle assez important dans la prévention et la détection de la fraude. Aussi le rôle dévolu à l'audit interne relève beaucoup plus en partie du contrôle permanent. Notre analyse va donc plus s'accroître sur les manquements constatés.

6.1.1. Champs des missions d'audit

L'audit interne a désormais un rôle majeur à jouer dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

A travers ces différentes missions (mission d'audit des achats, missions d'audit de la trésorerie, etc.), l'audit interne du PADME arrive à émettre des recommandations pour l'amélioration des contrôles. Ces différentes recommandations contribuent potentiellement à la prévention et la détection de la fraude au niveau des différents processus.

En effet, force est de constater que le champ des missions d'audit interne ne prend pas en compte le gouvernement d'entreprise.

Or l'audit interne à travers l'audit du gouvernement d'entreprise doit pouvoir formuler des recommandations appropriées afin de garantir surtout la promotion d'une éthique et des valeurs au sein de l'entreprise. Ainsi donc, les conséquences relatives à cette exclusion sont notamment :

- la méconnaissance de l'existence du code d'éthique par les opérationnels de l'entreprise ;
- la non-connaissance des différentes sanctions en cas de fraude par ces derniers ;
- l'inexistence de formation, ni sensibilisation sur le risque de fraude.

Ces conséquences pourraient constituer un grand frein dans la prévention et la détection de la fraude.

6.1.2. Compétence des auditeurs internes

Comme principale force à ce niveau, le constat fait est que, les auditeurs internes sont pour la majorité recruté à l'interne de l'organisation. Cela aura pour action :

- de faciliter la reconnaissance des transactions inhabituelles liées à la fraude ;
- de permettre à ces auditeurs d'avoir à priori une bonne connaissance des activités du PADME.

Mais il faut souligner que

- la majorité des opérationnels ne considèrent pas l'audit interne comme un métier support mais plutôt comme des gendarmes. On convient donc avec LEMANT & SCHICK (1995 : 12), que l'audit interne reste une fonction d'assistance au management ;
- le recrutement des auditeurs ne prend pas en compte les domaines spécifiques tels l'informatique, juridique etc.

Ces manquements pourraient :

- rendre problématique la dénonciation des cas de fraudes connues par ces derniers ;
- porter un coup à la justesse des contrôles opérés sur les activités spécifiques.

6.1.3. Rattachement hiérarchique

Le service d'audit interne du PADME est rattaché hiérarchiquement à la direction générale et fonctionnellement au comité d'audit.

Ce double rattachement hiérarchique va sans doute assurer une indépendance aux auditeurs internes. Ce qui reste la condition la plus cruciale dans l'efficacité du service audit interne dans la lutte contre la prévention et la détection de la fraude.

La faiblesse pouvant porter un coup à la lutte contre la fraude se trouve au niveau de la composition du comité d'audit. En effet, le comité est composé de personnes n'ayant pas de l'expérience en la matière. Il ne peut donc garantir absolument la qualité du système de contrôle interne en place nécessaire à l'établissement des comptes, ni assurer la fiabilité et l'indépendance des fonctions des organes d'administration.

6.1.4. Management du contrôle interne

L'existence de procédures documentées permettra normalement à chaque agent de suivre la procédure définie pour la réalisation d'une quelconque opération.

Mais, nous avons remarqué :

- l'estimation des garanties est faite par les chargés de prêts ;
- l'inexistence d'un système d'alerte à la fraude ;
- le manuel de procédures du PADME n'est point actualisé ;
- toutes les opérations ne sont pas réalisées en suivant le manuel de procédures ;

Tous ces manquements pourraient engendrer :

- des estimations erronées ;
- des cas de fraudes suite à des estimations incorrectes volontaires ;
- ne permettra pas aux agents ayant connaissance de cas de fraude avérés de dénoncer cette fraude sans craindre des représailles.

Ces manquements affecteront la lutte contre ce fléau car la dénonciation reste la pratique la plus observée comme le montre l'enquête précédente du cabinet pricewaterhousecoopers.

6.1.5. Moyens

Vu les moyens adéquats dont dispose l'audit interne, les opérations de l'organisation seront couvertes et le risque de fraude sera maîtrisé un tant soit peu si les contrôles sont efficaces et efficaces.

6.2. Recommandations

Au terme de la présentation des résultats ayant mis en exergue les forces et les faiblesses liées aux variables de notre modèle d'analyse, il convient de proposer des pistes d'amélioration en vue de combler les manquements observés.

Comme piste d'amélioration, on peut proposer les recommandations suivantes :

- adopter une procédure de recrutement des auditeurs internes prenant en compte non seulement les compétences générales mais également les compétences spécifiques nécessaires aux contrôles dans les domaines tels que l'informatique, juridique etc. ;
- former les auditeurs interne à la reconnaissance des indices de fraude ;
- revoir les méthodes de travail pour faire en sorte d'être réellement perçu par les opérationnels de l'organisation comme une fonction support et non un gendarme ;
- intégrer plus souvent aux champs des missions, l'audit de la gouvernance d'entreprise ;
- faire suivre de façon stricte le manuel de procédure pour toutes les opérations et à défaut mettre en place les contrôles nécessaires pour maîtriser le risque de fraude ;
- encourager au près du management la mise en place d'un système efficace et solide d'alerte à la fraude et cela via un système d'appel anonyme ou toute autre procédure garantissant la confidentialité de l'identité du dénonciateur ;

- faire attribuer au service juridique, l'évaluation des garanties préalablement faites par les chargés de prêts ;
- mettre en place un véritable programme de sensibilisation sur le risque de fraude au sein de l'organisation ;
- encourager la forte diffusion du code d'éthique au sein de l'organisation et s'assurer que ce code soit connu de tous ;
- mettre en place à moyen terme une structure en interne qui s'occupera essentiellement des pressions et préoccupations des agents ;
- revoir la composition des membres du comité d'audit.

6.3. Plan de mise en œuvre des recommandations

Pour permettre une mise en œuvre efficace des recommandations formulées, nous avons jugé important de joindre à ces recommandations un plan de mise en œuvre afin d'indiquer de façon claire la périodicité et les différents acteurs des nouvelles mesures à prendre.

Tableau 5 : Plan de mise en œuvre

Recommandations	Acteurs	Délais	Commentaires
Intégrer plus souvent aux champs des missions, l'audit de la gouvernance d'entreprise	Direction générale en collaboration avec l'audit interne	De 1 à 4 mois	Le service Audit interne devra élargir ses activités en effectuant des que besoin sera des missions d'audit de la gouvernance d'entreprise
Se faire attribuer et piloter la cartographie des risques de fraude de l'organisation	Le service audit interne en collaboration avec le service gestion des risques	Immédiate	Le service gestion des risques devra extraire de la cartographie des risques de l'organisation, la cartographie des risques de fraude. Ensuite l'attribuer à l'audit interne pour un suivi adéquat lors de ces missions
Encourager la forte diffusion du code d'éthique au sein de l'organisation et s'assurer que ce code soit connu de tous	La direction générale en collaboration avec l'audit interne et tous les services du PADME	Immédiate	Mieux qu'un simple envoi de courrier, le SAI en collaboration avec la DG doit programmer plusieurs séances de sensibilisation et de discussion avec les agents sur le contenu du code d'éthique
Actualiser à court terme le manuel de procédure de l'organisation afin qu'il prenne en compte tous les changements opérés.	SAI	De 1 à 6 mois	Le SAI doit dès que possible actualiser le manuel de procédure car il constitue un élément essentiel du contrôle interne
Mettre en place un véritable programme de sensibilisation sur le risque de fraude au sein de l'organisation	SAI en collaboration avec la DG et tous les services de l'organisation	Immédiate	le SAI en collaboration avec la DG doit programmer plusieurs séances de sensibilisation sur la fraude et surtout insister sur les moyens de prévention et de détection ainsi que des sanctions dans le but de dissuasion
Revoir les méthodes de travail pour faire en sorte d'être réellement perçu par les opérationnels de l'organisation comme une fonction support et non gendarme.	CSAI	Immédiate	Réorganiser et revoir avec les auditeurs internes, les méthodes de travail tout en suivant les normes de la profession

Source : Nous- même

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu appréhender les forces et les faiblesses du dispositif de maîtrise des risques de fraude du PADME. Suite à cet état des lieux, des recommandations ont été proposées sur la base de l'analyse des résultats. Un plan de mise en œuvre des recommandations a été également proposé pour pallier aux insuffisances constatées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Face à la recrudescence des cas de fraude observés par le passé au PADME, le top management en accord avec l'audit interne se sont dotés de procédures et de mesures adéquates dans l'objectif de prévenir et de détecter d'éventuelles situations pouvant compromettre la réalisation des objectifs de l'organisation. Ne pouvant considérer ces dispositifs comme une assurance tout risque ; notre analyse a fait ressortir des forces et faiblesses au niveau de ces dispositifs. Ainsi donc, des recommandations ainsi qu'un plan de mises en œuvre de ces recommandations ont été proposés pour contribuer à l'amélioration de ces dispositifs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Les exigences réglementaires de la circulaire n° 003/2011/CB/C, relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UEMOA, ont amené la plupart des systèmes financiers décentralisés comme le PADME à adopter une structure d'audit interne en leur sein.

La plupart des organisations, quelle que soit leur nature sont confrontées très souvent au risque de fraude. Un risque qui doit être maîtrisé via la prévention ou la détection à travers plusieurs dispositifs de maîtrise devant être piloté par l'audit interne en collaboration avec la direction générale.

Nous avons essayé dans le cadre de notre mémoire d'apprécier le rôle que joue l'audit interne du PADME dans la prévention et la détection de la fraude. Pour ce faire, nous avons effectué dans un premier temps, une revue de littérature qui nous a permis de définir les variables à diagnostiquer. Dans un second temps, nous avons présenté le dispositif de maîtrise des risques de fraude mis en place par l'audit interne au PADME afin de garantir la pertinence de nos analyses.

Ainsi, cette analyse nous a permis de mettre en exergue les forces et les faiblesses liées à la gestion de ce risque au sein du PADME. Ainsi on peut noter :

- au plan des forces nous relevons essentiellement : un bon positionnement hiérarchique du service audit interne avec l'appui de la direction générale ; l'existence d'un code d'éthique ; existence d'une grille de séparation des tâches et une fiche de description de poste ; l'existence d'un comité d'audit ; des moyens suffisants attribués à l'audit interne.
- au plan des faiblesses nous relevons essentiellement : non connaissance du code d'éthique par les agents ; absence de sensibilisation sur le risque de fraude ; non existence d'un système d'alerte à la fraude ; les auditeurs internes qui sont perçus comme des gendarmes et non comme une fonction support et la composition inadéquate du comité d'audit.

Eu égard aux insuffisances relevées et afin d'améliorer son rôle dans la gestion du risque de fraude, le service audit interne devrait prioritairement :

- encourager la forte diffusion du code d'éthique dans l'organisation ;
- mettre en place un système efficace et solide d'alerte à la fraude ;

- mettre en place un véritable programme de sensibilisation sur le risque de fraude au sein de l'organisation ;
- revoir les méthodes de travail pour faire en sorte d'être réellement perçu par les opérationnels de l'organisation comme une fonction support et non de gendarme.

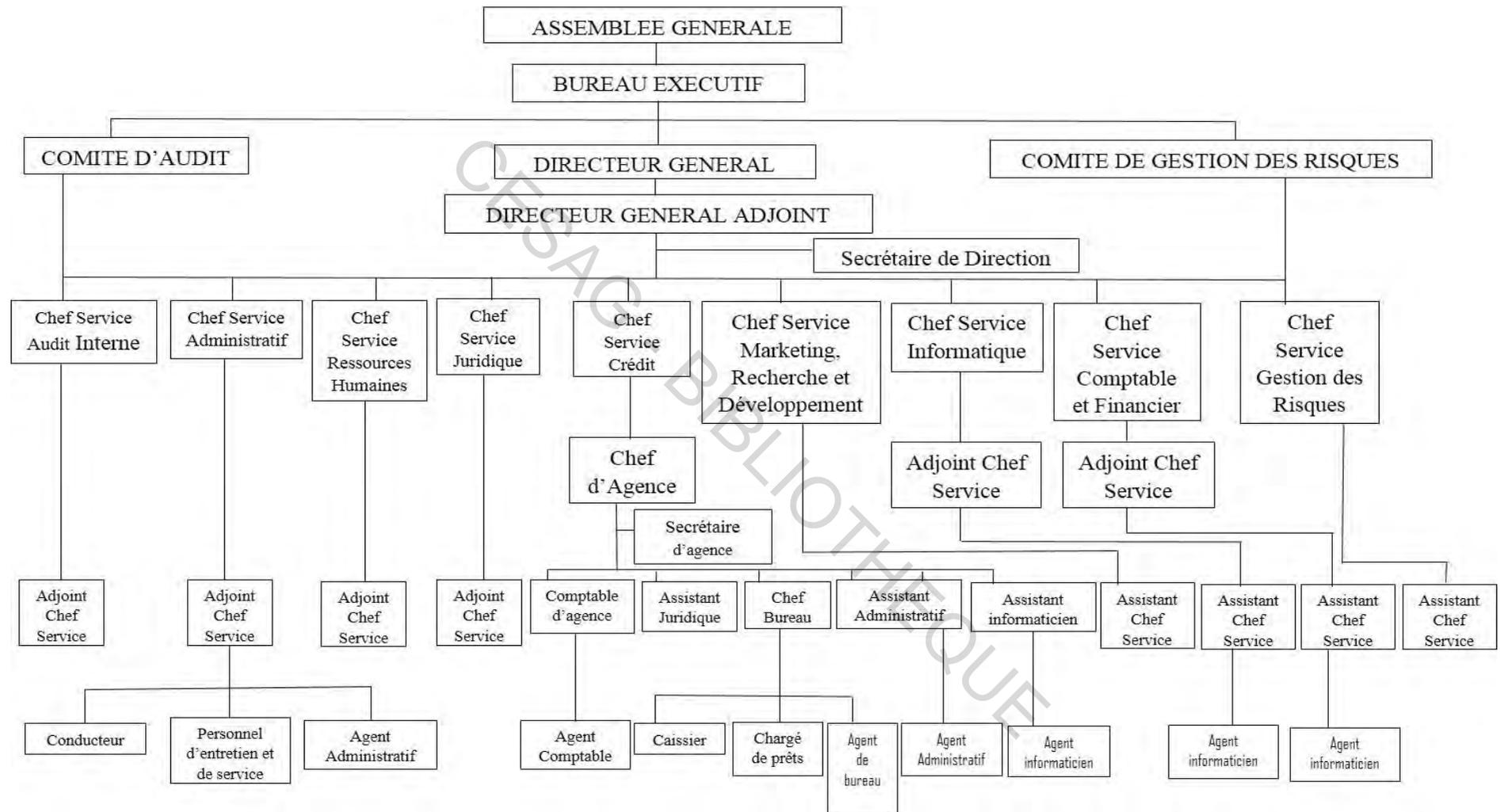
La mise en œuvre de ces recommandations permettra au service audit interne du PADME d'améliorer son rôle dans la prévention et la détection de la fraude et ainsi apporter une valeur ajoutée à l'organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du PADME



Source : Manuel de procédures)

Annexe 2 : Guide d'entretien aux opérationnels

- ✓ comment trouvez-vous les auditeurs internes ? Fonction support ou gendarme ?
- ✓ avez-vous connaissance du code d'éthique de l'organisation ?
- ✓ avez-vous été sensibilisé sur la fraude ?
- ✓ avez-vous une idée des sanctions en cas de fraude au sein de l'organisation ?
- ✓ suivez-vous le manuel de procédure pour toutes vos opérations ?
- ✓ la politique du PADME vous permet-il de parler délibérément des pressions ou de vos préoccupations au travail ?
- ✓ pouvez-vous dénoncer une fraude sans avoir la crainte de subir des représailles ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Questionnaire

Prévention et détection de la fraude	OUI	NON	Aucune Idée
Existe-t-il un code d'éthique dans l'entreprise ?			
Ce code est-il connu de tous ?			
Existe-t-il des actions de prévention/ Formation au sujet de la fraude dans l'entreprise ?			
Globalement, le management semble-t-il conscient des risques liés à la fraude ?			

AUDIT INTERNE	OUI	NON	Aucune idée
Les auditeurs internes sont-ils recrutés seulement à l'interne ? Les auditeurs internes suivent-ils une formation continue ?			
Le recrutement prend-t-il en compte les compétences nécessaires aux domaines spécifiques (Informatique, juridique) ?			
Le champ des missions d'audit couvre-t-il le gouvernement d'entreprise ? (audit du gouvernement d'entreprise) ?			
La charte d'audit présente-t-elle de façon claire les pouvoirs, missions et attributs de l'audit interne en matière de fraude ?			
Le comité d'audit est-il constitué de personnes indépendantes et ayant de l'expérience en la matière ?			
Les moyens attribués à l'audit interne sont-ils suffisants ?			

Existe-t-il des fonctions de contrôles réciproques au niveau de chaque service ?			
Existe-t-il une cartographie des risques de fraude ?			
Existe-t-il une grille de séparations des tâches ?			
Le manuel de procédure est-il respecté strictement ?			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

GLOSSAIRE

Brainstorming : C'est un terme anglais qui désigne une technique formalisée de résolution créative de problème sous la direction d'un animateur.

Scénarios : C'est un ensemble de faits constituant des hypothèses de recherche.

Tone at the top : C'est le ton sur le plan de l'éthique donné par les personnes occupant les échelons supérieurs de l'organisation.

Whistleblowing : Ce terme anglais signifie littéralement « lancer un coup de sifflet ». Il peut être traduit en langue française par la dénonciation, l'alerte éthique, l'alerte professionnelle, le signalement, le déclenchement d'alerte, l'alerte interne ou la divulgation. Cette notion est plus développée dans les pays Common Law et surtout aux États-Unis.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1- ASKELSON & AL (2009), *Prévention et détection de la fraude dans un monde automatisé*, Guide pratique d'audit des technologies de l'information, E-U, 35 Pages.
- 2- BCEAO (2010), Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA, 315 pages
- 3- BISHOP & AL (2012), *Managing the business risk of fraud*, Guide pratique édition IIA, E-U, 42 Pages.
- 4- BLANQUET Jean Marie (2004), méthodologie de l'analyse documentaire, Edition adbs & anrt, Bordeaux, 245 pages.
- 5- CBOK (2015), *faire face aux risque de fraude*, Edition IIA, 28pages
- 6- DAYAN Arman (1999), *manuel de gestion*, volume 1, Elipses édition, 1088 Pages.
- 7- DUBIS & AL (2010), *l'audit interne et la fraude*, Guide pratique, édition IFACI, E-U, 40 Pages.
- 8- GUPTA & AL (2011), *Auditer l'environnement de contrôle*, Guide pratique édition IIA, E-U, 37 Pages.
- 9- IFACI (2000), *Le rôle de l'audit interne dans la prévention de la fraude*, Prise de position de l'ECIIA, édition IFACI, 56 Pages.
- 10- IFACI (2013), *cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne*, édition IFACI, Paris, 239 Pages.
- 11- JACQUES WALTER (2014), *Le contrôle interne pour tous*, Paris, 58 Pages.
- 12- JEAN-MARIE DE KETELE & XAVIER ROEGIERS (2009), *Méthodologie du recueil d'informations: Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*, Edition De Boeck Supérieur, 208 Pages.
- 13- LEMANT olivier & SCHICK Pierre (1995) ; *guide de self-audit* ; Editions d'organisation, 217 Pages.
- 14- MOHAMMED NASIRI (2012), *audit de la fraude et de la délinquance financière : Le guide pratique des auditeurs et des entreprises*, Emerit Publishing, 83 Pages.
- 15- MOUSSA CAMARA (2008), *Essentiel de l'audit comptable et financier*, Edition harmatan, Paris, 154 Pages.
- 16- OLIVIET GALLET (2014), *Halte aux fraudes*, Guide pour managers et auditeurs, 2ème édition, DUNOD, 270 Pages.
- 17- PETIT LAROUSSE (2014), Larousse (Educa book), Paris, 2016 Pages.

- 18- REMI GAYRAUD, MICHAEL MORGAN, JEAN-JACQUES QUANG (2009), *La gestion du risque de fraude*, Emerit Publishing, Paris, 52 Pages.
- 19- REMI GAYRAUD, MICHAEL MORGAN, JEAN-JACQUES QUANG (2013), *La gestion du risque de fraude*, Emerit Publishing, Paris, 52 Pages.
- 20- RENARD Jacques (2003), *l'audit interne : ce qui fait débat*, Edition Maxima, Paris, 267 Pages.
- 21- RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7eme édition, Edition d'organisation, Paris, 469 Pages.
- 22- SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PARREGE (2010), *Audit interne et référentiel des risques*, Edition Dunod, Paris, 339 Pages.

REVUES

- 23- BONACHICHE JOSE (2003), L'auditeur face à la fraude interne : Malaise et technicité, *Revue française d'audit interne*, n°64.
- 24- PERRIER & AL (2008), Le rôle de l'audit interne dans la prévention, la détection et l'investigation de la fraude, *Revue française de l'audit interne*.
- 25- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2011), enquête sur la fraude, *Revue française de l'audit interne*, 8-14.
- 26- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2014), Global economic crime survey, *Revue française de l'audit interne*, 11-24.

Sources internet

- 27- Easybourse (2014), Impact de la fraude,
www.easybourse.com/bourse/international/dossier/1116/prevenir-la-fraude-un-veritable-defi.html
- 28- IIA global (2015), Audit interne et fraude
WWW.global.theiia.org/OntolicaSearch/Pages/DefaultResults.aspx?k=audit
- 29- IIA global (2015), controle interne
<https://global.theiia.org/standards-guidance/topics/Pages/COSO-Resource-Center.aspx>