



Centre Africain d'Études Supérieures en Commerce

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

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

**Promotion 5**  
**(2010- 2012)**

**Mémoire de fin d'études**  
**THÈME**

**PRÉVENTION DE LA FRAUDE DANS LES**  
**ENTREPRISES: CAS DE LA SOBOA (Sénégal)**

**Présenté par:**

**Mlle OULIMATA BA**

**Dirigé par:**

**M. Alain SAWADOGO**

Enseignant associé au CESAG

**Avril 2013**

## Dédicace

Je dédie ce document à:

- ma chère maman BA FATIMATA;
- mon cher père BA SALIF;
- mon oncle ALIOU SOW;

Puisse Dieu leur rendre au centuple leurs bienfaits.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Je souhaite témoigner ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères:

- au bon Dieu pour sa grâce et sa bienveillance.

Mes remerciements vont à l'endroit de:

- mon directeur de mémoire Monsieur SAWADOGO Alain pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de ce mémoire;
- mes parents et à toute ma famille pour le soutien apporté afin de parfaire mon éducation.

J'adresse également mes remerciements:

- au Directeur Général de la SOBOA et ses plus proches collaborateurs pour les documents qu'ils m'ont fournis, nécessaires à la rédaction du présent mémoire;
- au personnel de la SOBOA pour le soutien indéfectible et les multiples conseils qui m'ont été donnés, enfin, la disponibilité totale dont ils ont fait preuve pour répondre à toutes mes attentes;
- à tous mes amis qui ont toujours eu le mot juste pour m'apporter la joie de vivre. Je ne pourrai jamais vous être assez reconnaissante.

Enfin, je remercie le corps professoral et administratif du CESAG pour le service rendu, et plus particulièrement à Monsieur YAZI Moussa Directeur de l'Institut Supérieur de la Comptabilité qui m'a été d'un soutien considérable dans la réalisation du présent rapport de fin d'études.

## Liste des sigles et abréviations

<b>ACFE:</b>	L'Association of Certified Fraud Examiner.
<b>BGI:</b>	Brasseries et Glacières Internationales.
<b>CA:</b>	Conseil d'Administration.
<b>CI:</b>	Contrôle interne.
<b>CESAG:</b>	Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion.
<b>CEAO:</b>	Communauté Économique de l'Afrique de l'Ouest.
<b>FRAP:</b>	Feuille de Révélation et d'Analyse de problème.
<b>FCFA:</b>	Franc de la Communauté Financière Africaine.
<b>FMI:</b>	Fonds Monétaire International.
<b>IFACI:</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes.
<b>IFAC:</b>	International Federation of accountants.
<b>IIA:</b>	the Institute of Internal Auditors.
<b>ISACI:</b>	Institut Sénégalais des Auditeurs et Consultants Internes.
<b>IP:</b>	Internet Protocol.
<b>N.C.P.F:</b>	Nouveau code pénal français
<b>O.H.A.D.A.:</b>	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.
<b>ONG:</b>	Organisation non gouvernementale.
<b>OG:</b>	Offres gratuites
<b>PWHC:</b>	PriceWaterhouseCoopers.
<b>S.A:</b>	Sociétés Anonymes.
<b>SOBOA:</b>	Société des Brasseries de l'Ouest Africaine.
<b>SI:</b>	Système d'Information.
<b>TI:</b>	Transparency International.

## Liste des tableaux et figures

### ➤ Liste des tableaux

Tableau 1: Fréquence et impact financier des différents types de fraudes.....	12
Tableau 2: Fréquence et impacts financiers par type de détournements d'actifs .....	17
Tableau 3: Les indicateurs de mesure .....	51
Tableau 4: FRAP .....	58
Tableau 5: Identification des risques de fraude liés aux achats .....	82
Tableau 6: Identification des risques de fraude liés aux stocks .....	83
Tableau 7: La Cartographie de la SOBOA par cycles et risques inhérents.....	84
Tableau 8: Les recommandations.....	96

### ➤ Liste des figures

Figure 1: Le modèle général d'analyse de la prévention de la fraude dans l'entreprise .....	49
Figure 2: Planification de la mission: Objectis .....	52
Figure 3: Evaluation du risque: différentes natures de risques .....	55
Figure 4: modèle de gestion du risque d'audit .....	56
Figure 5: Illustration de la relation entre les composantes du risque d'audit.....	58
Figure 6: Démarche d'analyse du contrôle interne .....	60
Figure 7: Démarche d'évaluation du contrôle interne.....	61
Figure 8: Évolution du total bilan de 2011 à 2012 .....	73
Figure 9: Évolution des ventes de Février 2012 à Février 2013 .....	74

## Liste des annexes

Annexe 1: Organigramme de la SOBOA .....	102
Annexe 2: Grille de séparation des tâches .....	103
Annexe 3: Questionnaire de contrôle interne .....	104
Annexe 4: Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP).....	107

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Table des matières

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des sigles et abréviations .....	iii
Liste des tableaux et figures.....	iv
Liste des annexes .....	v
Table des matières .....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THÉORIQUE.....	7
Chapitre 1: COMPRENDRE LA FRAUDE .....	9
1.1. Définition de la fraude.....	9
1.2. Typologie des différentes catégories de fraude à caractère financier .....	11
1.2.1. La présentation d'états financiers falsifiés .....	12
1.2.2. L'amélioration fictive des états financiers .....	13
1.2.3. La détérioration fictive des états financiers.....	14
1.2.4. La corruption .....	14
1.2.5. Le détournement d'actifs.....	16
1.3. Les mécanismes de la fraude.....	17
1.3.1. Les risques de fraudes possibles.....	18
1.3.2. Les mécanismes d'exécution des fraudes par type de risque.....	19
1.4. Manifestation, causes et conséquences de la fraude. ....	20
1.4.1. La fraude dans certaines fonctions de l'Entreprise .....	22
1.4.1.1. Achats et approvisionnements.....	22
1.4.1.2. La fraude par les ventes.....	23
1.4.1.3. La fraude par la comptabilité, la finance et la trésorerie .....	23
1.4.1.4. La fraude par l'Informatique .....	24
1.4.2. Fraude au profit de l'Entreprise .....	25
1.4.2.1. La fraude fiscale .....	25
1.4.2.2. Établissement de faux états financiers .....	26
1.4.2.3. La concurrence déloyale.....	26
1.4.2.4. La corruption .....	27
1.4.2.5. L'enrichissement illicite.....	27
1.4.2.6. Le blanchiment des capitaux .....	27

Chapitre 2: DISPOSITIFS DE LA PRÉVENTION DE LA FRAUDE .....	30
2.1. Prévention de la fraude.....	31
2.2. Modèle théorique de prévention et de réduction de la fraude dans les entreprises..	31
2.2.1. Le modèle passif de prévention de la fraude.....	31
2.2.2. Le modèle actif de prévention de la fraude .....	33
2.3. Le rôle de l’audit interne dans la prévention de la fraude.....	35
2.4. Le rôle de l’audit Externe dans la prévention de la fraude.....	37
2.5. La culture d’entreprise et la prévention de la fraude.....	38
2.5.1. Intégrité et éthique des dirigeants.....	38
2.5.2. Philosophie style de management des dirigeants .....	40
2.5.3. Structure de l'entreprise.....	40
2.5.4. Compétences .....	41
2.5.5. Délégation de pouvoirs et domaines de responsabilité .....	41
2.5.6. Un gouvernement d'entreprise de qualité.....	41
2.5.7. Comités d'audit.....	42
2.5.8. Bonne conduite.....	43
2.6. Le rôle du contrôle interne dans la prévention de la fraude.....	43
2.6.1. Dispositifs anti-fraude du contrôle interne.....	45
2.6.2. Le manuel de procédures.....	46
2.6.3. L’Organigramme.....	46
Chapitre 3: APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	48
3.1. Élaboration du modèle général d’analyse .....	48
3.2. Les variables du modèle d’analyse.....	50
3.3. Les indicateurs de mesure des variables .....	50
3.4. Planification des travaux .....	52
3.4.1. Les hypothèses de recherche .....	53
3.4.2. Les objectifs de recherche à atteindre .....	54
3.5. La collecte et l’analyse des données .....	54
3.5.1. L’identification des risques .....	55
3.5.2. La feuille de révélation et d’analyse de problèmes (FRAP) .....	58
3.5.3. Les questionnaires de contrôle interne.....	59
3.5.4. Les tests de vérification des dispositifs de prévention et tests informatiques.....	60
DEUXIÈME PARTIE: CADRE PRATIQUE.....	65
Chapitre 4: PRÉSENTATION DE LA SOBOA.....	67

4.1.	Historique de la SOBOA.....	67
4.2.	Mission et objectifs .....	68
4.3.	Structure organisationnelle.....	68
4.3.1.	La Direction Générale .....	68
4.3.2.	Le service d’Audit interne.....	68
4.3.2.1.	Son organisation.....	69
4.3.2.2.	Ses missions .....	69
4.3.2.3.	Ses objectifs.....	70
4.3.2.4.	Son fonctionnement.....	71
4.3.3.	Direction Administrative et Financière.....	72
4.3.3.1.	Le Service Comptabilité et la Caisse.....	72
4.3.3.2.	Le Service Contrôle de Gestion .....	72
4.3.4.	La Direction des ressources Humaines .....	73
4.3.5.	Données significatives de la SOBOA .....	73
4.3.5.1.	Le chiffre d’affaires.....	73
4.3.5.2.	Les ventes.....	74
<b>Chapitre 5: DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE PRÉVENTION DE LA FRAUDE</b>		
<b>DANS L’ENTREPRISE SOBOA .....</b>		
<b>75</b>		
5.1.	Description du contrôle interne .....	75
5.1.1.	La grille de séparation des tâches (cf. annexe 2 page 99).....	75
5.1.2.	Évaluation de la fonction de l’audit interne.....	76
5.1.3.	Les tests informatiques.....	76
5.2.	Les structures internes de prévention de la fraude .....	77
5.2.1.	Le contrôle interne .....	77
5.2.2.	L’audit interne .....	78
5.2.3.	Le gouvernement d’entreprise.....	79
5.2.4.	L’équité, l’intégrité.....	79
5.2.5.	La motivation du personnel.....	79
5.3.	Les structures externes de prévention de la fraude .....	79
<b>Chapitre 6: ANALYSE DU DISPOSITIF DE PREVENTION DE LA FRAUDE A LA</b>		
<b>SOBOA .....</b>		
<b>81</b>		
6.1.	Identification des risques.....	81
6.2.	Diagnostic.....	86
6.2.1.	Le système d’information et de pilotage.....	86

6.2.2. L'organigramme.....	86
6.2.3. Le manuel de procédures.....	86
6.2.4. Les différents cas de fraudes qui ont eu lieu à la SOBOA.....	86
6.3. Investigation.....	88
6.3.1. Les méthodes de recherche de preuves utilisées par l'auditeur interne. ....	89
6.3.2. La conduite des entretiens. (cf. annexe 3 Questionnaire de contrôle interne page 100) .....	90
6.3.3. Procédures relatives au déroulement d'une mission d'investigation par l'auditeur interne de la SOBOA. (cf. annexe 4 FRAP page 103).....	90
6.4. Recommandations.....	91
6.4.1. Le comité d'audit .....	91
6.4.2. La fonction de l'audit interne au sein de l'entreprise.....	92
6.4.3. Tests informatiques .....	92
6.4.4. La fonction de contrôle interne .....	92
6.4.5. Le recrutement et formation.....	93
6.4.6. La motivation du personnel.....	94
6.4.7. Le turn-over au niveau des postes sensibles.....	94
6.4.8. L'organigramme.....	94
6.4.9. Le manuel de procédures.....	94
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	99
ANNEXES.....	101
GLOSSAIRE.....	108
BIBLIOGRAPHIE.....	111

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Le contexte économique caractérisé par la mondialisation et la fusion des grands groupes bannit les frontières entre les États par la création de grands espaces économiques.

Les entreprises multiplient leurs activités en vue d'accroître leur chiffre d'affaire. La concurrence les aidant, à se moderniser et à se regrouper pour dominer le marché et minimiser leurs charges. Le nombre important d'activités et la multitude d'opérations qu'elles maîtrisent mal ou pas du tout, les rend vulnérables si elles ne sont pas suffisamment outillées pour bien les appréhender. Ces dysfonctionnements peuvent faciliter l'émergence de malversations ou de détournement pouvant aboutir à la fraude.

Pendant que les responsables des entreprises ont leur regard tourné vers la réalisation de leurs objectifs à l'intérieur de l'entreprise, certains employés se fixent d'autres objectifs moins avouables qu'ils manifestent à travers toutes sortes de fraudes. La fraude, terme générique, est un acte délictueux accompli dans un but de tromper et de porter préjudice à autrui. Elle peut se réaliser dans les intérêts ou au détriment de l'entreprise par ses dirigeants ou par son personnel en collusion ou non avec des personnes extérieures.

La fraude, phénomène répréhensible et difficile à cerner, est un fléau mondial qui sévit dans tous les secteurs de la vie économique et sociale. Au niveau micro économique, elle peut provoquer une diminution substantielle des profits et des performances, voire la faillite de l'entreprise. Compte tenu de son ampleur et de la gravité de ses inconvénients, la fraude a conduit l'humanité à la combattre à tous les niveaux.

Pendant que les efforts des responsables d'entreprises sont tournés vers la réalisation des objectifs tels que:

- la conquête de nouveaux marchés;
- la rentabilisation de leurs investissements;
- le dégagement de bénéfices annuels suffisants à assurer une croissance et un développement indispensable et continu, à l'intérieur de l'entreprise les agissements de certains agents et certains événements sont de nature à freiner cette réalisation.

Ces goulots d'étranglement sont:

- les conflits;
- la non-maîtrise des frais généraux;

- la fraude sous toutes ses formes;
- les produits et services défectueux dus à l'incompétence ou au manque de formation de certains agents.

La fraude est alors devenue une gangrène que chaque dirigeant craint et évite de parler de peur d'alarmer la presse et de ternir ainsi l'image de son entreprise. Malgré tout, les presses nationale et internationale relatent des sujets liés à la fraude. Les fraudeurs innovent toujours car étant à la pointe des évolutions technologiques et procédures. C'est ainsi que la fraude peut prendre les formes ci-après:

- les achats surpayés moyennant commission;
- les fausses factures profitant à leur émetteur;
- le vol de produits en usine ou en magasin;

Toutes ces fraudes ne peuvent être possibles que si le contrôle interne est défaillant. Ladite défaillance peut être due à un jugement erroné, aux dysfonctionnements humains ou à de simples erreurs, ou encore de la collusion entre deux ou plusieurs personnes. Ce qui permet ainsi de contourner les contrôles.

Le mal a évolué et a atteint tous les secteurs de nos économies. Ceci peut s'expliquer par la crise frappant nos économies: la recherche de gain facile, du bien-être, la jalousie, les frustrations, la fierté, la valorisation personnelle etc.

D'après une étude réalisée en 2005 par PWHC (Pricewaterhouse Coopers) 47% des entreprises françaises ont été victimes de fraudes au cours des deux dernières années et que les détournements d'actifs représentent la catégorie de fraude la plus fréquente (55% des cas). Il faut aussi savoir que 90% des sociétés déposent leurs bilans à cause d'une mauvaise gestion de trésorerie due au détournement d'actif avec une proportion qui s'accroît sur les dernières années (81,1% des cas de fraudes en 1996 85,7% en 2002 et 92,7% en 2004). C'est donc un domaine très sensible à gérer de plus près.

Pour résister et survivre, voire prospérer, les sociétés utilisent des parades tel que le gouvernement d'entreprise, les codes de bonne conduite, un contrôle interne efficace avec des services d'Audit Interne performants soutenus par des comités d'audit.

La SOBOA n'a pas eu à renouveler son dispositif de prévention de la fraude depuis 2005. Vu la taille et la position des services d'audit et de contrôle interne, leur système pourrait être défaillant.

La SOBOA doit mettre en place, un bon dispositif de prévention de la fraude, un contrôle interne efficace avec un service d'Audit Interne performant, un bon système d'organisation à travers des procédures administratives et financières efficaces.

Les types de fraudes à la SOBOA relèvent souvent de:

- clients: vol de marchandises,
- personnel: Complicité de vol (facilité de passage au niveau des caisses) espèces en caisses vols de marchandises, avoirs sur retours de marchandises, altération de chiffres dans le but de maximiser la rémunération variable, primes, dépenses comptabilisées comme payées et non perçues, quantité livrée inférieure à celle facturée.

Ces types de fraudes résultent de :

- la faiblesse du contrôle interne (la défaillance du contrôle interne des organisations constitue aujourd'hui l'explication essentielle de la fraude car les agents véreux profitent du moindre dysfonctionnement pour s'enrichir, même s'ils sont souvent aidés par des complices internes ou externes).
- la concentration de fonctions et tâches incompatibles au niveau d'un seul poste de travail
- la collusion, elle peut être réalisée entre le personnel et la clientèle et les fournisseurs.

Ce qui peut entraîner des pertes financières importantes liées au vol d'actifs de diverse nature. Une augmentation des charges liées à l'investissement en équipements matériels.

Les solutions possibles qui découleront des causes potentielles sont:

- mettre en place un bon système d'organisation;
- mettre en place un système de contrôle interne efficace;
- mettre en place un bon dispositif de prévention de la fraude.

Mettre en place un bon dispositif de prévention de la fraude serait la solution conseillée et retenue pour diminuer le risque de fraude.

Dans ce contexte, la question qui nous revient de nous poser est la suivante: existe-t-il un processus de prévention pour les grandes entreprises?

Ainsi dans notre étude nous essayerons à travers notre démarche de répondre aux questions suivantes:

- qu'est-ce le contrôle interne?
- qu'est-ce que la fraude?
- comment la prévenir?

Et enfin comme question pratique: comment analyser un dispositif de prévention de la fraude?

De toutes ces interrogations découlent notre thème «Prévention de la fraude dans les entreprises le cas de la SOBOA». L'objectif général de ce mémoire est d'étudier la fraude de faire une analyse du dispositif de prévention de la fraude à la SOBOA, mais également entrevoir l'organisation à mettre en place pour prévenir les risques de fraude. Et de faire ressortir l'importance de mettre en place un processus pour l'entreprise.

Pour les dirigeants de la SOBOA: ce document leur permettra de mieux s'outiller pour lutter contre la fraude.

Cette étude nous permettra de mieux appréhender les mécanismes de la fraude et les moyens de prévention pour l'amélioration des procédures et moyens du contrôle interne.

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté le plan suivant:

- la première partie sera consacrée au traitement de l'aspect théorique, à l'évaluation des risques, à la compréhension des mécanismes de la fraude et les mesures de sa prévention et enfin au cadre méthodologique.
- la seconde partie à la présentation de la société, à la description et l'analyse du dispositif de prévention de la fraude à la SOBOA. Néanmoins l'opportunité d'apporter notre modeste contribution, à l'amélioration du système de contrôle interne, de cette grande entreprise ne signifie pas une étude exhaustive de tout le processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE: CADRE THÉORIQUE**

Les risques en général font partie intégrante de toute gestion. Quel que soit le domaine dans lequel nous évoluons, nous devons en tenir compte et de façon permanente, rechercher les moyens pour les maîtriser. Ainsi toute politique de gestion efficace et efficiente d'une organisation doit tenir compte de la maîtrise des risques en général et celle de la fraude en particulier. En effet, la presse rapporte souvent des faits, des événements concernant le phénomène de la fraude qui prend sans cesse de l'ampleur.

Les cabinets conseils tels que: PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young et autres, rendent publiques les études effectuées à travers le monde sur le sujet. Les résultats de ces enquêtes révèlent de nombreuses pertes annuelles évaluées à des milliards de dollars US. La fraude dans une institution, n'est pas un mythe. C'est une réalité dont il faut tenir compte si l'on veut accroître ses chances de demeurer dans la course. Ainsi dans cette partie nous tenterons d'apporter des éléments de réponses aux interrogations suivantes:

Qu'est-ce que la fraude?

Comment peut-elle se manifester?

Que pouvons-nous faire pour contrer cette menace qui ruine nos économies?

Les règles d'éthique, de bonne conduite et d'intégrité, sont-elles suffisantes?

Sur la base des points de vue des auteurs collectionnés, après une revue de littérature cette partie portera sur une revue de la littérature et sera structurée en trois différents chapitres à savoir:

- Chapitre 1: Comprendre la fraude (la définition de la fraude, les types et exemples de fraudes, les mécanismes, les manifestations, les causes et les conséquences de la fraude).
- Chapitre 2: Dispositifs de la prévention de la Fraude (la prévention des fraudes).
- Chapitre 3: Approche méthodologique (méthodologie de recueil et collecte des données liées à la fraude en entreprise).

## Chapitre 1: COMPRENDRE LA FRAUDE

La fraude, phénomène répréhensible et difficile à cerner, est un fléau mondial qui sévit dans tous les secteurs de la vie économique et sociale. Combinée à d'autres délits de même nature (vol, escroquerie, corruption, blanchiment d'argent sale, etc.), elle gangrène les États de nos pays sous-développés et même ceux développés, nos institutions nationales et internationales, nos entreprises publiques et privées.

Nous aborderons dans ce premier chapitre, la définition de la fraude, les types et exemples de fraudes, les mécanismes, les manifestations, causes et conséquences de la fraude.

### 1.1. Définition de la fraude

C'est le fait de se soustraire ou tenter de se soustraire, frauduleusement, au paiement total ou partiel de l'impôt. Une définition plus pragmatique: *«il y a fraude lorsqu'on applique des procédés permettant d'échapper à un impôt alors que le législateur n'avait pas prévu d'échappatoire.»* (Margairaz, 1972: 28). La fraude fiscale suppose une intention délibérée de fraude et des éléments matériels (omission ou insuffisance de déclaration, erreur délibérée, organisation d'insolvabilité ou autres manœuvres, par exemple).

Selon la norme ISA 240 « Fraude et Erreur » de l'IFAC in SIRUGUET & al. (2006 :7), la fraude est définie comme « un acte volontaire commis par un ou plusieurs membres de l'organisation, ou par des tiers, et qui aboutit à des états financiers erronés.

Sont notamment considérés comme une fraude :

- la manipulation, la falsification ou l'altération de la comptabilité ou de documents ;
- le détournement d'actifs ;
- la suppression ou l'omission de l'incidence de certaines opérations dans la comptabilité ou les documents ;
- l'enregistrement d'opérations sans fondement ;
- l'application incorrecte de politiques d'arrêté des comptes».

Le dictionnaire «Le Petit Larousse» définit la fraude comme *«un acte de mauvaise foi accompli en contrevenant à la loi ou aux règlements et nuisant au droit d'autrui»*. Ainsi, on peut citer la fraude sur les poids et mesures, la fraude fiscale, les ristournes clandestines à des

clients, une facturation de service non fourni à l'entreprise... Le fraudeur, en contournant les lois et règlements en vigueur, accomplit un acte délictueux. C'est la raison pour laquelle dans le milieu juridique, on considère que la fraude fait exception à toutes les règles: «la fraude corrompt tout».

C'est pourquoi l'Institut des Auditeurs Internes (The Institute of Internal Auditors: IIA) considère que *«la fraude englobe un ensemble d'irrégularités et d'actes illégaux qui se caractérisent par l'intention de tromper. Elle peut être commise au profit ou au détriment de l'entreprise, par des personnes extérieures ou par ses membres»* La fraude peut être commise par les dirigeants: par exemple on falsifie les états financiers pour montrer des performances apparemment meilleures. La fraude commise par des employés avec ou sans collusion avec des personnes extérieures porte souvent atteinte aux intérêts de la société considérée.

Montesquieu disait: *«Tout Homme ayant un pouvoir est naturellement porté à en abuser»*.

«Le mot fraude vient du latin *fraus-fraudis* qui ne signifie pas fraude mais fourberie préjudice piège et même crime» (Rouf, 2000: 26).

Pour l'IFACI (2000:53), la fraude est une tromperie délibérée commise en infraction à la loi ou aux règlements ou encore comme «des irrégularités et actes illégaux commis avec l'intention de tromper en vue d'en tirer un avantage personnel ou au profit d'une organisation». La fraude en matière civile ne se démarque guère de la fraude pénale. Il s'agit d'un acte qui a été réalisé en utilisant des moyens déloyaux destinés à surprendre un consentement, à obtenir un avantage matériel ou moral indu ou réalisé avec l'intention d'échapper à l'exécution des Lois.

Dans tous les cas, il ressort des différentes définitions ce qui suit:

- la fraude est un acte délibéré;
- la fraude peut aller au profit de l'entreprise ou à son détriment.

En dehors de la fraude elle-même, il existe d'autres délits proches de la fraude à savoir: le vol le recel, le détournement, la malversation, la prévarication, l'escroquerie...

## 1.2. Typologie des différentes catégories de fraude à caractère financier

Nous distinguons les cas ci-après qui ne sont pas exhaustifs:

- l'amélioration fictive des états financiers;
- la détérioration fictive des états financiers;
- les moyens d'audit de ce type de fraude.

Le terme de «fraude» est difficile à définir car la fraude englobe une large gamme d'irrégularités et d'actes illégaux caractérisés par une tromperie ou une escroquerie intentionnelle. Ainsi, il est souvent évoqué la fraude fiscale, la fraude aux assurances la fraude aux consommateurs, ou encore la fraude électorale. Toutefois, ce mémoire se concentrera sur les autres types de fraude : les fraudes à caractère financier dont sont victimes les entreprises du fait de l'agissement en interne de leurs employés.

Dans le domaine financier, la fraude peut être perpétrée pour le bénéfice ou au détriment d'une organisation et par des personnes aussi bien externes qu'internes à cette organisation:

- les fraudes réalisées pour le bénéfice d'une entreprise permettent généralement à cette organisation de retirer un avantage qui, d'une part est indu et d'autre part, peut tromper une tierce partie.
- les fraudes perpétrées au détriment de l'entreprise procurent généralement un bénéfice direct ou indirect à un employé, à un individu externe ou à une autre entreprise.

Les fraudes financières peuvent être regroupées en trois catégories principales:

- la présentation d'états financiers falsifiés;
- le détournement d'actifs;
- la corruption.

**Tableau 1: Fréquence et impact financier des différents types de fraudes**

Type de fraude	Fréquence des cas <sup>1</sup>	Perte moyenne(en USD)
La présentation d'états financiers falsifiés	7,9 %	1.000.000
La corruption	30,1 %	250.000
Le détournement d'actifs	92,7 %	93.000

Source: Pansard & Associés (2004 : 3).

### 1.2.1. La présentation d'états financiers falsifiés

«La falsification d'états financiers est la présentation délibérément erronée de la situation financière d'une entreprise au travers d'erreurs ou omissions intentionnelles relatives à des montants ou à des informations effectuées dans le but de tromper les utilisateurs de ces états financiers» (Pansard & Associés, 2004: 3).

Cette fraude est, dans la plupart des cas, commise par les dirigeants de l'entreprise. En fonction de l'objectif à atteindre, cette modification de l'apparence des états financiers peut soit être une amélioration, soit une détérioration.

Selon Association of Certified Fraud Examiners et Dr Dominic Peltier-Rivest (2004:13), il y a cinq grandes méthodes pour manipuler les chiffres des états financiers d'une entreprise:

- revenus fictifs ou gonflés: trucs permettant d'embellir les états financiers en inscrivant des ventes irréelles de biens ou services, ou en gonflant le montant de ventes actuelles. Certains exemples sont l'altération de factures afin d'inscrire une quantité d'articles vendus plus grande que celle actuellement livrée au client, ou l'inscription de ventes à des clients fictifs.
- sous-estimation des dettes et dépenses: trucs permettant de fausser les états financiers en inscrivant les dettes et/ou les dépenses incorrectement. Certains exemples sont la

<sup>1</sup> La somme des pourcentages dépasse 100% car certains cas de fraudes impliquent plusieurs catégories à la fois.

sous-estimation de la provision pour garanties, ou la capitalisation de coûts qui devraient plutôt être traités comme dépenses d'exploitation.

- fausses démarcations: trucs permettant de fausser intentionnellement les états financiers en inscrivant des revenus dans une année fiscale différente de leurs dépenses afférentes; par exemple, enregistrer des ventes avant qu'elles ne soient réalisées (i.e. avant que le bien ne soit livré ou que le service ne soit rendu), ou reporter des dépenses à des périodes futures.
- fausses évaluations d'actifs: trucs permettant de fausser frauduleusement la valeur d'une organisation, tels qu'omettre de dévaluer les stocks désuets, ou sous-estimer la provision pour créances douteuses.
- fausses divulgations: trucs permettant à la direction d'omettre de divulguer toute information significative dans ses états financiers afin de tromper ses utilisateurs. L'omission de divulguer des dettes éventuelles ou des transactions entre apparentés dans les notes aux états financiers en sont des exemples.

### **1.2.2. L'amélioration fictive des états financiers**

*«L'amélioration fictive des états financiers se traduit soit par une surévaluation des actifs ou des produits (constatation de revenus et de créances fictifs ou de revenus anticipés, méthode de valorisation des actifs inappropriée, enregistrement d'immobilisations fictives, activation d'éléments à caractère de charges), soit par une sous-évaluation des passifs ou des charges (décalage dans l'enregistrement de charges, sous-évaluation des charges et/ou des dettes, sous-évaluation des provisions pour dépréciation d'éléments d'actifs, ou omission d'événements post-clôture)» (BONANICHE José, 2003: 79).*

Ce type de falsification peut, par exemple, être réalisé pour masquer des problèmes commerciaux qui empêcheraient l'entreprise d'atteindre les objectifs annoncés ou de respecter les ratios définis dans un contrat de prêt. Également, elle pourrait être perpétrée afin d'obtenir un nouveau financement. Aussi, elle peut se pratiquer afin de justifier un prix de cession majoré.

L'amélioration fictive des états financiers se traduit soit par une surévaluation des actifs ou des produits, soit par une sous-évaluation des passifs ou des charges. La surévaluation des actifs ou des produits peut, par exemple, être réalisée par les techniques suivantes: constatation de revenus et de créances fictifs ou de revenus anticipés méthode de valorisation

des actifs inappropriée, enregistrement d'immobilisations fictives activation d'éléments à caractère de charge. Concernant la sous-évaluation des passifs ou des charges les moyens les plus fréquemment utilisés sont le décalage dans l'enregistrement de charges, la sous-évaluation des charges et/ou des dettes, la sous-évaluation des provisions pour dépréciation d'éléments d'actifs ou l'omission d'événements post-clôture.

### **1.2.3. La détérioration fictive des états financiers**

«La détérioration fictive de la situation financière d'une entreprise peut être effectuée afin de décourager des poursuites éventuelles ou de renégocier favorablement certains arrangements. Elle permet également de limiter le montant de certaines taxes ou encore de réduire la participation des salariés au résultat de l'entreprise. Aussi, elle peut intervenir lors de changements de Direction, le nouveau management souhaitant « nettoyer » les comptes afin d'améliorer les résultats futurs. Les principaux procédés mis en œuvre pour détériorer la situation financière d'une entreprise sont : la majoration des provisions, l'anticipation de charges, la sous-évaluation des stocks ou encore la comptabilisation d'achats d'immobilisations dans les charges de l'exercice» (SIRUGUET Jean Luc, 2001: 281).

La sous-estimation fictive de la situation financière d'une entreprise peut être effectuée afin de décourager des poursuites éventuelles ou de renégocier favorablement certains arrangements. Elle permet également de limiter le montant de certaines taxes ou encore de la participation des salariés au résultat de l'entreprise. Elle peut aussi, intervenir lors de changements de Direction le nouveau management souhaitant nettoyer les comptes afin d'améliorer les résultats futurs.

Les principaux procédés mis en œuvre pour aggraver la situation financière d'une entreprise sont la majoration des provisions l'anticipation de charges, la sous-évaluation des stocks ou encore la comptabilisation d'achats d'immobilisations dans les charges de l'exercice.

### **1.2.4. La corruption**

«*Solliciter ou accepter un avantage pour faire ou ne pas faire ce que l'on doit*» (N.C.P.F: Art 432-11,433-1).

“La corruption est le fait d'utiliser sa position de responsable d'un service public à son bénéfice personnel.” (Valts Kalniņš, 2014: 2).

La corruption se définit par: le fait d'offrir, de donner, de recevoir ou de solliciter quelque chose de valeur pour influencer une décision. Il s'agit d'une fraude, effectuée hors enregistrements comptables, qui représente une transaction commerciale illégale : une personne achète une influence via des commissions occultes. «*Corruption: Nous sommes tous responsables*» (Antoine Peillon, 2014: 64).

Les deux principaux procédés de corruption que l'on peut distinguer dans le milieu de l'entreprise sont le pot-de-vin ou le truquage.

La détection de ce type de fraude reste très difficile car, d'une part, elle implique des parties extérieures à l'entreprise, que l'on ne peut contrôler, et d'autre part, elle ne génère pas nécessairement de manipulations comptables. Certains moyens peuvent toutefois permettre d'identifier l'existence de corruption, comme l'étude du comportement de la personne suspectée d'être corrompue (niveau de vie disproportionné par rapport à ses revenus officiels, relations privilégiées avec certains fournisseurs, implication dans les domaines qui ne relèvent pas de ses attributions.

Selon Association of Certified Fraud Examiners et Dr Dominic Peltier-Rivest (2004:14), il y a généralement quatre façons où l'auteur d'un crime peut utiliser son influence pour obtenir des gains personnels non déclarés lors d'une transaction d'affaires:

- trafic d'influence: toute machination par laquelle un individu offre, donne, reçoit ou sollicite quelque chose qui a de la valeur tout en ayant pour but d'influencer une transaction officielle ou d'affaires, et ce, sans que son mandant n'y soit au courant ou n'y consente; par exemple, l'acceptation par un employé de ristournes en argent provenant d'un fournisseur en échange de l'octroi de commandes à ce même fournisseur.
- pourboires illégaux: toute manigance où un individu offre, donne, reçoit ou sollicite quelque chose qui a de la valeur à cause d'une transaction officielle ou d'une transaction d'affaires, et ce, sans que son mandant ne soit au courant ou n'y consente; par exemple, l'acceptation par un employé d'un voyage gratuit suite à sa décision d'octroyer un contrat à un certain fournisseur.
- extorsion: la coercition d'une autre personne à effectuer une transaction ou à livrer un bien, et ce, fondée sur l'utilisation maligne de la force ou de menaces de force, de la peur, ou de contraintes économiques; par exemple, un employé menaçant de ne plus

commander d'un certain fournisseur à moins que ce fournisseur ne lui fasse un paiement en argent.

- conflits d'intérêts: toute machination par laquelle un employé, un superviseur ou un dirigeant possède un intérêt économique, ou personnel, non déclaré dans une transaction qui heurte ainsi l'entreprise; par exemple, la vente de biens à un prix inférieur à leur juste valeur à une compagnie détenue par un membre de la famille du malfaiteur.

### **1.2.5. Le détournement d'actifs**

«Les détournements d'actifs peuvent viser de l'argent ou des biens non monétaires. L'argent est l'actif le plus fréquemment détourné ou volé (86.4% des 81 cas de détournement impliquent de l'argent) avec une perte médiane d'une valeur de 198 500 \$C, ce qui est près du double de la perte associée aux détournements d'autres actifs (100 000\$C). Ce résultat s'explique probablement par la nature liquide de l'argent comparativement aux stocks, aux équipements et aux autres actifs non-monétaires». (Association of Certified Fraud Examiners et Dr Dominic Peltier-Rivest, 2004: 9).

Le détournement d'actif est le type de fraude le plus fréquent parmi les fraudes comptables s'exerçant dans le cadre professionnel, avec une proportion qui s'accroît sur les dernières années (81,1% des cas de fraudes en 1996, 85,7% en 2002 et 92,7% en 2004). Il consiste à transférer illégalement, de manière directe ou indirecte, un bien du patrimoine de l'entreprise à celui d'une personne. Dans plus de 90% des cas, il porte sur la trésorerie mais il peut également concerner tout autre actif de l'entreprise.

Au sein des détournements d'actifs, trois grandes familles de fraudes peuvent être isolées :

- la fraude sur décaissements : le fraudeur fait en sorte que son entreprise décaisse des fonds à son profit direct ou indirect;
- la fraude sur encaissements : les actifs sont détournés par le fraudeur avant même d'être enregistrés dans les comptes de l'entreprise;
- le vol : les actifs sont dérobés par le fraudeur après avoir été enregistrés dans les comptes de l'entreprise.

A titre illustratif, l'étude menée par l'Association of Certified Fraud Examiners en 2004, fait ressortir les données chiffrées suivantes concernant les différents types de détournements de fonds (soit 93% des cas de détournements d'actif):

**Tableau 2: Fréquence et impacts financiers par type de détournements d'actifs**

Type de fraude	Fréquence des cas	Perte moyenne(en USD)
Fraude sur décaissements	74,1 %	125.000
Fraude sur encaissements	28,2 %	85.000
Vol de liquidités	23,9 % :	80.000

Sources: Pansard & Associés (2004 :3)

Ces catégories se différencient par les schémas mis en œuvre : vol pur et simple détournement avec falsification d'écriture, détournement avec une aide extérieure détournement par élaboration de faux documents...

Les techniques de détournement utilisées dépendent principalement de la fonction occupée par le fraudeur, de sa position hiérarchique et de l'organisation de l'entreprise. Ainsi un comptable privilégiera un détournement avec falsification d'écritures, alors qu'un caissier profitera de ses possibilités d'accès à la caisse pour commettre un vol de liquidités. La détection de ce type de fraude nécessite la mise en œuvre d'une véritable stratégie de recherche de fraude et le déploiement de techniques de détection spécifiques à la recherche de fraude.

### 1.3. Les mécanismes de la fraude

Nous ne parlerons jamais assez de la fraude. Ce risque, qui fait partie de la gestion quotidienne d'une entreprise et, dont il faut tenir compte. Pour ce faire, il faut pouvoir l'identifier, connaître les différents mécanismes par lesquels il se manifeste pour mieux le combattre. Ainsi dans ce paragraphe, nous tenterons de parler des mécanismes afin de permettre de mieux appréhender les différentes astuces qu'utilisent les fraudeurs dans les entreprises. Exemples:

- production de factures fictives avec faux papiers en tête de sociétés existantes, apposition de tampon à l'aide d'une machine à écrire
- le comptable trésorier était chargé aussi de la comptabilité des salaires, il établissait des chèques pour payer les salaires d'une partie du personnel figurant dans les états de paiement en espèces. Après signature des chèques par la Direction il les endossait à son nom pour ensuite aller les encaisser à la Banque.
- «la création d'un salarié fictif ou celle d'un salarié fantôme Le salarié fictif existe bel et bien mais il ne travaille pas pour l'entreprise. Le salarié fantôme n'existe pas ou plus. Le fraudeur s'est procuré un numéro de sécurité sociale, une adresse personnelle dans la base de données de l'entreprise. Mais la personne est décédée ou bien, elle a quitté l'entreprise». (Olivier Gallet, 2010: 9).
- «les commissions et les données variables La déclaration de fausses ventes pour atteindre les objectifs fixés». (Olivier Gallet, 2010: 9).

Les fraudeurs profitent essentiellement des failles du système de contrôle interne:

- inexistence des procédures adéquates
- existence de procédures, incomplètes, obsolètes, ou inactuelles
- des responsabilités non définies ou mal assumées
- négligence ou action volontaire des responsables.

Ils utilisent souvent la complicité des membres du personnel ou des individus externes à l'entité considérée. (La collusion).

### **1.3.1. Les risques de fraudes possibles**

Les risques sont multiples « il y a éventualité de fraude toutes les fois qu'un pouvoir est exercé sans contrôle »(Gérard PETTIT Associé de Ernst & Young, 1997: 22).

Nous allons exposer quelques-unes :

- achats superflus (Exemple: Commande personnelle) ou impossible (non budgétisé; absence de trésorerie);
- achat qui ne tient pas compte des particularités des produits exprimés par la demande d'achat;
- surfacturation des biens et services livrés à l'entreprise;

- biaiser l'appel d'offre ou donner des informations à un soumissionnaire;
- paiement des travaux fictifs réalisés par les fournisseurs;
- «fraude par réutilisation des documents d'achat» (BARRY Mamadou, 2007: 21);
- risques relatifs à la nature des actifs;
- «risques relatifs au contrôle» (Gérard PETTIT Associé de Ernst & Young, 1997: 21);
- risques relatifs au comportement du personnel.

Nous exposons les mécanismes de fraude liés aux risques suscités.

### **1.3.2. Les mécanismes d'exécution des fraudes par type de risque.**

Nous pouvons citer:

- facturations frauduleuses;

Toute machination par laquelle une personne provoque l'émission d'un paiement par son employeur en soumettant de fausses factures ou comptes-fournisseurs, telle que la création d'une société nominale (compagnie à numéros) et la facturation de services fictifs, ou la soumission d'états de compte de cartes de crédit contenant des achats personnels. (Association of Certified Fraud Examiners et Dr Dominic Peltier-Rivest ,2004:13).

- surfacturation des biens et/ou service livré à l'entreprise;

L'agent ou le service demandeur s'entend avec le fournisseur qui facture les marchandises ou les prestations à des tarifs supérieurs à ceux habituellement pratiqué contre rétrocession à l'agent ou au service. Dans le cas d'un marché gré à gré, le responsable propose un prix nettement supérieur à celui du marché; le surplus étant entendu au bénéfice de l'acheteur.

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

- paiements des travaux fictifs réalisés par les fournisseurs;

Le service ou la personne concernée par les soit disant travaux traite directement avec le fournisseur en approuvant le bon de livraison ou le bon de service fait proposé par le fournisseur. Elle peut se manifester autrement par l'attestation d'une réception inexistante ou incomplète et donner le bon à payer pour une facture totalement ou partiellement fictive

- fraude par réutilisation des documents d'achat;

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

- déroger au principe d'égalité des fournisseurs;

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

- détournement par oubli des acomptes versés aux Fournisseurs;

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

- Paies frauduleuses;

Toute manigance impliquant la soumission de fausses demandes de rémunération, telle qu'ajouter un employé fictif (fantôme) sur la liste de paie, ou gonfler le nombre d'heures travaillées. (Association of Certified Fraud Examiners et Dr Dominic Peltier-Rivest, 2004:13).

Le cycle achat est une source d'enrichissement illicite pour les agents fraudeurs s'il n'existe pas de mesures adéquates de protection. Les services achats sont très vulnérables à l'absence de système de contrôle interne adéquat.

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

#### **1.4. Manifestation, causes et conséquences de la fraude.**

La fraude est un fléau mondial qui sévit dans tous les secteurs de la vie économique et sociale. Sous la forme de détournement de l'aide internationale par des gouvernements irresponsables

elle entraîne une réticence des bailleurs de fonds et freine l'appui au développement. «Ainsi les bailleurs de fonds conditionnent désormais l'aide à la bonne gouvernance des pays bénéficiaires, bonne gouvernance signifiant démocratie politique et transparence dans la gestion des affaires de l'État et de l'aide octroyée».

*«Les facteurs contribuant à poser l'acte frauduleux reposent souvent sur la caractéristique psychologique de l'employé. Un niveau de valeurs morales (éthique, déontologie et intégrité) moyen voire faible chez un employé accroît fortement le risque de fraude chez ce dernier»* (RENARD Jacques, 2010: 179).

D'autres facteurs comme les situations extrêmes de difficultés financières, la frustration et les désirs de vengeances sont à prendre en compte.

L'attrait du risque minimal d'être contrôlé constitue une des principales causes de fraude des employés en entreprise (BONANICHE José, 2003: 78).

En effet si ce dernier a la possibilité de ne pas se conformer à ses obligations professionnelles et s'il considère qu'il n'a qu'un risque minime d'être contrôlé et sanctionné, il y a de fortes chances qu'il passe à l'acte.

Compte tenu de son ampleur et de la gravité de ses inconvénients, la fraude a conduit l'humanité à la combattre à tous les niveaux. A l'échelle de l'entreprise, cette lutte qui date de très longtemps, a contraint les dirigeants et managers à mettre en place un système de défense et de protection appelé Contrôle Interne. La défaillance du contrôle interne des organisations constitue aujourd'hui l'explication essentielle de la fraude car les agents véreux profitent du moindre dysfonctionnement pour s'enrichir, même s'ils sont souvent aidés par des complices internes ou externes.

Cependant, il faut reconnaître que la lutte contre ce fléau au sein de l'entreprise privée ou publique s'avère de plus en plus complexe. En effet, avec la mondialisation, l'évolution technologique rapide des systèmes d'information (Informatique, Internet, Intranet, ...), la complexité croissante des échanges, l'exacerbation de la concurrence entraîne la recherche effrénée de productivité et de compétitivité, la maîtrise des risques de tout ordre devient de plus en plus difficile. Les fraudeurs se perfectionnent aussi et s'adaptent à cet environnement de turbulence. Pour résister et survivre, voire prospérer, les sociétés utilisent des parades tels que le gouvernement d'entreprise, les codes de bonne conduite, un contrôle interne efficace

avec des services d'Audit Interne performants soutenus par des comités d'audit. Les manifestations et l'importance de la fraude à travers les montants des sommes en jeu seront examinées dans diverses activités. Cette étude sera aussi mise en œuvre sous l'angle de certaines fonctions plus ou moins sensibles de l'entreprise: achat comptabilité, trésorerie, informatique etc. A chaque niveau, on essaiera d'expliquer les multiples causes et conséquences de ces infractions. Si la pression sociale, l'appât du gain, le manque d'éthique et de moralité expliquent souvent le comportement individuel du fraudeur, les défaillances du système de contrôle interne des organisations seront retenues comme causes profondes de la réalisation des détournements et autres malversations. Quant aux conséquences, elles seront appréciées suivant le préjudice causé à l'entreprise ou à l'État.

Nous étudierons dans une première phase les fraudes commises dans certaines fonctions de l'Entreprise et une deuxième phase nous permettra d'envisager celles accomplies à son profit.

#### **1.4.1. La fraude dans certaines fonctions de l'Entreprise**

Des achats à l'Informatique en passant par les ventes, charges de personnel, Investissements comptabilité, finance et trésorerie, les fraudeurs rodent partout, prêts à accomplir leur ignoble besogne.

##### **1.4.1.1. Achats et approvisionnements**

Cette fonction est particulièrement ciblée à cause des multiples failles que peut présenter son système de contrôle interne.

- existence de cumul de fonctions ou de tâches incompatibles entre les mains d'une seule personne.

Exemple : un même employé qui sélectionne les fournisseurs, établit les bons de commande effectue la réception des marchandises, réceptionne les fractures fournisseurs...

- absence de manuel de Procédures;
- existence de procédures d'achat d'urgence.
- absence de Procédures d'agrément des fournisseurs.
- inexistence de fichiers de fournisseurs agréés.
- absence de justification comptable des comptes achats de manière périodique.

Selon Wight (2009: 2), Pour évaluer la vulnérabilité du processus d'approvisionnement et concevoir des mécanismes de détection et de prévention de la fraude, il faut d'abord comprendre les stratagèmes frauduleux courants.

Fournisseurs fictif ou manipulation du fichier maître des fournisseurs. En entrant dans le fichier maître des fournisseurs, des données permettant d'acheminer des paiements vers une société fictive ou vers une véritable société ne fournissant pas de services à l'entreprise, l'employé fraudeur est en mesure de créer un enregistrement de paiement et de virer de l'argent à un destinataire qu'il contrôle lui-même ou à une tierce partie qui est son complice.

#### **1.4.1.2. La fraude par les ventes**

Les causes de fraude dans cette fonction sont essentiellement dues:

- au cumul de fonctions et de tâches incompatibles,
- au manque de fichier clients à jour...

Selon Colby (2010: 2), la fraude visant les encaissements, communément appelée écrémage, consiste généralement à voler des sommes avant qu'elles ne soient enregistrées dans le système comptable de la société. Ce type de fraude interne, assez courant est difficile à détecter car il ne laisse aucune trace dans les livres comptables.

#### **1.4.1.3. La fraude par la comptabilité, la finance et la trésorerie**

Selon Jean-Marc Lefort, Associé Forensic, KPMG (2014: 2), la fraude comptable et financière porte sur 3 domaines :

- le détournement d'actifs (56 % des cas de fraude) : paiements frauduleux, vols, abus de biens sociaux, paiements de fournisseurs fictifs...
- la corruption (24 %) : conflit d'intérêt, délit d'initié...
- la présentation frauduleuse des états financiers (20 %) : comptabilisation de revenus fictifs, omission intentionnelle d'informations capitales, activation de coûts...

La fraude dans ce domaine peut avoir pour causes:

- un cumul de fonctions et de tâches incompatibles;
- tenue des comptes clients et recouvrement des créances sur les clients;

- exploitation des défaillances du contrôle interne par les comptables véreux;
- «retarder la passation des écritures comptables sur longue période afin d'échapper au contrôle qui ne concerne que les opérations saisies»;
- absence d'analyse de justifications des comptes de manière périodique (des suspens pouvant cacher des actes frauduleux);
- altération d'écritures déjà passées pour masquer la fraude;
- annulation d'écritures par d'autres écritures fausses pour dissimuler la fraude et dérouter les contrôleurs;
- écritures de pertes et profits non justifiées et non analysées;
- absence de possibilité de recouplement des restitutions comptables avec d'autres informations.

#### **1.4.1.4. La fraude par l'Informatique**

«L'Informatique est une importante source de fraude, surtout avec le développement de la micro-informatique et de l'INTERNET. Elle peut se définir comme une utilisation délictuelle de moyens informatiques dans un but de tromper et de porter préjudice à autrui». Elle peut provenir de diverses sources dont:

- les faiblesses du contrôle interne: 80% des cas la fraude sont d'origine interne à l'Entreprise, les facteurs favorables à sa réalisation sont en général;
- le développement du traitement automatisé et la dématérialisation des informations rendant les contrôles plus difficiles, la vitesse et le volume des informations traitées avec l'effet de volume les détournements peuvent atteindre des sommes gigantesques.

Les auteurs des fraudes informatiques sont "les cols blancs": en agissant ces ingénieurs et autres programmeurs n'ont pas toujours le sentiment d'accomplir des infractions. Il faut noter que le plus souvent, indépendamment de la volonté d'amasser des fortunes, certains délinquants agissent par vengeance pour licenciements ou autres litiges avec l'employeur. Cependant, il nous semble nécessaire d'apprécier l'importance économique du fléau et les éléments de l'organisation les plus exposés aux fraudeurs. Parmi les points d'attaque privilégiés par ces délinquants figurent:

- le sabotage matériel: c'est un phénomène en net recul car les organisations ont trouvé une bonne parade, la "mise sous clef" du matériel.

- le vol de matériel qui se développe avec celui de la micro- informatique: vol de logiciel vol de temps ordinateur, etc.;
- le sabotage immatériel avec le développement des virus est en pleine progression:
  - 1 seul virus en 1986;
  - des milliers actuellement.

C'est un phénomène qui a trouvé un terrain privilégié de propagation sur INTERNET.

- copies illicites de logiciel: en France, deux tiers des logiciels étaient des copies illicites; en 1993 même si le phénomène est en recul actuellement.

"BUSINESS SOFTWARE", Organisme international de lutte contre la contrefaçon a estimé récemment la perte annuelle à 4,5 Milliards d'euros. Il opère chaque année des centaines de saisies. Il est regrettable, cependant, que le plus souvent le différend se règle à l'amiable. Exemple de saisie contre façon: 42 Mo de copies sur 46 Macintosh.

D'ailleurs, les manipulations de programmes de données qui sont réalisées dans 95 % des cas par des salariés de l'entreprise ne sont ni dénoncées, ni déclarées. On assiste à une sorte de loi du silence pour éviter d'altérer l'image de marque de la maison.

Ainsi, donc seul 1 à 4% des fraudes informatiques sont déclarées.

Après cet exposé non exhaustif des manifestations, des causes et des conséquences de la fraude dans certaines fonctions de l'Entreprise, examinons maintenant celles commises au profit de l'Entreprise.

#### **1.4.2. Fraude au profit de l'Entreprise**

Nous étudierons successivement la fraude fiscale et la concurrence déloyale: comme forme de délits opérés à l'avantage des entreprises.

##### **1.4.2.1. La fraude fiscale**

Selon « Fraude fiscale : définition et sanctions » 2014 issu de Droit-Finances: juridiquement, la fraude fiscale se définit comme la soustraction illégale à la législation fiscale de tout ou

partie de la matière imposable d'un contribuable. En d'autres termes, le fraudeur paie peu ou pas d'impôt en ayant recours à des moyens illégaux.

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

«La fraude de mes concurrents m'handicape, donc je dois frauder pour survivre» (Jean-François Gautier, 1998:24).

La fraude fiscale peut faire l'objet d'un blanchiment lorsque les sommes soustraites sont réintégrées dans le circuit légal.

Exemple fréquent : lorsque le contribuable dépose frauduleusement des sommes sur un compte bancaire en Suisse, puis contracte un emprunt d'un montant similaire auprès de cette banque ou d'une de ses filiales. Cette dernière se rembourse alors à partir des sommes figurant sur le compte bancaire tandis que le contribuable utilise cet emprunt pour investir légalement.

#### **1.4.2.2. Établissement de faux états financiers**

Cette fraude consiste à établir des bilans, des comptes de résultats et des états annexés ne reflétant pas la situation financière réelle des performances de la société. Il se manifeste par «l'altération intentionnelle de l'établissement et la présentation d'états financiers » (Gérard PETTIT Associé d'Ernst & Young, 1997: 20). On peut gonfler artificiellement certaines charges (provisions par exemple) afin de payer moins d'impôts. Ce type de fraude peut se faire aussi au détriment des actionnaires par la présentation de fausses performances annuelles. Les actionnaires sont abusés, si après quelques années, ou quelques mois l'entreprise révèle des difficultés pouvant provoquer la cessation des paiements ou le dépôt de bilan.

#### **1.4.2.3. La concurrence déloyale**

Elle sera étudiée suivant les trois composantes: la corruption, l'enrichissement illicite et le blanchiment des capitaux.

#### **1.4.2.4. La corruption**

«C'est solliciter ou accepter un avantage pour faire ou ne pas faire ce que l'on doit». Elle est souvent utilisée dans la compétition internationale pour gagner des marchés dans le secteur public. Ainsi, l'entreprise corruptrice peut s'adjuger des marchés au détriment de la concurrence. C'est un facteur de perturbation du jeu concurrentiel.

Elle entraîne aussi la non qualité car le prix payé aux corrompus (pots de vins, dessous de table) sera toujours récupéré sur la qualité des produits à fabriquer ou les prestations à fournir. Les corrompus sont surtout des fonctionnaires ou même des gouvernements de certains pays surtout pauvres ou en voie de développement.

#### **1.4.2.5. L'enrichissement illicite**

«L'enrichissement illicite est utilisé par des dirigeants d'entreprise en vue d'obtenir des parts de marchés significatives dans le domaine de prestations de services au bénéfice d'agents de l'État». C'était le cas dans «l'affaire des imputations budgétaires» qui avait mis en cause des cabinets médicaux et des kinésithérapeutes.

En effet la loi n° 81-53 du 10.07.1981 stipule que *«dans le cas où l'enrichissement illicite est réalisé par l'intermédiaire d'un tiers ou d'une personne morale, ce tiers ou les personnes physiques dirigeant la personne morale seront poursuivis comme complices de l'auteur principal»*.

#### **1.4.2.6. Le blanchiment des capitaux**

Selon le Fonds monétaire International (FMI) les gains tirés du blanchiment d'argent sale sont estimés à 500 milliards de dollars par an (cf. l'Argus de l'assurance n° 6741 du 8 juin 2001). Le développement de ce fléau provient de la croissance du trafic des stupéfiants et de l'activité du crime organisé. Mais comment réalise-t-on en général une opération de blanchiment d'argent sale?

Dans une première phase il y a le placement qui consiste à introduire les espèces collectées dans les circuits financiers (versement espèces, traveller's chèques, etc.)

Dans une deuxième étape, on passe à la conversion consistant à faire circuler les capitaux par de multiples mouvements faisant disparaître l'origine de l'argent.

La dernière étape ou l'Intégration réalise le placement des capitaux dans des investissements licites. La connaissance du mode opératoire du blanchiment permettra de mieux comprendre les moyens et méthodes de lutttes employés contre ce fléau. Le blanchiment des capitaux clôture ce premier chapitre de l'étude consacrée à la définition, mécanismes, manifestations causes et conséquences de la fraude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion du chapitre 1**

Les fraudes qui ont cours proviennent généralement des faiblesses existantes dans les systèmes des contrôles internes des entreprises. Ces causes sont multiples et diverses. Les responsables d'organisations mettent certaines barrières pour essayer de les combattre. Ces systèmes de sauvegarde varient et sont plus ou moins efficaces selon l'usage qu'on en fait et de degré de sensibilisation du personnel.

Nous envisageons maintenant le deuxième chapitre relatif aux dispositifs de la prévention de la fraude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 2: DISPOSITIFS DE LA PRÉVENTION DE LA FRAUDE**

Dans ce chapitre consacré à la prévention de la fraude, nous examinerons les différents moyens de lutte à la disposition des entreprises pour juguler sinon réduire la fraude de façon substantielle.

Le contrôle interne est l'ensemble des outils contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il constitue le moyen de base le plus important pour faire face aux méfaits de la délinquance frauduleuse. En effet quelle que soit la taille de l'entreprise elle est obligée d'avoir un minimum d'organisation pour mener ses activités: l'organisation c'est le contrôle interne. Avec le développement de ses activités, l'organisation met en place des moyens et organes spécialisés dans le contrôle dont l'audit interne est l'élément fondamental au sein des grandes sociétés. C'est une fonction qui renforce l'efficacité du système de contrôle interne dans sa lutte perpétuelle contre les fraudeurs et autres prédateurs.

Il existe aussi d'autres structures comme le Conseil d'Administration et le comité d'audit qui ont pour rôle d'appuyer le management dans son combat contre ce fléau dévastateur. Avant d'aborder l'étude du rôle et l'utilité de chacun de ces moyens de lutte, nous examinerons d'abord un modèle théorique de prévention de la fraude.

A l'échelle de l'Entreprise, cette lutte qui date de très longtemps a contraint les dirigeants et managers à mettre en place un système de défense et de protection appelé Contrôle Interne. La défaillance du contrôle interne des organisations constitue aujourd'hui l'explication essentielle de la fraude car les agents véreux profitent du moindre dysfonctionnement pour s'enrichir, même s'ils sont souvent aidés par des complices internes ou externes.

Cependant, il faut reconnaître que la lutte contre ce fléau au sein de l'entreprise privée ou publique s'avère de plus en plus complexe. En effet, avec la mondialisation, l'évolution technologique rapide des systèmes d'information, la complexité croissante des échanges, l'exacerbation de la concurrence entraînant la recherche effrénée de productivité et de compétitivité, la maîtrise des risques de tout ordre devient de plus en plus difficile. Les fraudeurs se perfectionnent aussi et s'adaptent à cet environnement de turbulence.

Pour résister et survivre, voire prospérer, les sociétés utilisent des parades tels que le gouvernement d'entreprise, les codes de bonne conduite un contrôle interne efficace avec des services d'Audit Interne performants soutenus par des comités d'audit.

## **2.1. Prévention de la fraude**

L'entreprise notamment au travers de ses dirigeants, doit jouer un rôle primordial dans la prévention et la détection des fraudes. Le risque de fraude est souvent mal appréhendé par les responsables de l'entreprise.

D'une part, l'ampleur du phénomène est souvent sous-évaluée et d'autre part les responsabilités de chacun sont dans bien des cas méconnues. On rappellera que d'après une étude réalisée en 2005 par PWHC (Pricewaterhouse Coopers) 47% des entreprises françaises ont été victimes de fraudes au cours des deux dernières années et que les détournements d'actifs représentent la catégorie de fraude la plus fréquente (55% des cas). Le risque est donc bien réel et l'entreprise au travers de son organisation et du rôle de chacune des parties prenantes, a sa part de responsabilité dans la prévention et la détection de la fraude.

## **2.2. Modèle théorique de prévention et de réduction de la fraude dans les entreprises**

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

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

### **2.2.1. Le modèle passif de prévention de la fraude**

On constate que beaucoup d'organisations ont une attitude passive vis-à-vis de la fraude. Cette conception ne met pas en œuvre des moyens actifs de lutte contre cette infraction. En effet l'approche «passive» comprend en général Quatre étapes :

Première étape: Une Fraude se déclare

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

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

#### Deuxième étape: Enquête

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

Une enquête auprès de 400 grandes organisations a révélé une différence de perception du problème entre audit interne et service de sécurité.

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

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

#### Troisième étape: Décision à prendre

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

Selon les résultats de l'enquête citée plus haut dans:

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

#### Quatrième étape : clôture du dossier

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

Dans un tel contexte la fraude devient un phénomène fréquent et récurrent.

### **2.2.2. Le modèle actif de prévention de la fraude**

Dans ce modèle une attention particulière est accordée aux initiatives de prévention des fraudes au lieu de s'appesantir sur les pertes et dégâts observés dans le passé. C'est un modèle tourné vers l'avenir qui met l'accent sur la prévention et non sur la détection et les enquêtes postérieures au délit. Il comprend onze (11) phases incluant des éléments qu'on ne retrouve pas dans les programmes anti-fraude de beaucoup d'organisations.

#### Première phase: prévention

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

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

#### Deuxième phase: cas de Fraude

Si malgré tout, une fraude se réalise, il y a détection précoce et le phénomène est enrayé sans conséquences dommageables pour l'entreprise. Il ne faut pas oublier qu'aucune organisation au monde ne peut atteindre la perfection de supprimer la fraude en tout lieu et en tout temps. Ici la détection rapide constitue un moyen de réduction des effets néfastes du phénomène.

#### Troisième phase: compte rendu

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

#### Quatrième phase: enquête

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

#### Cinquième phase: traitement

Il ne doit y avoir ni doute ni hésitation sur l'action à prendre. Si les faits sont probants et avérés les auteurs doivent être punis de façon exemplaire. La direction doit être le répondant et le garant de cette politique de poursuite et de punition des coupables. On ne doit plus craindre une publicité négative sur la fraude. On sait que toute organisation, quelle que soit sa perfection contient potentiellement des risques de fraude. Seules celles qui auront mis en œuvre une politique conséquente de poursuites et de châtiments des fraudeurs constateront une diminution appréciable des actes frauduleux. La punition est la meilleure dissuasion.

#### Sixième phase: clôture

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

#### Septième phase: Analyse

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

#### Huitième phase: information interne

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

#### Neuvième phase: institution des contrôles

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

#### Dixième phase: Test d'appréciation et formation

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

#### Onzième phase: audit sur la fraude

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

*«Pour réduire le risque de fraude il faut mettre en place des mesures préventives susceptibles de détecter à l'origine le phénomène au lieu de réagir chaque fois après coup».*

### **2.3. Le rôle de l'audit interne dans la prévention de la fraude**

Selon Tonye (2011: 28), « le rôle de l'audit interne est de s'assurer de la régularité, de la conformité des opérations et de l'efficacité des dispositifs du contrôle interne, et spécifiquement de leur adéquation à la nature de l'ensemble des risques inhérent aux opérations selon une périodicité bien définie».

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée» (IFACI, 2009: 222).

«Le référentiel du COSO 2 distingue trois types d'objectifs de contrôle interne à savoir:

- les objectifs opérationnels (réalisation et optimalisation des opérations);
- les objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur;
- les objectifs de fiabilité des informations financières» (Chalande & al, 2009: 224).

L'audit interne est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne, exercée de façon périodique au sein de l'organisation pour aider les responsables de tous niveaux à mieux maîtriser leurs activités. «Dans la conception nouvelle: l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribuer 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, ainsi qu'en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». Cette nouvelle définition adoptée en juin 1999 par l'IIA ouvre des nouvelles perspectives pour la profession.

Certaines entreprises ont mis en place des services d'audit interne qui, de par leurs attributions mêmes, ont une part de responsabilité importante dans la prévention et la détection de la fraude. La fraude étant l'un des risques auxquels une organisation doit faire face, l'audit interne doit alors s'assurer que ce risque a été correctement identifié et pris en compte par le management. Le rôle de l'audit interne est de fournir l'assurance que les contrôles mis en place sont adaptés au risque de fraude et qu'ils sont efficaces.

L'existence même d'un service d'audit interne dans une entreprise est souvent perçue comme un moyen de prévention contre d'éventuels comportements frauduleux. Les normes professionnelles des auditeurs internes ont spécifiquement intégré la fraude dans le champ de leurs compétences au travers de la norme 1210.A2 qui stipule que "l'auditeur interne doit posséder des connaissances suffisantes pour identifier les indices d'une fraude, mais il n'est pas censé posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes". Leur contribution à la prévention de la fraude peut passer par des rapports réguliers auprès du management sur l'efficacité du contrôle interne et par des recommandations pour l'améliorer.

En revanche, en cas de suspicion de fraude le service d'audit interne doit mettre en œuvre des investigations spécifiques de détection et de recueil de preuves. Le contrôle interne constitue le moyen de base le plus important pour faire face aux méfaits de la délinquance frauduleuse. En effet quelle que soit la taille de l'entreprise elle est obligée d'avoir un minimum d'organisation pour mener ses activités: l'organisation c'est le contrôle interne. Avec le développement de ses activités l'organisation met en place des moyens et organes spécialisés dans le contrôle dont l'audit interne est l'élément fondamental au sein des grandes sociétés.

C'est une fonction qui renforce l'efficacité du système de contrôle interne dans sa lutte perpétuelle contre les fraudeurs et autres prédateurs. Il existe aussi d'autres structures comme le Conseil d'Administration et le comité d'audit qui ont pour rôle d'appuyer le management dans son combat contre ce fléau dévastateur. Alors c'est sa culture orientée vers le contrôle interne qui sera pour l'entreprise l'arme ultime de défense contre ce délit.

A travers cette analyse, retenons trois missions fondamentales. Il s'agit de l'assurance, du conseil, et d'apporteur de valeur ajoutée. Par conséquent, nous convenons avec Huteau (2006: 448), que «l'audit interne diagnostique les dispositifs et les outils de contrôle interne. Il n'apporte pas d'appréciation sur les résultats d'un projet, d'une action ou d'une politique».

#### **2.4. Le rôle de l'audit Externe dans la prévention de la fraude**

L'Audit Externe a son rôle à jouer dans la prévention et la réduction de la fraude dans les entreprises. Il est cependant généralement admis que son apport peut être renforcé dans le cadre d'une coopération avec l'Audit Interne. L'O.E.C.C.A. français définit l'Audit Externe comme "l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de résultats d'une entreprise" (in audit comptable et financier de Danièle Batude). On distingue l'audit légal ou commissariat aux comptes, imposé aux entreprises par la loi (acte uniforme de l'OHADA) dont la vocation est de certifier les états financiers des entités auditées. A ce titre il est le garant de l'égalité des actionnaires devant les résultats de l'entreprise.

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

Il y a aussi l'audit contractuel qui intervient sur la demande du management ou d'un tiers intéressé afin d'étudier une structure, un domaine ou une activité libre basée sur des relations contractuelles. Le commissaire aux comptes a pour objectif principal d'émettre une opinion motivée sur la fiabilité des informations financières contenues dans les états financiers de l'entreprise considérée. Dans le cadre de ses missions légales il met en œuvre une démarche et un ensemble de diligences devant lui permettre de motiver son opinion.

Il a une obligation de moyens et non de résultat tout en étant obligé de tenir compte de toute irrégularité pouvant altérer la qualité de l'information financière. Les consultants externes interviennent pour résoudre des problèmes spécifiques pouvant concerner des irrégularités ou

des manquements à l'égard des obligations particulières relatives à la bonne gestion par le commissaire aux comptes est tenu légalement de signaler au Procureur de la République toute irrégularité significative (fraude des dirigeants par exemple) pouvant influencer négativement sur les résultats de l'entreprise ou même remettre en question la continuité de l'exploitation de celle-ci. Il faut reconnaître cependant que sa vocation n'est pas de rechercher systématiquement les fraudes. Par contre, des auditeurs externes peuvent être commis spécialement dans des missions de détection de fraude.

## **2.5. La culture d'entreprise et la prévention de la fraude**

Une culture d'entreprise ayant pour préoccupation majeure la prévention et la réduction de la fraude doit être une culture forte fondée sur une rigoureuse gestion des risques, une bonne conduite ou une éthique dans les affaires et une transparence dans les décisions managériales.

Elle doit aussi s'ouvrir à la coopération avec d'autres partenaires afin de mieux lutter en particulier, contre la corruption et le blanchiment de capitaux qui gangrènent les circuits financiers nationaux et internationaux.

Une culture d'entreprise forte doit mettre en place un environnement de contrôle performant. Selon les auteurs de la "nouvelle pratique du contrôle interne", "l'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin des contrôles. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation.

Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel la philosophie des dirigeants et le style de management, la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation, enfin, l'intérêt manifesté par le Conseil d'Administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs".

### **2.5.1. Intégrité et éthique des dirigeants**

L'intégrité et l'éthique des dirigeants constituent un élément essentiel de l'environnement de contrôle. En effet l'efficacité des procédures de contrôle interne dépend de l'intégrité et de l'éthique des hommes qui les conçoivent et les font fonctionner dans le management pour l'atteinte des objectifs que l'entreprise s'est assignés. Facteurs déterminants de l'environnement

de contrôle d'intégrité et l'éthique influent sur les autres éléments du contrôle interne destinés à la prévention et à la réduction de la fraude. L'intégrité des dirigeants est un préalable pour une attitude et un comportement conformes à l'éthique d'une entreprise.

La commission TREADWAY a montré qu'un "environnement fortement imprégné d'éthique à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise est vital au bien-être de celle-ci, à celui des entreprises et des personnes rentrant dans son rayon d'influence et à celui du public en général. Un tel état d'esprit contribue de manière importante à l'efficacité des politiques et des systèmes de contrôle aussi sophistiqués soient-ils." (cf. la nouvelle pratique du contrôle interne).

Produit de la "culture d'entreprise", l'intégrité et l'éthique des dirigeants se manifestent dans des normes comportementales reflétant l'expression de la volonté des managers à l'aide de messages officiels. Le Directeur Général ou le Président Directeur Général joue un rôle primordial car c'est la personnalité dominante qui impose ses propres règles d'éthique à l'ensemble de l'organisation. L'intégrité et l'éthique des dirigeants constituent un préalable pour l'éthique de l'entreprise fondant; la bonne conduite de celle-ci dans les affaires.

Kaptein (2003: 178), a mis au point un modèle d'évaluation de l'éthique des managers. Il distingue trois grandes caractéristiques personnelles qui déterminent un manager éthique :

- authentique : un manager authentique sait pourquoi il agit et quel but il poursuit, il est ainsi plus capable de résister à la pression et aux tentations. Le manager authentique a une perception claire de ses limites, de ses idéaux et les valeurs qui guident son action ;
- fiable : c'est un manager sur lequel on peut compter. Il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Il respecte ses engagements. Il est cohérent et constant d'une situation à une autre. Ces dimensions correspondent à l'intégrité et à la cohérence de (Whitener, & al. 1998: 53) ;
- constructif : à l'intersection des intérêts des différentes parties prenantes (*stakeholders*), le manager doit créer de la valeur sur les plans économique, écologique et social. Le manager constructif est responsable, il est susceptible de rendre compte de ses actes et décisions. À l'écoute, il est prêt à accepter la critique et à se remettre en question. Chanlat et Bédard (1990) soulignent l'importance des qualités humaines dont font preuve les responsables, contribuant ainsi à créer un style de gestion, un climat de travail et une éthique favorables au dialogue et à la confiance. Ces modes de management réussissent à offrir une ambiance de travail où règnent la confiance et la liberté de parole, générant qui

plus est ainsi une meilleure efficacité de la part des salariés, plus d'engagement, moins de démissions, etc. (Aktouf, 1990).

En attendant de revenir à l'éthique d'entreprise dans les rubriques "bonne conduite" nous abordons un autre volet de l'environnement de contrôle: la philosophie et le style de management des dirigeants.

### **2.5.2. Philosophie style de management des dirigeants**

Ces éléments caractérisent le goût du risque ou la prudence des dirigeants dans la conduite des affaires. Pour bâtir une culture d'entreprise forte, le management aura un comportement conventionnel et prudent basé sur des procédures écrites, des indicateurs de performances et des comptes rendus réguliers d'évaluation des risques et des anomalies visant la maîtrise des diverses sources de fraude.

Barnard (1938:30), a été un des premiers à attirer l'attention sur la dimension morale de la responsabilité des dirigeants. Pour lui, les dirigeants ne sont pas responsables du seul succès financier de leur organisation, mais ils ont également la responsabilité d'insuffler des valeurs morales et des principes éthiques à leurs subordonnés. Le rôle principal des dirigeants est donc de créer le facteur moral (*morale factor*) en créant des codes moraux chez les membres de l'organisation, de manière à faire passer l'intérêt général de l'organisation avant les intérêts personnels de ses membres. Plus récemment, Drucker (1981: 28), soutient que les dirigeants conditionnent l'esprit et les valeurs des entreprises. À ce titre, ils doivent être conscients des effets que leurs décisions et comportements ont sur le climat et les rapports sociaux dans leurs organisations.

### **2.5.3. Structure de l'entreprise**

La structure d'une entreprise est le cadre d'organisation de ses activités destiné à lui permettre de réaliser ses objectifs. Elle dépend de ses besoins et de sa taille. Une entreprise de forte culture a généralement une structuration centralisée avec des niveaux hiérarchiques bien établis des domaines d'autorité et de responsabilités facilitant la circulation et le contrôle des informations. Elle doit assurer l'exercice d'un commandement respecté, adapté et efficace.

Mais pour assurer un fonctionnement efficace aux structures et activités, l'entreprise a besoin d'un personnel compétent.

#### **2.5.4. Compétences**

Les compétences constituent les aptitudes professionnelles et les connaissances techniques et autres nécessaires au niveau de chaque poste de travail.

«Les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec compétence et conscience professionnelle». (IFACI, 1997: 25).

Le management détermine le niveau de compétence requis pour chaque poste. Il y a souvent un compromis entre les qualités professionnelles, le coût correspondant et l'étendue du contrôle. Une culture d'entreprise forte est exigeante sur la qualification professionnelle du personnel gage de compétence et de performance.

#### **2.5.5. Délégation de pouvoirs et domaines de responsabilité**

Ce volet de l'environnement de contrôle est relatif aux attributions et latitudes de chaque poste de travail et les liens hiérarchiques correspondants. Il met en relief les relations de supervision et d'encadrement existant dans l'organisation. Une forte culture d'entreprise met en œuvre une politique de ressources humaines susceptible d'acquiescer et de maintenir un personnel compétent performant, intègre, loyal et digne de confiance.

#### **2.5.6. Un gouvernement d'entreprise de qualité**

Le gouvernement d'entreprise et la bonne gouvernance au niveau des états sont des concepts d'actualité répondant à une quête de transparence dans les informations financières et la bonne conduite dans les affaires en général. Selon Frédéric PARRAT "Le gouvernement d'entreprise est l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire". (cf. Revue française de l'audit interne n°151 de septembre 2000).

Si historiquement, le concept de gouvernement d'entreprise est né le siècle dernier, son développement date de l'époque récente. Sa codification a été réalisée en 1992 en Grande Bretagne (rapport du comité Cadbury) et en 1993 aux États-Unis. En France la codification des rapports du comité VIENOT de 1995 et 1999 n'est pas encore envisagée. Il faut noter cependant malgré ce retard français dans la législation, le développement du gouvernement

d'entreprise s'affirme à l'échelle mondiale car comme le; dit Marc Vienot "le gouvernement d'entreprise n'est pas un effet de mode. Il prend une envergure planétaire". C'est pourquoi Marc Jouffroy rédacteur en chef de la Revue Audit déclare que "la réflexion sur le gouvernement des entreprises relève d'une nécessité tenant à des évolutions irréversibles".

En effet, la mondialisation de l'économie et l'augmentation du volume des transactions ont entraîné un besoin d'informations financières fiables pour les actionnaires et investisseurs. Selon Roger Davis de Price Waterhouse Coopers Royaume-Uni "la vie de tout marché de capitaux repose sur la confiance dans les informations reçues des firmes sur leurs situations financières, leurs perspectives et sur la confiance dans leurs instances de gouvernement d'entreprise". Globalement c'est l'évolution mondiale des marchés financiers qui dicte la nécessité pour les entités faisant publiquement appel à l'épargne, de se doter de gouvernement d'entreprise de qualité.

Le gouvernement d'entreprise selon Roger Davis se rapporte tout d'abord, à la façon dont les entreprises sont mieux gérées dans leur activité de création de richesses. Le gouvernement d'entreprise doit trouver un équilibre organisationnel qui garantit les intérêts des parties en présence. Pour cela il doit "délimiter les pouvoirs et influencer les décisions des dirigeants". Cela passe par la présence d'administrateurs indépendants dans le Conseil d'Administration et la mise en place de comités d'audit fonctionnels.

#### **2.5.7. Comités d'audit**

Non obligatoire sur le plan légal le comité d'audit est imposé aux entreprises intervenant dans certains marchés financiers comme la bourse américaine de Wall Street ou celle de la City de Londres. Le comité d'audit a pour rôle essentiel de valider le système de contrôle interne et le processus d'élaboration des états financiers. En travaillant étroitement avec les auditeurs externes et les auditeurs internes il garantit largement l'indépendance de la fonction audit. Il intervient dans le processus de renouvellement du mandat des commissaires aux comptes. Il assure un rôle d'analyse des opérations ayant une incidence financière significative.

La composition du comité d'audit doit être équilibrée avec un nombre suffisant d'administrateurs indépendants. Dans une culture d'entreprise forte orientée contre la fraude un comité d'audit efficace garantit un contrôle sur les dérives éventuelles de la haute direction.

Cependant le rôle du gouvernement d'entreprise va au-delà d'un fonctionnement efficace du contrôle interne pour instaurer une bonne conduite de l'organisation dans les affaires.

### **2.5.8. Bonne conduite**

Cette bonne conduite commence par l'adoption d'une éthique d'entreprise. Théoriquement selon Edouard Salustro, l'éthique concerne l'art de diriger la conduite tandis que la morale est la science du BIEN et du MAL. Il faut reconnaître que le développement pour l'adoption des codes d'éthique est une réaction à la corruption et à la fraude.

Au niveau de l'éthique d'entreprise on trouve des notions et des principes généraux tels qu'honnêteté loyauté équité respect des autres et de la propriété privée, etc. Pour bien se conduire en société l'entreprise est obligée d'avoir un comportement supportable pour son environnement et pour ses partenaires. C'est pourquoi Louis VAURS dit "je crois que si l'objet final de l'entreprise est de gagner de l'argent, elle ne peut le faire à n'importe quel prix, avec n'importe quels moyens et sans considération de l'éthique" (cf. Revue française de l'audit interne n° 152 de décembre 2000). L'entreprise doit se doter d'un certain nombre de valeurs d'éthique pour guider la conduite quotidienne de son personnel et de ses dirigeants. Ces valeurs sont consignées dans des codes de bonne conduite adoptés librement par les grandes entreprises et groupes multinationaux en général. Il faut retenir que l'éthique et la déontologie dans les affaires fondant une bonne conduite des entreprises deviennent une dimension culturelle importante des grandes entreprises intervenant dans les marchés financiers internationaux. Il faut noter que l'adoption et la mise en œuvre effective d'un code de bonne conduite ne suffit pas pour juguler les tentatives de fraude et de corruption.

Une culture d'entreprise forte appliquant une politique efficace de maîtrise des risques fondées sur un environnement de contrôle efficient, un gouvernement d'entreprise de qualité et une bonne conduite dans les affaires est la meilleure barrière à la fraude. Cependant, il faudra une ouverture à la coopération avec d'autres partenaires tels que l'État, la société civile, les ONG et autres organismes internationaux pour mieux affronter la corruption et le blanchiment de capitaux.

## **2.6. Le rôle du contrôle interne dans la prévention de la fraude**

Le contrôle interne défini en 1977 par l'OECCA comme «l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise, a pour but d'une part d'assurer la protection, la

sauvegarde et la qualité de l'information, d'autre part, l'application des instructions de la direction tout en favorisant l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, des méthodes et des procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci».

Semble compétente, mais elle a été relayée par celle du *consultative Committee of Accountancy* (CCA) de la Grande Bretagne en 1978 et de *l'American Institute of Certified Public Accountant* (AICPA) dans la même année.

L'IFACI et Coopers & Lybrand (1998:2) complètent ces définitions en retenant que le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration les dirigeants, la hiérarchie et le personnel d'une entreprise destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations;
- fiabilité des informations financières;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur;
- c'est un processus dynamique;
- c'est un MOYEN et non une fin en soi;
- c'est un ÉTAT et non une fonction;
- il ne peut donner qu'une assurance raisonnable;
- c'est un état d'esprit dont l'exemple provient de la Direction Générale.

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

Les principaux objectifs du contrôle interne visent :

- la sécurité des actifs;
- le respect des directives, des lois et des réglementations en vigueur;
- l'optimisation des ressources;
- la fiabilisation des informations financières.

Ces objectifs ont pour but de prévenir les risques y compris ceux relatifs à la fraude.

Les cinq composants du Contrôle Interne:

- pilotage;
- information et Communication;
- activités de contrôle;
- évaluation des risques;
- environnement de contrôle.

L'efficacité du contrôle interne:

- une forte implication de la Direction Générale;
- un rapport annuel sur le Contrôle Interne à la signature du Président du C.A.;
- positiver le Contrôle Interne, Pas de contrôle pour le contrôle;
- un environnement propice au développement d'une culture de Contrôle.

Le Contrôle Interne ne peut donner qu'une assurance raisonnable que les objectifs fixés seront atteints. Les Auditeurs Internes doivent s'assurer de la cohérence du système de Contrôle Interne mais c'est l'encadrement, le premier responsable de son bon fonctionnement.

### **2.6.1. Dispositifs anti-fraude du contrôle interne**

Ces dispositifs sont étudiés par fonction et par nature d'opérations dans l'entreprise. Selon François FOREST dans ce domaine, pour être efficace le contrôleur doit:

- être vigilant (ne jamais se dire que c'est gagné!);
- avoir "l'oreille" de la Direction;
- rester discret et diplomate ("on a un fusil à un seul coup");
- utiliser les auditeurs externes pour réaliser des audits spéciaux;
- être rigoureux et avoir des outils adaptés;
- faire évoluer l'organisation;
- créer un climat d'incertitude;
- savoir que la confiance absolue n'est jamais récompensée;
- créer des barrières infranchissables (dresser une liste du "non négociable" et se montrer; intraitable dans l'application);

- ne pas compter sur l'éthique pour régler les problèmes ("dans la réalité l'éthique restera; souvent une façade de principe, élastique en fonction de l'intérêt personnel des gens");
- prendre tous les moyens d'aller voir ce qui se cache "sous l'eau du sort" (avoir des services de sécurité efficaces. Aller chercher l'information là où elle existe: fournisseurs; évincés, anciens membres du personnel, ne pas hésiter à recourir à des détectives privés; ou à des sociétés spécialisées).

### **2.6.2. Le manuel de procédures**

Le manuel de procédures est un recueil qui décrit de manière formelle toutes les tâches et opérations exécutées dans une entreprise. Selon Henry et Monkam (1994: 34), «l'objectif de la rédaction des procédures consiste à expliciter dans un langage directement accessible: qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin?».

Mettre en place un manuel de procédure qui permet de formaliser des objectifs précis permettant d'évaluer si les décisions sont conformes aux procédures et intérêts de l'entreprise.

Définir clairement les pouvoirs, délégations et responsabilités de chacun en veillant à bien identifier les personnes pouvant engager l'entreprise et en privilégiant la séparation des fonctions et le contrôle des tâches.

Disposer d'un système d'information fiable faisant remonter toute information sensible ainsi que d'un système de preuve qui permette de s'assurer que toutes les transactions sont autorisées, enregistrées et que les erreurs peuvent être détectées à temps et corrigées. S'appuyer sur des règles et procédures de préférence écrites et des supports permettant d'identifier la traçabilité des contrôles. Mettre en place des moyens de protection appropriés, directs (coffres, murs, portes, barrières) ou indirects (limitation du nombre de personnes ayant accès aux formulaires qui permettent de déclencher des transactions, au système d'information), s'assurer de la compétence, de la motivation et de la loyauté du personnel.

### **2.6.3. L'Organigramme**

«L'organigramme de la société est devenu la base pour définir les projets qui doivent être entrepris compte tenu des risques déterminés. L'audit interne l'utilise pour apprécier la

répartition des services et des tâches qui sont assignés à, chaque services» (Howard F Stettler (2005: 120), afin de déterminer les risques de fraudes.

Selon Lafeuille (2011:9), «l'organigramme fonctionnel est souvent approché sous la forme d'une répartition de poste, chacun d'eux ayant à charge un certain espace de responsabilités et de tâches, en fonction des besoins du domaine et des compétences requises».

### **Conclusion du Chapitre 2**

Après avoir essayé de répondre aux questions qui étaient de comprendre les mécanismes de prévention des fraudes en entreprise et de permettre à chaque dirigeant d'intégrer ces facteurs dans son organisation afin de la prévenir. Nous envisageons maintenant le troisième chapitre relatif à l'Approche méthodologique.

### **Chapitre 3: APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE**

La fraude un thème actuel, a été choisi pour faire l'objet de recherche dans le cadre de notre mémoire. Le choix et l'interprétation des variables se feront sur la base du modèle général d'analyse

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

- identifier les différentes menaces qui pèsent sur l'entreprise;
- évaluer le dispositif de prévention de la fraude sur l'entreprise;
- déterminer la bonne organisation à mettre en place pour prévenir et détecter la fraude.

#### **3.1. Élaboration du modèle général d'analyse**

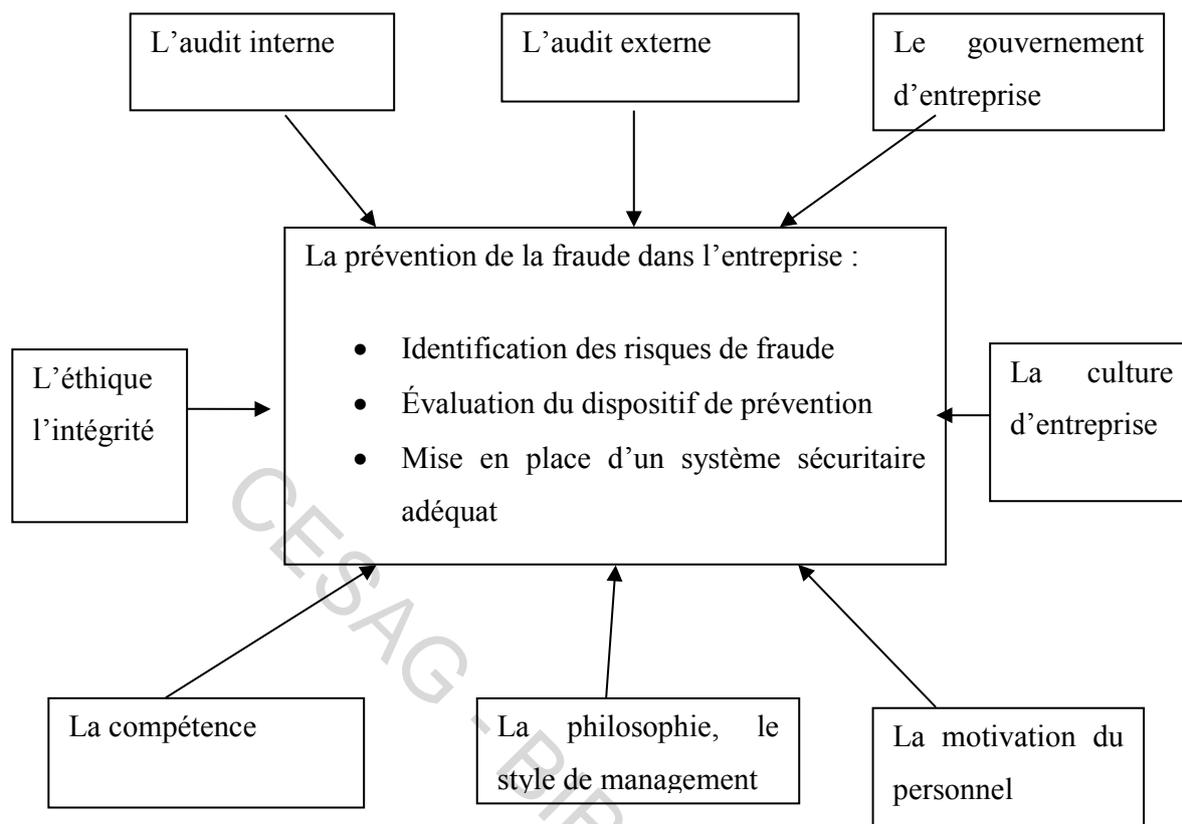
L'élaboration du modèle général d'analyse se fera schématiquement tout en définissant les variables choisies. Ce modèle général mettra donc en rapport les variables qui ont un impact sur la prévention de la fraude.

Les indicateurs de mesure auxquels nous avons fait allusion plus haut, nous permettront de ressortir la qualité des variables choisies et les relations qui existent entre elles et la prévention de la fraude.

Tout cela se fera sur la base d'un autre type de modèle, adapté à un contexte.

Le modèle général d'analyse de prévention de la fraude dans l'entreprise se présente de la façon suivante:

**Figure 1 : Le modèle général d'analyse de la prévention de la fraude dans l'entreprise**



Source : Nous- même

La prévention de la fraude implique nécessairement la mise en place:

- d'un bon système de contrôle interne qui, bien qu'étant l'affaire de tous le management doit en faire une priorité. De l'efficacité de ce dispositif dépendra l'avenir de l'entreprise.
- de l'audit interne qui joue le rôle de conseiller auprès de la Direction Générale doit bénéficier du soutien total de celui-ci. Ainsi, le management doit lui reconnaître et lui donner la place qui est la sienne, au sein de l'organisation;
- la compétence et la motivation sont des valeurs qui jouent un rôle très important dans la vie d'une entreprise. C'est certainement dans ce cadre, qu'une entreprise peut décider de signer avec son personnel une convention énumérant les valeurs de l'entreprise que sont: l'équité, l'intégrité, l'esprit d'équipe, la responsabilité l'engagement et le respect du client. Elles constituent des éléments qui contribuent à renforcer le système de contrôle interne. Ainsi, une bonne application de ces valeurs contribuera à prévenir la fraude.

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

Les différentes variables du modèle d'analyse se présentent comme suit:

- les variables indépendantes ont un impact positif sur la prévention de la fraude mais sa réalisation ne dépend que de la bonne application de ses composantes;
- quant à la variable dépendante, comme son nom l'indique, elle dépend des variables indépendantes qui ont un impact sur elle.

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

La variable dépendante est exclusivement composée de la prévention de la fraude.

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

Comme nous l'avons indiqué au début de ce chapitre, l'atteinte de nos objectifs de recherche, dépend du choix des variables. Pour cela, nous avons choisi les techniques ci-après afin de les apprécier:

- les questionnaires de contrôle interne;
- l'interview;
- la recherche documentaire.

**Tableau 3: Les indicateurs de mesure**

<b>Dimensions</b>	<b>Mesures</b>
L'audit interne	<p>Existence d'un service d'audit interne.</p> <p>Le service d'audit interne concentre son action sur les événements futurs en effectuant des contrôles, garantissant la réalisation des objectifs de l'entreprise.</p> <p>Le service d'audit interne est directement concerné par la prévention :</p> <p>Existence d'une charte d'audit</p> <p>Existence d'un code de déontologie</p> <p>Existence d'une cartographie des risques</p> <p>Le service d'audit interne est composé d'agents qualifiés en nombre suffisant pour ses missions.</p> <p>Existence d'un organigramme général par direction.</p> <p>Existence d'un manuel de procédures dans l'entreprise.</p>
Le contrôle interne	<p>Existence d'un comité d'audit</p> <p>Existence d'objectifs</p> <p>Existence d'un bon système de contrôle interne</p> <p>Existence d'une structure de formation</p> <p>Existence du budget</p> <p>Existence de contrôle de gestion</p> <p>Existence de coffres forts</p> <p>Existence d'extincteurs, d'alarmes et de caméras vidéo</p> <p>Existence de police d'assurance contre tout acte pouvant créer dommage à l'entreprise.</p>
La culture d'entreprise	<p>Existence d'une politique de motivation du personnel et d'un plan de carrière individuel</p> <p>Existence d'un plan de formation mis à jour régulièrement et respecté.</p>
L'audit externe	<p>Existence de commissaire aux comptes qualifié</p>

Source: nous-mêmes

### 3.4. Planification des travaux

Figure 2 : Planification de la mission: Objectifs



Source: IFAC (2000: 5)

Elle nous permettra, à travers des hypothèses d'identification, d'atteindre nos objectifs de recherche. Autrement dit, cette partie nous permettra de préciser les éléments caractéristiques de notre recherche après la conception du modèle d'analyse. Par la suite, nous collecterons les éléments utiles à la recherche.

Selon (IFAC: 2000) la prise de connaissance des moyens se présente comme suit:

- expérience antérieure de l'entité et de son secteur d'activité;
- entretiens avec des employés de l'entité;
- entretiens avec le personnel d'audit interne et examen des rapports d'audit; interne;
- entretiens avec d'autres auditeurs et avec des conseils;
- entretiens avec des personnes bien informées à l'extérieur de l'entité ;
- publications relatives au secteur d'activité
- textes législatifs et réglementaires ayant une incidence significative sur; l'entité
- visites des locaux et des installations de l'entité;
- documents établis par l'entité;
- examen analytique des comptes;

Selon (IFAC: 2000) la Prise de connaissance de l'utilisation des moyens se présente comme; suit:

- Durant l'audit, l'auditeur est amené à exercer des jugements sur de nombreux aspects pour lesquels la connaissance des activités de l'entité est importante notamment :
  - évaluer le risque inhérent et le risque lié au contrôle ;
  - analyser les risques liés au secteur d'activité et aux réponses; apportées par la direction ;
  - élaborer le plan d'audit et le programme de travail ;
  - déterminer un seuil de signification et évaluer s'il reste toujours; adapté ;
  - évaluer des éléments probants afin d'établir le caractère approprié; et la validité des critères retenus par la direction sous-tendant; l'établissement des états financiers ;
  - évaluer les estimations comptables et des déclarations de la direction ;
  - identifier les secteurs dans lesquels des considérations et des compétences particulières peuvent être nécessaires ;
  - identifier les parties liées et les opérations entre parties liées ;
  - mettre en évidence des informations contradictoires (par exemple des déclarations contradictoires) ;
  - révéler des circonstances inhabituelles (par exemple, fraude et le non-respect des lois et réglementations, statistiques d'exploitation ne concordant pas avec les résultats financiers publiés) ;
  - formuler des demandes d'informations précises et évaluer la crédibilité des réponses;
  - examiner le bien-fondé des méthodes comptables et leur description donnée en notes annexes aux états financiers.

#### **3.4.1. Les hypothèses de recherche**

Il s'agira pour nous de démontrer comment l'audit interne, le contrôle interne et les valeurs de l'entreprise (culture d'entreprise) contribueront à la prévention de la fraude.

Pour y répondre nous formulerons les hypothèses ci-après:

- l'audit interne joue un rôle de conseiller auprès de la direction générale et procède régulièrement à l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise.

A cet effet, il est encouragé et soutenu par les autres membres du comité de direction notamment le Conseil d'Administration et le comité d'audit.

- les valeurs de l'entreprise sont développées par les dirigeants de l'entreprise.

A cet effet, ils donnent l'exemple en appliquant strictement les règles d'intégrité et d'éthique.

### **3.4.2. Les objectifs de recherche à atteindre**

Ils indiquent les limites de notre recherche et renseignent sur les outils de collecte des informations. A cet effet, la variable dépendante nous permettra de nous assurer de l'effectivité de la prévention de la fraude.

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

- vérifier l'existence des dispositifs de contrôle interne et analyser leur effet sur son dispositif sécuritaire général;
- déterminer l'impact de l'audit interne, l'audit externe et du comité d'audit sur le contrôle interne. Enfin, nous assurer du rôle de prévention de la fraude que jouent les valeurs de l'entreprise (culture d'entreprise), au sein de celle-ci.

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

### **3.5. La collecte et l'analyse des données**

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

- le tableau d'identification des risques;
- la feuille de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP);
- les questionnaires de contrôle interne;
- les tests de vérification des dispositifs de prévention et tests informatiques.

Recueil des informations complémentaires et plus détaillées faisant l'objet d'une réglementation spécifique, contraintes liées à l'environnement:

- les caractéristiques de l'entreprise : taille de l'entreprise, moyens de production situation financière de l'entreprise, nature de l'actionnariat, recours à l'épargne publique, situation sociale et engagements sociaux;
- l'organisation de l'entreprise : organisation générale, niveau de contrôle; interne, degré d'informatisation, principes comptables, délais de production; des états financiers, politique de couverture de risques;
- la direction
- les opérations de l'entité.

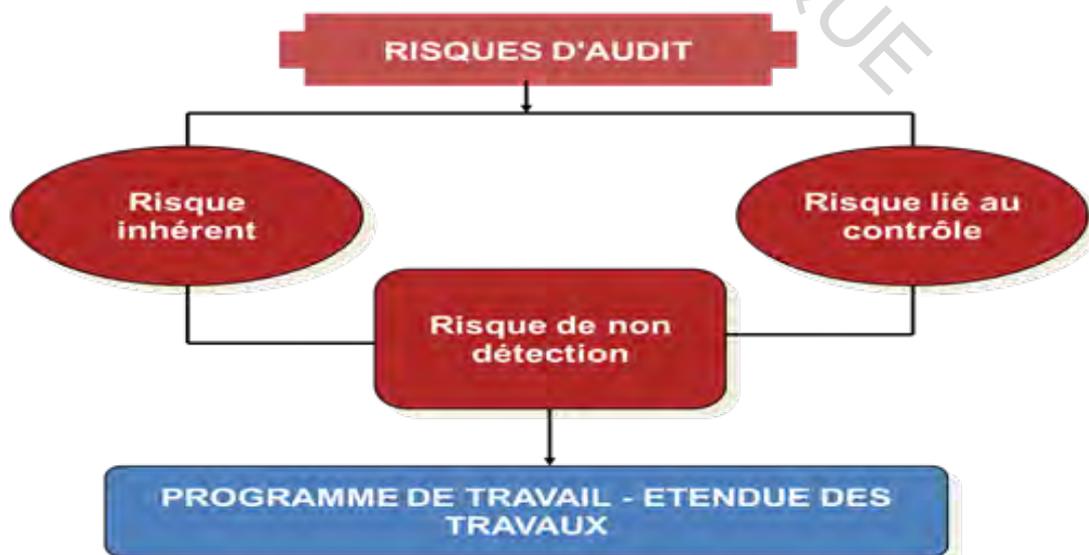
### 3.5.1. L'identification des risques

L'IFAC définit le risque d'audit comme le fait que l'auditeur exprime une opinion incorrecte sur les états financiers soumis à son contrôle du fait d'erreurs significatives contenues dans ces états.

Le risque d'audit comporte deux composantes :

- le risque que les comptes à certifier comportent des erreurs significatives. Ce qui résulte du risque lié aux contrôles, et du caractère significatif.
- le risque de non-détection par l'auditeur des erreurs affectant les états financiers situation pouvant le conduire à émettre une opinion erronée sur les états financiers;

**Figure 3: Evaluation du risque: différentes natures de risques**



Source: IFAC (2000:5)

Pour les risques inhérents nous distinguons:

- **Risque inhérent d'origine économique**
  - nature des opérations
  - secteur d'activité
  - activités exercées
  - volume et fréquence des opérations
  - politiques
  - situation de l'entreprise
- **Risque inhérent d'origine réglementaire**
  - principes comptables
  - règles fiscales
  - règles juridiques;
  - règles économiques, environnementales...

Le risque de non détection est inversement proportionnel au cumul des risques inhérents et des risques liés au contrôle.

L'objectif de l'auditeur est de ramener le risque d'audit à un niveau suffisamment faible pour être acceptable. Il applique pour ce faire un modèle de gestion du risque d'audit.

**Figure 4: modèle de gestion du risque d'audit**

**Risque d'audit = Risque inhérent x Risque lié au contrôle x Risque de non détection**

**◆ Risque d'audit = Risque d'erreurs significatives x Risque de non détection**

Source: IFAC (2004: 7)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Figure 5: Illustration de la relation entre les composantes du risque d'audit**

ÉVALUATION PAR L'AUDITEUR DU RISQUE INHÉRENT	Évaluation de l'auditeur du risque lié au contrôle :		
	Élevé	Moyen	Faible
Élevé	Minimum	Plus faible	Moyen
Moyen	Plus faible	Moyen	Plus élevé
Faible	Moyen	Plus élevé	Maximum

**Les zones bleues dans ce tableau correspondent au risque de non détection.**

Source: IFAC (2004: 9)

### 3.5.2. La feuille de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP)

**Tableau 4 : FRAP**

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME		
papiers de travail :		FRAP n°
Problème :		
Faits :		
Causes :		
Conséquences :		
Solution proposée :		
Etablie par :	Approuvée par :	Validée avec :
le :	le :	le :

Source: Risk Management (2004: 11)

Conformément à la norme 2320: « les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées».

### 3.5.3. Les questionnaires de contrôle interne

Pour limiter les risques de fraude et s'assurer du caractère suffisant des moyens de protection mis en œuvre, nous ferons usage d'un questionnaire de contrôle interne. Ce questionnaire nous permettra d'évaluer le dispositif sécuritaire de l'entreprise auditée. Il sera aussi administré au personnel et responsable du service audit interne.

La construction d'un audit interne nécessite une démarche méthodologique. C'est pourquoi nous pouvons distinguer trois étapes :

- une *phase de préparation* où l'auditeur établit une enquête préliminaire afin de regrouper toutes les informations utiles à la compréhension des pratiques de l'entreprise.
- une *phase de réalisation* où l'auditeur effectue une investigation approfondie.
- une *phase de conclusion* où l'auditeur érige un rapport d'audit qui lui permet de conclure sa mission.

Dans chacune de ces phases, des moyens et des outils sont nécessaires pour vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réalisées et qu'elles le sont en permanence.

Dès lors, un questionnaire est un moyen d'utilité indispensable à chaque mission d'audit interne.

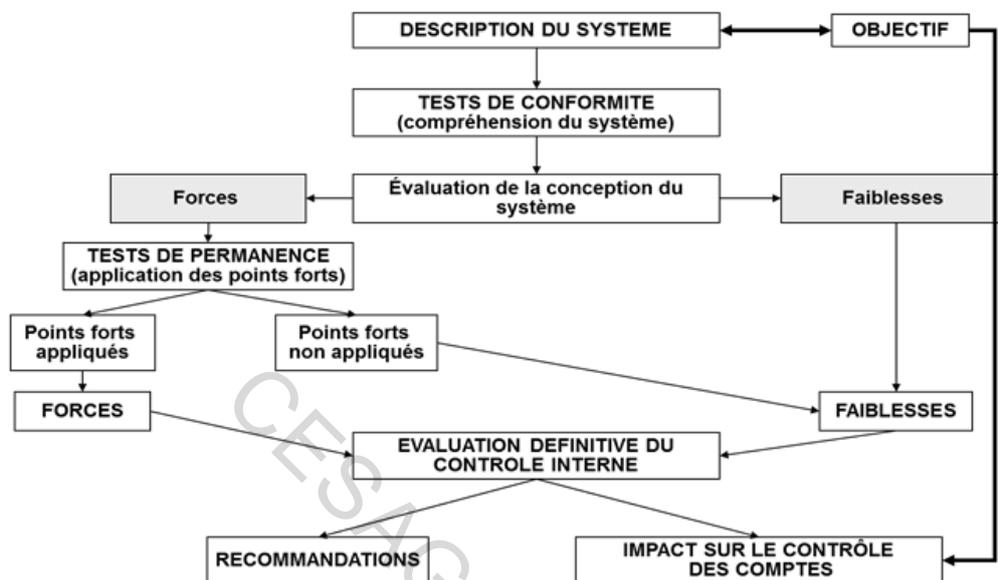
Il existe deux sortes de questionnaires :

- les *Questionnaires de Prise de Connaissance* intervenant lors de la phase de préparation.
- les *Questionnaires de Contrôle Interne* intervenant lors de la phase de réalisation.

Ces questionnaires ne sont pas constitués de questions que l'on pose mais de questions que se pose l'auditeur. Celui-ci va y répondre en utilisant divers outils (interviews, observations documents...).

### 3.5.4. Les tests de vérification des dispositifs de prévention et tests informatiques

Figure 6: Démarche d'analyse du contrôle interne



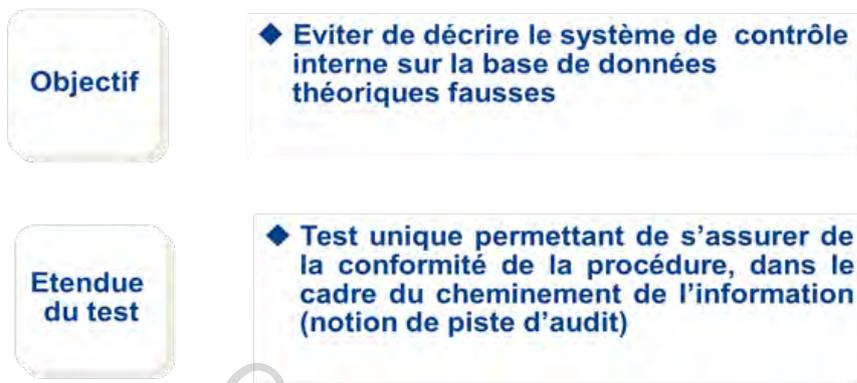
Source: Risk Management (2004: 14)

Nous effectuerons des tests de vérification des procédures d'audit et des tests informatiques pour évaluer le niveau de sécurité du système d'information.

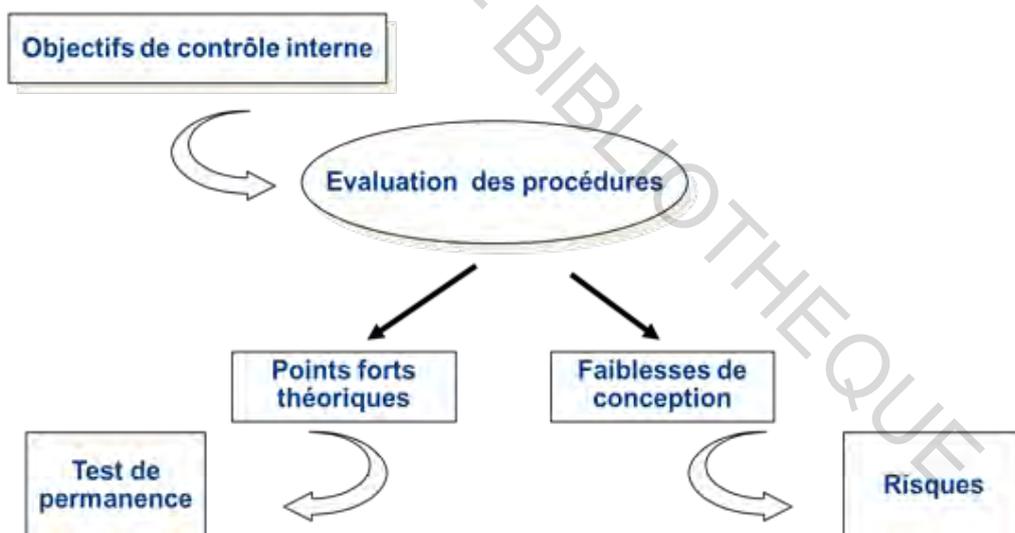
Nous allons procéder à l'illustration de la méthodologie ci-dessus présentée, à travers un schéma descriptif. Celui-ci prendra en compte toute la démarche et les outils utilisés dans le but de nous faire comprendre.

Figure 7: Démarche d'évaluation du contrôle interne

➤ Démarche d'évaluation du contrôle interne (test de conformité)



➤ Démarche d'évaluation du contrôle interne (évaluation de la conception du système)



- Démarche d'évaluation du contrôle interne (test de permanence-contrôle de prévention)

• **Contrôles qui empêchent les erreurs de se produire**



- **Fonctionnent lors du traitement des opérations**
- **Couvrent une opération individuelle**
- **Matérialisées par visas, signatures**
- **Force probante faible**

- Démarche d'évaluation du contrôle interne (Documentation de l'évaluation du contrôle interne)

**Dossier de contrôle**

• **Tests de permanence**

- synthèse
- feuilles de travail

(dans chaque section concernée)

- Démarche d'évaluation du contrôle interne (documentation de l'évaluation du contrôle interne)

**Dossier Permanent**

**SYNTHESE**

- ⇓ **PRESENTATION GENERALE DU CYCLE**
- ⇓ **DIAGRAMME D'EVALUATION (points forts, points faibles par objectif d'audit)**
- ⇓ **APPROCHE RETENUE**
- ⇓ **COPIE DES PROGRAMMES**

**AUTRES ELEMENTS**

- ⇓ **DIAGRAMME**
- ⇓ **NARRATIF (le cas échéant)**
- ⇓ **TEST DE CONFORMITE**

### Démarche d'évaluation du contrôle interne (rédaction des recommandations)

1. DESCRIPTION DES FAITS
2. RISQUES ENCOURUS
3. RECOMMANDATIONS
4. COMMENTAIRES DE LA SOCIETE EVENTUELS

Source: Risk Management (2004: 16)

### Conclusion du Chapitre 3

L'approche méthodologique consacrée à la présentation de la démarche adoptée par les normes dans le but d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés et qui ont motivé le choix du thème clôture cette première partie de l'étude. Nous allons faire une conclusion de cette partie avant d'entamer la deuxième partie de notre étude relative à l'aspect pratique.

## **Conclusion de la première partie**

La fraude est un acte délibéré pouvant profiter à un individu ou à une organisation. Il est important d'identifier et de connaître les différents mécanismes par lesquels elle se manifeste pour mieux le combattre. Compte tenu de l'ampleur des fraudes au niveau des entités économiques préjudiciables à leur pérennité, les bonnes pratiques en matière de contrôle interne doivent être établies et comprises par l'ensemble des acteurs de l'organisation. L'ensemble participe à l'instauration d'une culture de vigilance et de contrôle interne essentielle à l'efficacité de la lutte contre la fraude, mais aussi de la détection des erreurs et anomalies dans; la qualité des comptes.

La première partie de notre étude s'est beaucoup plus appesantie sur les aspects théoriques de la prévention de la fraude. Ainsi nous avons abordé les différents points de vue de certains auteurs notamment, les professionnels de l'audit, les responsables d'entreprise et autres chercheurs. Ensuite les dispositifs de la prévention de la Fraude. Enfin nous avons élaboré une méthodologie par laquelle nous effectuerons le travail. Nous entamons maintenant la deuxième partie de notre étude relative à l'aspect pratique.

**DEUXIÈME PARTIE: CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La fraude provoque une diminution substantielle des Profits et des performances, voire la faillite de l'entreprise. Compte tenu de son ampleur et de la gravité de ses inconvénients, la fraude a conduit l'humanité à la combattre à tous les niveaux.

A l'échelle de l'entreprise, cette lutte qui date de très longtemps, a contraint les dirigeants et managers à mettre en place un système de défense et de protection appelé contrôle interne. Pour résister et survivre, voire prospérer, les sociétés utilisent des parades tels que le gouvernement d'entreprise, les codes de bonne conduite, un contrôle interne efficace avec des services d'audit interne performants.

La deuxième partie prendra en compte l'aspect pratique de la recherche.

Dans cette partie nous ferons la présentation de la structure et l'analyse de l'ensemble du système de contrôle interne de la SOBOA .Nos recommandations clôtureront cette partie.

## Chapitre 4: PRÉSENTATION DE LA SOBOA

Le présent chapitre traitera la présentation de la SOBOA, il tournera autour des points suivants l'historique, les missions, les objectifs, les activités et la structure organisationnelle de l'entreprise. Ce qui nous permettra de mieux faire connaître la SOBOA de façon générale.

### 4.1. Historique de la SOBOA

Situé sur la pointe la plus occidentale du continent africain, le Sénégal jouit d'une position géographique favorable dans le cadre de ses relations commerciales avec ses différents partenaires. En 2004, le secteur agricole et agroalimentaire représentait 25 % de l'économie sénégalaise, soit 18 % du PIB. La SOBOA installée dans le pays depuis 1928 est présente sur le marché sénégalais avec une gamme très variée de produits rafraichissants répondant à la demande des consommateurs. Beaucoup d'entreprises sont nées et ont disparues laissant sur place ce mastodonte de l'industrie. Parmi ces entreprises on peut citer SIBRAS SEVENUP, AISB, LISA qui se sont appuyées sur des politiques commerciales qui ont mal fini.

La Société des Brasseries de l'Ouest Africain (SOBOA) est une Société anonyme créée en décembre 1928. Elle a acquis la personnalité morale le 10 Octobre 1928, date de son inscription au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier sous le n° 7 / B. La SOBOA a connu dans son évolution des apports-fusion avec:

- la Compagnie Hôtelière de l'Ouest Africain par convention en date du 1<sup>er</sup> juin 1966;
- la SODAGA – Société Dakaroise de Boissons Gazeuses selon convention en date du 29 Octobre 1973;
- en 1982, la SOBOA a procédé à l'absorption de la SIBRAS: Société Industrielle des Brasseries du Sénégal créée en 1973 par un Groupe Suisse;
- en Mars 2010, la SOBOA rachète la société Africa Investissement Sénégal AIS.

Les apports-fusion avec la Compagnie Hôtelière de l'Ouest Africain, la SODAGA et AIS ont entraîné une augmentation du capital de la Société qui s'élève à ce jour à 819 750 000 francs CFA divisé en 81 975 (Quatre-vingt et un mille neuf cent soixante-quinze) actions de 10 000 FCFA chacune. La SOBOA est la filiale d'un groupe français appelé BGI (Brasseries et Glacières Internationales). En application des nouvelles dispositions édictées par l'OHADA elle a procédé:

- à la mise à jour de son numéro d'immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier qui est devenu: RC: SN – DKR – 1929 - B - 007.
- et la formule de la Société Anonyme avec Conseil d'Administration depuis Décembre 1999.

#### **4.2. Mission et objectifs**

Elle est alors administrée par un Président Directeur Général et un Directeur Général Adjoint. A ce jour, la Société fabrique, sous licence, environ 20 marques de boissons gazeuses et alcoolisées. Implantée à Dakar depuis 1928, la SOBOA produit sous licence les marques Coca Cola, Schweppes (tonic et soda water), Fanta (l'orange, Pomelo et cocktail de fruits) Sprite ainsi que, sous sa propre Marque gazelle (Limonade, Ananas, Pomme Pamplemousse Grenadine, orange mandarine), et d'autres marques comme: XXL ENERXY et Top. Elle commercialise des boissons sous forme de bouteilles en verre, en plastique (PET) et de canettes.

#### **4.3. Structure organisationnelle**

L'organisation de l'entreprise n'a pas échappé aux différentes étapes qu'a connues la société ces dernières années. La SOBOA fonctionne avec un effectif de près de 380 employés permanents et 300 journaliers et prestataires répartis dans les Directions et services suivants.

##### **4.3.1. La Direction Générale**

Cette direction est chargée de préparer, mettre en œuvre, coordonner et contrôler l'exécution des décisions. Elle dirige et anime l'ensemble des directions et Services de la société.

##### **4.3.2. Le service d'Audit interne**

Ce service est chargé de donner à la SOBOA une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Il aide la SOBOA 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, ainsi qu'en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Par ses conseils et recommandations, le service d'audit participe à la supervision de la gestion du risque et du contrôle interne, ainsi qu'à la surveillance de la gestion opérationnelle et

financière de l'Entreprise. Il soutient ainsi, dans cette fonction et dans le cadre de leurs compétences, les organes de la SOBOA.

#### **4.3.2.1. Son organisation**

Le plan d'audit préparé par le service d'audit interne est soumis à la Direction Générale pour validation au moins une fois par an. Un point mensuel sur l'avancement des travaux est établi par le service d'audit interne à l'attention de la Direction Générale. Les rapports d'audit sont remis au Directeur Général pour examen et approbation.

#### **4.3.2.2. Ses missions**

Le service d'audit remplit sa mission en veillant notamment à :

- l'existence d'une gestion des risques;
- l'efficacité du système de contrôle interne;
- le respect des lois, des règlements et de la politique interne;
- la qualité de l'information financière et opérationnelle;
- la sauvegarde et la protection du patrimoine.

Il doit:

- élaborer et adapter les outils d'analyse, les indicateurs au sein de l'entreprise;
- définir et mettre en place la charte d'audit interne;
- proposer et mettre en œuvre le plan annuel d'audit interne préalablement; approuvé par le Directeur Général,
- identifier et évaluer les risques significatifs inhérents à l'activité, aux procédures et; à l'organisation;
- assurer une veille sur les secteurs sensibles ou présentant un intérêt pour la; croissance de l'entreprise,
- apporter des conseils pragmatiques aux différentes directions dans le but de les; assister dans la maîtrise de leurs opérations,
- rédiger et transmettre les rapports d'audit auprès de la Direction Générale,
- présenter les résultats des missions d'audit interne,

- assurer la préparation des missions: collecte des informations nécessaires à la; connaissance du périmètre concerné, identification des domaines de risques; principaux,
- analyser et évaluer les procédures opératoires ainsi que les dispositifs de contrôle en; vigueur,
- conduire les vérifications nécessaires pour confirmer l'application effective de ces; dispositifs de contrôle,
- établir des conclusions et des recommandations en fin de mission, en partenariat; avec les audités concernés,
- être garant de la mise en œuvre des recommandations émises: effectuer les contrôles nécessaires, vérifier l'efficacité de ces modifications (fiabilité et sécurité accrues) et rédiger un rapport de suivi,
- réaliser des missions ponctuelles d'investigation sur des sujets identifiés comme; sensibles ou risqués,
- coordonner les interventions des auditeurs externes, commissaires aux comptes; Inspecteurs des Impôts et leur faciliter la collecte de l'information auprès des opérationnels,
- assurer le suivi régulier de la mise en œuvre des recommandations émises aussi bien; dans le cadre des missions d'audit interne que des missions d'audit externe;
- assister les différentes entités de l'organisation dans la maîtrise de leurs opérations; en leur apportant des conseils pratiques;
- présenter les résultats des missions d'audit interne à la Direction Générale;
- identifier et évaluer les risques significatifs afin de contribuer à l'amélioration des; résultats de l'entreprise.

#### **4.3.2.3. Ses objectifs**

Le but de l'Audit Interne est de seconder la direction dans l'accomplissement efficace de ses responsabilités en déterminant, et en l'informant, si les contrôles garantissent ou non:

- que l'organisation, les procédures et les plans de la société sont respectés et conformes aux réglementations légales;
- que des sécurités efficaces existent afin de prévenir les pertes ou dommages qui pourraient affecter les actifs corporels et incorporels de la société;

- que les états et les rapports d'activité sont fiables. Cette appréciation devra porter sur toute statistique utilisée par la direction pour la prise de décision opérationnelle ou en matière d'investissement;
- qu'un souci d'efficacité préside à l'utilisation des moyens matériels humains et financiers.

#### **4.3.2.4. Son fonctionnement**

Le service d'audit interne est habilité à mener des missions d'audit dans l'ensemble des Directions et/ou des services de la SOBOA. Il élabore le plan d'audit, en vue de sa validation par la Direction Générale à partir des risques identifiés et évalués au regard des objectifs de l'Entreprise. Les priorités du plan d'audit sont ensuite définies en fonction de l'importance respective de chacun des risques. Le service d'audit interne bénéficie d'un accès illimité à toutes les fonctions, documents, informations, procédures nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut s'entretenir avec tout membre du personnel de la SOBOA. Tout membre du personnel des entités auditées doit collaborer avec le service d'audit interne pendant la conduite de la mission. Le service d'audit interne garantit la confidentialité de sa mission. Les dossiers d'audit sont confidentiels et établis à l'attention de la direction Générale. Ce dernier est seul habilité à déterminer le droit d'accès éventuel de tiers à ses dossiers. Le service d'audit interne conduit les missions sans préjugés, en toute objectivité impartialité et honnêteté. Il respecte la procédure contradictoire, à savoir les constatations d'audit et les recommandations sont toujours portées à la connaissance préalable des responsables des entités auditées, le cas échéant pour prise de position, avant d'être communiquées à la Direction Générale. Il respecte les normes professionnelles reconnues généralement comme un standard dans la profession. Il respecte aussi le Code de déontologie de l'Institut de l'Audit Interne (IIA). En cas de découverte de fraudes ou d'irrégularités, il informe immédiatement la Direction Générale qui prend les mesures nécessaires.

Le service d'audit interne est notamment chargé:

- d'établir le plan d'audit;
- d'établir les rapports d'audit;
- de s'assurer de la mise en œuvre de ses recommandations dans le cadre d'audits de suivi;
- d'établir le rapport annuel d'activité;

- de réaliser des tâches spécifiques sur demande de la Direction Générale ou avec son aval (missions de conseil, formation, enquête en cas de fraude présumée, etc.);
- de prendre les mesures requises.

Les recommandations que le service d'audit interne est amené à formuler ne doivent en aucune façon décharger les personnels du service audité des responsabilités qui leur sont confiées.

Par ailleurs, la conception et la mise en œuvre d'un système de contrôle interne ne sont pas du ressort du service d'audit interne, mais des différents responsables opérationnels. Il apporte de manière discontinue une analyse approfondie des dispositifs mis en place.

### **4.3.3. Direction Administrative et Financière**

Ce service est dirigé par le Directeur Administratif et Financier qui est chargé de coordonner animer, et contrôler une équipe de comptables afin d'assurer la régularité des écritures comptables et garantir la sincérité des comptes de l'entreprise dans les délais requis, tout en veillant au respect des principes et normes en vigueur. Il a sous sa responsabilité le service comptabilité et la caisse (comptabilité des fournisseurs, la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la comptabilité des clients) et aussi le service contentieux qui est chargé de régler tous les litiges entre la société et ces partenaires.

#### **4.3.3.1. Le Service Comptabilité et la Caisse**

Ce service est chargé des factures des fournisseurs, des pièces de la caisse et de la banque les avis de débit et de crédit, des avis de transfert de fonds, les fiches d'encaissement. Ce service s'occupe également de la journalisation des différentes pièces.

#### **4.3.3.2. Le Service Contrôle de Gestion**

L'organisation de ce département est faite de manière à ce qu'il collabore avec le système de traitement informatique de façon à pouvoir générer toutes les informations requises pour les besoins de gestion comptable, financière et budgétaire pour les besoins de l'analyse de gestion notamment, l'analyse des coûts d'exploitation. Le rôle du contrôleur de gestion est:

- d'analyser la gestion;
- d'élaborer et de suivre le contrôle budgétaire;

- d'élaborer et mettre en place un système de gestion des engagements pour une meilleure gestion prévisionnelle de la trésorerie.

#### **4.3.4. La Direction des ressources Humaines**

Cette direction est chargée d'organiser d'accomplir des tâches administratives pour une bonne gestion du personnel tout en veillant à l'application des dispositions légales et contractuelles, et dans le climat social le plus favorable possible afin de contribuer à motiver les salariés dans la réalisation des objectifs de production qui leur sont fixés. Elle a également pour tâches la régularisation des différents contrats selon leur nature, les salaires le calcul des congés... Dans l'optique du maintien d'un climat social et d'un bon déroulement de l'organisation, le Directeur des ressources humaines joue un rôle de médiateur entre la direction générale et le personnel qui est et reste une préoccupation majeure de l'entreprise. L'entreprise compte au 31 janvier 2013, 380 agents répartis en trois différentes catégories à savoir:

- cadres: 21 agents;
- agents de maîtrise: 185 agents;
- employés ouvriers: 174 agents; (Voir organigramme en annexe 1 page 98)

#### **4.3.5. Données significatives de la SOBOA**

Dans cette partie nous tenterons de présenter la situation actuelle de l'entreprise en donnant quelques chiffres clés, du chiffre d'affaires et des ventes:

##### **4.3.5.1. Le chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires global est de 41 milliards en 2011 contre 33 milliards en 2012 soit une régression de huit milliards.

#### **Figure 8 : Évolution du total bilan de 2011 à 2012**



Source: Rapport commercial SOBOA (2012: 7).

#### 4.3.5.2. Les ventes

Les ventes de l'exercice 2012 sont de 790 026 hectolitres contre 883 889 en 2011 (soit une régression de 93 863 hectolitres) et de 47 996 hectolitre en février 2012 contre 53 325 hectolitres en février 2013. Cette progression résulte de la bonne politique commerciale mise en place.

**Figure 9: Évolution des ventes de Février 2012 à Février 2013**



Source: Rapport commercial SOBOA (2012: 19).

#### Conclusion du chapitre 4

Au terme de ce chapitre nous avons pu comprendre l'organisation de la SOBOA à travers ses différents départements et services. La présentation de l'organisation générale de la société nous conduira au diagnostic du dispositif du contrôle interne des structures de la prévention à travers le chapitre suivant.

## **Chapitre 5: DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE PRÉVENTION DE LA FRAUDE DANS L'ENTREPRISE SOBOA**

Après avoir interviewé les différents responsables de la SOBOA nous avons observé tous les circuits de traitement des informations. Ainsi, nous allons faire une description du dispositif de prévention de la fraude existant.

### **5.1. Description du contrôle interne**

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des activités de l'entreprise. Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation.

Cette étape vise à évaluer la qualité des contrôles mis en place par la direction de la SOBOA dans le processus de prévention de la fraude pour faire échec aux risques de fraude. L'évaluation permet d'établir de manière synthétique que les contrôles mis en œuvre en vue de couvrir les risques majeurs de l'entreprise sont conformes aux attentes de la SOBOA.

Ainsi sur la base du questionnaire de contrôle interne et de la grille de séparation des tâches, nous avons procédé à l'évaluation du dispositif de contrôle interne de la SOBOA résumé dans le tableau ci-dessous.

#### **5.1.1. La grille de séparation des tâches (cf. annexe 2 page 99)**

Il ressort de la grille l'existence d'une séparation des tâches. Néanmoins des points forts et faibles que voici ont été révélés après nos entretiens réalisés par l'intermédiaire du questionnaire de contrôle interne:

#### **Les points forts:**

- séparation des agents dans les tâches à réaliser;
- rattachement du service d'audit à la direction générale.

**Les points faibles:**

- retard dans la comptabilisation de certaines opérations;
- cumul de tâches effectuées par le responsable du service achat;
- l'existence d'opération en instance de saisie;
- absence régulière d'analyse des comptes;

**5.1.2. Évaluation de la fonction de l'audit interne.**

**Les points forts:**

- l'existence d'un service d'audit interne;

**Les points faibles:**

- son rattachement à la Direction Générale;
- insuffisance du personnel du service d'audit;
- absence d'un comité d'audit.

**5.1.3. Les tests informatiques**

Dans le but de nous assurer du bon fonctionnement des dispositifs de contrôle interne, nous avons effectué des tests informatiques et des contrôles de validité. Ainsi, nous devons nous:

- assurer que le logiciel AS 400 fonctionne correctement;
- assurer qu'il est bien protégé avec des conditions d'accès réglementées.

A cet effet, nous avons effectué des entretiens et des contrôles de procédures.

**Les points forts:**

- l'utilisation de progiciel est identifiée à l'avance dans le système;
- l'identification est faite par numéro matricule, mot de passe secret et crypté du département d'appartenance et des droits liés à sa fonction.
- le système fait l'objet d'une surveillance. C'est ainsi qu'en cas de modification d'une information spécifique, l'événement est journalisé. AS 400 possède une liste des responsabilités qui est la suivante:
- administrateur système (réservé à l'informatique);

- gestionnaire comptable EURO400;
- gestionnaire commerciale SIGMA;
- paie DELTAPAIE;

En définitive, les transferts de valeurs entre les modules dans l'application métier, sont contrôlés par les responsables désignés, habilités à exécuter certaines actions. Les contrôles de supervision sont donc de ce fait prévus et assurés.

### **Les points faibles:**

- l'impossibilité de la trésorerie de donner en temps réel, l'existence en caisse;

## **5.2. Les structures internes de prévention de la fraude**

Elles sont constituées du contrôle interne, de l'audit interne, du gouvernement d'entreprise de l'éthique, de l'intégrité et de la motivation du personnel.

### **5.2.1. Le contrôle interne**

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités ou des dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

Il a pour but d'assurer: la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, la prévention et la détection de la fraude, la conformité aux lois et règlements, la production d'informations fiables, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Les éléments ci -après sont garants d'un bon système de contrôle interne:

- la bonne séparation des tâches;
- l'organigramme des responsabilités;
- le manuel de procédures;
- la sensibilisation du personnel;
- la culture d'entreprise;
- les différents paliers de contrôle: contrôle de 1<sup>er</sup> niveau, contrôle de 2<sup>ème</sup> niveau  
contrôle de 3<sup>ème</sup> niveau.

L'audit interne s'appuie sur le contrôle interne pour mener à bien sa mission et faire des recommandations.

Il ressort également de nos entretiens que les contrôles clés de la prévention de la fraude sont:

- les mots de passe;
- les limites d'autorisation ou pouvoirs internes;
- la séparation des tâches;
- les états de rapprochements et la justification des comptes internes;
- le contrôle budgétaire et l'analyse des variances.

S'agissant de la fraude, il convient de s'interroger sur la contribution du contrôle interne dans la prévention de celle-ci. Ce dernier, en tant que pilier du système, émane et est diffusé par la hiérarchie de la SOBOA qui prêche:

- la mise en place d'un code d'éthique ou d'un code de conduite des affaires reconnus comme composante du contrôle interne et qui contribue à fixer les frontières de ce qui est acceptable de ce qui ne l'est pas;
- la mise en place d'une structure de contrôle appropriée destinée à assurer la réalisation des objectifs de la SOBOA;
- la mise en place d'un planning d'exécution de contrôles périodiques (journalier hebdomadaire, mensuel, trimestriel et annuel) en marge des contrôles inopinés;
- le suivi de l'exécution du planning des contrôles programmés par l'audit interne.

### **5.2.2. L'audit interne**

Le service d'audit interne de la SOBOA a pour but de lutter contre la fraude le respect des procédures. Les missions principales assignées à la délégation de l'audit interne sont nombreuses. Il a aussi la responsabilité de conduire des missions d'audit de tout genre pour en produire des rapports idoines qui feront l'objet de suivi. Rattaché à la Direction Générale, il dispose d'un effectif très restreint composé de jeunes auditeurs.

Disposant d'une charte d'audit, le service effectue ses missions sur ordre de la hiérarchie et sur la base d'un plan annuel d'audit en utilisant toutes les techniques d'audit reconnues dans le cadre de ses missions. La fraude étant identifiée comme risque d'entreprise l'audit interne aide la direction à mieux la contrôler:

- en intégrant ce risque dans sa stratégie d'évaluation des risques;
- en élaborant et soumettant à la Direction Générale pour approbation un planning annuel des audits qui quadrille entièrement toutes les matières et produits de la SOBOA;
- en s'impliquant à l'amélioration des stratégies de contrôle et de réduction de ce risque;
- en s'assurant que l'entreprise dispose de référentiels solides qui concourent à la sauvegarde des actifs et de limiter les conséquences de fraude et autres actes illégaux.

### **5.2.3. Le gouvernement d'entreprise**

Selon le Comité Cadbury in RENARD (2010: 447), le gouvernement d'entreprise est défini comme «le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées». C'est le lieu géométrique où se rencontrent contrôle interne, comité d'audit et conseil d'administration. Les règles de gouvernement d'entreprise ont contribué à la mise en place et à la généralisation d'un service d'audit dont la responsabilité première est la revue du niveau de couverture des risques de fraude identifiés comme tels par la direction de la SOBOA.

### **5.2.4. L'équité, l'intégrité**

L'équité s'engage à l'exclure dans l'exercice de chaque parcelle de responsabilité dans son travail toute attitude de partialité de pratique de passe-droit et de népotisme et traitera de façon impartiale les agents sous sa responsabilité et selon le mérite de chacun. A travers l'intégrité, le personnel de la SOBOA s'engage à bannir de ces actes tout ce qui nuit à son entreprise et refuse toute complicité ou tolérance envers toute forme de fraude.

### **5.2.5. La motivation du personnel**

Le personnel dans la convention ayant fait l'objet de signature occupe une bonne place.

## **5.3. Les structures externes de prévention de la fraude**

L'audit externe de la SOBOA est fait par des commissaires aux comptes. Le commissariat aux comptes est assuré par trois cabinets: un cabinet d'expertise comptable un cabinet d'audit et un cabinet de commissariat aux comptes: PricewaterhouseCoopers Afrique francophone, le cabinet COREXE et le cabinet AZIZ DIEYE. Pour avoir exercé pendant longtemps en qualité de commissaire aux comptes, ils sont obligés d'effectuer leur mission en toute indépendance.

Le nombre de réserves objectives formulées sur les états financiers témoigne de leur indépendance et de leur souci à accomplir leur mission en respectant les normes.

### **Conclusion du chapitre 5**

L'intérêt de ce chapitre a été de faire une description du dispositif de prévention de la fraude les structures internes et externes de la SOBOA. Cette démarche a été possible grâce aux outils et techniques donnés par le service d'audit interne de la SOBOA. Nous procéderons ensuite à l'évaluation des risques, l'analyse du dispositif et des recommandations dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 6: ANALYSE DU DISPOSITIF DE PREVENTION DE LA FRAUDE A LA SOBOA**

Dans ce chapitre, nous l'analyserons l'ensemble du système de contrôle interne de la SOBOA. Ainsi dans le but de réduire les risques de fraude, nous allons faire des recommandations pour renforcer le dispositif du contrôle interne.

### **6.1. Identification des risques**

Le risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont pour mission d'assurer autant que possible la maîtrise.

Notre analyse portera sur le cycle achat fournisseurs et ventes clients. Autrement, il s'agit pour nous de disséquer le dispositif de prévention de la fraude à la SOBOA. Nous aboutirons par la suite à la transposition des résultats issus de notre travail sur le terrain aux mécanismes de fraude.

De l'entretien avec le responsable de l'audit interne il ressort que les éléments figurant dans les tableaux ci-après sont analogues à ceux des achats et des stocks. Les tableaux suivants retracent les sources de risques, les différentes tâches afférentes à la gestion des achats, les forces et les faiblesses ainsi que les conséquences.

**Tableau 5: Identification des risques de fraude liés aux achats**

Sources de risque	Tâches	Forces	Faiblesses	Conséquences
Commande	Contrôle des achats	Base de données fournisseurs servant à l'élaboration des commandes	Mise à jour irrégulière de la base de données fournisseurs	-Favoritisme vis-à-vis des fournisseurs -complicité avec le fournisseur. (La collusion)
livraison	Contrôle qualité	Contrôle qualitatif et quantitatif au moment de la livraison	-Pas de contrôle matérialisé	-Contrôle fictif
Transmission facture fournisseur	Contrôle transmission facture fournisseurs	-Vérification de la cohérence entre facture, BL et le BR.	-Retard de transmission	-Risque de perte de facture. - retard de règlement fournisseur (solvabilité)
signature	-Vérification et signature	-Système de double signature pour le règlement des factures	-Circulation importante du chéquier dans les différents services	-Risque de sécurité concernant la circulation du chéquier -Détournement de fonds
Comptabilisation	-Contrôle de l'enregistrement comptable	-Vérification des comptes (lettrage)  Contrôle de l'enregistrement comptable centralisé	-Opérations de séparation des exercices peu fiables  -Lancement automatique de bons de commande avant la réponse de fournisseurs  -Libellé des enregistrements comptable peu explicatif	-risque en cas de modification de la commande par le fournisseur

Source: Nous- même

**Tableau 6: Identification des risques de fraude liés aux stocks**

Sources de risque	Taches	Forces	Faiblesses	Conséquences
Stocks	Inventaire	<p>Système d'étiquetage</p> <p>Archivage des souches des étiquettes</p> <p>Bonne gestion des aires de stockage</p> <p>Lieu de stockage délimité</p>	<p>Pas de procédure écrite</p> <p>L'inventaire repose sur les habitudes de travail d'une seule personne</p> <p>Pas de rapprochement entre les résultats d'inventaire et les fiches de stock</p> <p>Contrôle des travaux d'inventaire superficiel</p> <p>Magasinier non sensibilisé par la direction sur l'importance des inventaires</p>	Risque de vol de marchandises

Source: Nous- même.

**Tableau 7: La Cartographie de la SOBOA par cycles et risques inhérents**

<p>LE CYCLE ACHATS /FOURNISSEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Budgétisation</li> <li>- Expression des besoins d'achats</li> <li>- sélection des fournisseurs</li> <li>-commandes;</li> <li>-réception des articles livrés;</li> <li>-réception et contrôle des factures</li> <li>-suivi des comptes de fournisseurs</li> <li>-contrôle des niveaux de charge</li> <li>-règlement des factures</li> </ul>	<p>RISQUES OU FAIBLESSE (aperçu):</p> <p>surfacturation, livraison fictive, double règlement</p>
<p>LE CYCLE DES IMMOBILISATIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluation des besoins d'investissement</li> <li>- acquisition et mise en service des immobilisations</li> <li>- gestion des mouvements d'immobilisations;</li> <li>- conservation, inventaire, protection des immobilisations ;</li> <li>Cession, destruction, mise au rebut</li> <li>- réception et contrôle des factures</li> <li>- comptabilisation des immobilisations</li> <li>-suivi des mouvements, inventaire</li> <li>- dépréciation des immobilisations</li> </ul>	<p>RISQUES OU FAIBLESSE (aperçu):</p> <p>surfacturation, absence de fichier, livraison fictive, double règlement</p>
<p>LE CYCLE DES STOCKS FONCTIONS</p> <p>Traitement des entrées</p> <p>Traitement des sorties</p> <p>Protection des stocks</p> <p>Inventaires ; dépréciation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-valorisation et comptabilisation des entrées</li> <li>- valorisation, comptabilisation des sorties;</li> <li>-rapprochement comptes et supports extra comptables</li> <li>- traitement données d'inventaire</li> </ul>	<p>RISQUES (aperçu):</p> <p>gaspillage, fraudes, vols, comptes incorrectes, confusions</p>

Écriture de dépréciation	
<p>LE CYCLE DES VENTES /CLIENTS</p> <p>Établissement des Prévision de la trésorerie</p> <p>Encaissements</p> <p>Pouvoir financiers</p> <p>Décaissements</p> <p>Comptabilisation des opérations de caisses et de banques</p> <p>Suivi des comptes de liaison;</p> <p>Contrôle des avoirs en caisse et en banque</p>	<p>RISQUES (aperçu):</p> <p>comptes incorrects, détournements, double paiement</p>
<p>LE CYCLE DES BANQUES ET CAISSE</p> <p>Budgétisation des recettes,</p> <p>Traitement des commandes</p> <p>Livraison des commandes</p> <p>Facturation</p> <p>Contrôles et Comptabilisation</p> <p>Encaissement</p> <p>Recouvrement</p> <p>Suivi des comptes</p> <p>Provision pour dépréciation</p>	<p>RISQUES (aperçu):</p> <p>comptes incorrectes, recouvrement défectueux, créances irrécouvrables, facturation de complaisance, etc.</p>
<p>LE CYCLE PERSONNEL-PAIE FONCTIONS</p> <p>Prévision des embauches et charges du personnel</p> <p>Sélection des candidats</p> <p>Embauche</p> <p>Suivi des temps</p> <p>Tenue du fichier du personnel</p> <p>Contrôle d'évolution du niveau des salaires et charges sociales</p> <p>Octroi de prêts et avances au personnel</p> <p>Comptabilisation de la paie</p> <p>Estimation des provisions liées aux salaires (congés, retraites)</p>	<p>Comptes RISQUES (aperçu):</p> <p>Emplois fictifs, licenciements abusifs, erreur sur les salaires, rémunération d'agents inexistants;</p> <p>Recrutement de complaisance</p>

Source: Nous-mêmes

## **6.2. Diagnostic**

Notre analyse portera sur: le système d'information et de pilotage, l'organigramme et le manuel de procédures.

### **6.2.1. Le système d'information et de pilotage**

Il consolide les acquis du système de sécurité logique dont dispose la SOBOA. En effet, la SOBOA dispose d'un système informatique avec des logiciels tels que l'AS 400 qui est un logiciel d'exploitation.

### **6.2.2. L'organigramme.**

La SOBOA dispose d'un organigramme incomplet pour le fonctionnement de son système de contrôle interne cela lui permet de confirmer les pouvoirs, les délégations et responsabilités de chacun au niveau de chaque direction et département en veillant à bien identifier les personnes pouvant engager la SOBOA.

### **6.2.3. Le manuel de procédures**

La mise à jour du manuel de procédures serait un atout pour prévenir la fraude. Cette actualisation est faite en fonction des failles qui ont engendré la fraude. Ce manuel doit intégrer au maximum l'ensemble des activités, des flux, des objectifs et des politiques de l'entreprise. Ceci contribuerait, à coup sûr, à la prévention de la fraude à la bonne réalisation des objectifs de la SOBOA ainsi qu'à la protection de son patrimoine.

### **6.2.4. Les différents cas de fraudes qui ont eu lieu à la SOBOA**

La grande distribution constitue l'un des secteurs économiques les plus risqués dans lesquels les fraudes sont assez fréquentes et revêtent diverses formes tout en utilisant de multiples canaux et supports.

La notion de fraude recouvre une multitude de notions et d'idées reçues. Elle désigne une activité malhonnête ou trompeuse entraînant une perte réelle ou éventuelle, financière ou non.

Les acteurs peuvent être internes à la société (dirigeant ou employé) ou externe (clients, fournisseurs,...).

Les fraudes les plus fréquentes à la SOBOA sont celles qui engendrent des pertes d'argent. Elles ont une incidence négative sur la SOBOA sous forme:

- de perte financière;
- d'atteinte à la réputation;
- de détournement de ressources de gestion;
- de détérioration du moral du personnel;
- de perturbation organisationnelle;
- de diminution de la performance.

La fraude à la SOBOA se présente sous deux formes: la fraude interne et la fraude externe. Les fraudes externes sont perpétrées dans la plupart des cas avec la complicité interne des agents de laSOBOA.

#### **Cas n°1: Détournement à la caisse.**

Le caissier remettait de faux reçus de caisse à certains vendeurs (lors des versements ventes directes) qui par manque de vigilance ne vérifiaient pas. Il empochait l'argent et ne comptabilisait pas les écritures dans le journal de caisse.

#### **Cas n°2: Détournement par chèques contre espèces.**

Le Personnel était autorisé à la fin de mois de retirer des espèces contre un chèque du même montant. Le trésorier en complicité avec le caissier émettait des chèques contre espèces et ne les mettait pas dans le bordereau de remise à la Banque.

#### **Cas n °3: collusion.**

Collusion entre le responsable du magasin des pleins, le responsable de la facturation chargé des écritures des offres gratuites, (données au personnel sous forme de bons d'OG, à l'occasion des fêtes) et le client:

Le personnel avait la possibilité, de prendre ses produits à l'usine ou chez un client de son choix. Le client lui avait un délai d'un mois pour retourner les bons d'offres gratuites à l'usine

pour se faire payer en nature (produits). Le responsable de la facturation prenait un lot de bons déjà sortie de l'usine mais non enregistré avec la complicité du responsable du magasin; il l'envoyait au client moyennant une somme d'argent; et ce dernier les retournait à l'usine pour se faire rembourser.

#### **CAS n 4 : vol de marchandise.**

Par remise de produits finis à un client complice, le responsable du magasin des pleins en collusion avec le magasinier donnait chaque soir des casiers de boisson qu'il déclare cassés à un client.

Ceci montre que les fraudeurs emploient des mécanismes variés dans leur activité illicite:

- ils profitent essentiellement des failles du système de contrôle interne;
- inexistence des procédures adéquates, incomplètes, obsolètes, in opérationnelles, ou inactuelles;
- des responsabilités non définies ou mal assumées;
- négligence ou action volontaire des responsables;
- ils utilisent souvent la complicité des membres du personnel ou des individus; externes à l'entité considérée (la collusion);
- les dirigeants peuvent toujours contourner les dispositifs de contrôle interne.

#### **6.3. Investigation**

L'investigation se définit comme une expertise qui implique la collecte, la conservation l'analyse et la présentation d'une preuve lorsqu'une fraude ou un délit est commis. En cas de survenance d'un cas avéré de fraude, un ensemble de procédures internes est déroulé. Cet ensemble de procédures appelé le plan de contingentement et de réaction à la fraude permet aux responsables de prendre les décisions et de mettre en œuvre toutes les mesures rendues nécessaires par la fraude découverte, sur la base d'informations pertinentes.

Ces objectifs principaux sont clairement établis et particulièrement les moyens de récupérer les actifs détournés, les moyens de limiter les dégâts, la procédure pour poursuivre les coupables et innocenter les personnes injustement soupçonnées et les enseignements nécessaires pour renforcer les moyens de contrôle.

En cas de découverte ou d'information d'une suspicion de la fraude, les acteurs et les actions sont les suivants:

- acteurs impliqués: le responsable de l'audit interne, l'inspection, la sécurité, la direction générale, la police, les conseils juridiques et avocats, les assureurs.
- action immédiates: s'assurer de la confidentialité de toutes les informations à traiter relatives à la fraude, évaluer l'étendue du problème, engager les actions nécessaires à la saisie et à la récupération des actifs frauduleux, prendre les mesures conservatoires à l'égard des employés suspects, préparer un plan de communication interne et externe suivant le cas, notifier la perte aux assureur décider de l'implication de la police, notifier les cas aux avocats et conseils juridiques, lancer une investigation détaillée, et faire un rapport présentant les recommandations.

Le but de l'investigation est de:

- récupérer les actifs;
- prévenir tout risque de récurrence;
- identifier les coupables et innocenter des suspects.

L'entretien nous révèle qu'en cas de soupçon de fraude, l'audit interne entreprend une mission d'investigation ou autrement dit, un audit de fraude. Dans ce cas, l'approche repose d'avantage sur des méthodes de détection de prévention de pratiques frauduleuses. En effet, un audit de fraude est conduit en cas d'anomalies rencontrées ou de soupçon de fraude. Cependant, nous pouvons aussi admettre que la réalisation d'un audit de fraude peut avoir un effet préventif sur les fraudeurs qui renonceront à passer à l'acte par crainte de détection.

### **6.3.1. Les méthodes de recherche de preuves utilisées par l'auditeur interne.**

Nous pouvons citer entre autres:

- l'observation physique pour vérifier l'existence des actifs;
- l'examen analytique en comparant les mêmes données dans le temps et en justifiant les variations significatives et les tendances;
- la confirmation directe auprès des tiers;

- la consultation des documents en protégeant les pièces qui risquent de disparaître en vérifiant les signatures, le papier, l'encre inhabituelle, le style de frappe ou d'impression, les incohérences sur les dates...
- les entretiens en identifiant les témoins neutres, les témoins de confirmation les complices le suspect.

### **6.3.2. La conduite des entretiens. (cf. annexe 3 Questionnaire de contrôle interne page 100)**

L'auditeur utilise la technique policière pour savoir si la personne dit la vérité en observant ses réactions ci-après:

- changement du rythme de la voix;
- répétition fréquente des questions pour gagner du temps;
- oubli de certaines choses essentielles,
- excuses fréquentes pour rien;
- réponse par une question (pourquoi ferai-je ça?) ou une déviation hors sujet;
- trop gentil ... pour honnête;
- retardement de la conclusion de l'entretien (pour être sûr d'avoir convaincu);
- attitude de tolérance envers des actes malhonnêtes;
- langage du corps: main devant la bouche, bras croisés, éloignement de l'interlocuteur, manipulation d'objets pour «évacuer le stress, regard fuyant... sueur; abondante etc.

### **6.3.3. Procédures relatives au déroulement d'une mission d'investigation par l'auditeur interne de la SOBOA. (cf. annexe 4 FRAP page 103)**

Après avoir exécuté la fonction de l'audit proprement dit, l'auditeur interne synthétise son travail et réunit ses investigations et ses observations dans des documents de travail appelés la feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP). La FRAP est un document de travail standard qui sert d'outil de réflexion et de communication au service de l'auditeur lui permettant d'aider les responsables à chercher, reconnaître et remédier aux faiblesses de la SOBOA. La FRAP doit comprendre les éléments suivants dans l'ordre:

*Le problème:* est une formulation synthétique, autonome et percutante de la trouvaille (les faits, les causes et les conséquences). Il force l'auditeur à choisir le message qu'il veut faire

passer et non plus à décrire une séquence logique: il le force à synthétiser. Le rôle final du «problème » est d'être un outil de communication vers les audités et la direction.

*Les faits:* sont les symptômes observés, les signes, les preuves de quelque chose.

*Les causes:* motifs des faits par une démarche logique on remonte aux causes des faits

S'ils n'ont pas de cause logique et répétitive, ils n'ont pas d'intérêt.

*Les conséquences (impacts):* résultats des faits par une démarche créative et logique l'auditeur analyse les risques potentiels ou éventuels des faits. Il est préférable, mais pas toujours possible, de décrire les conséquences des causes plutôt que celles des faits.

*La recommandation:* conseil ou proposition de solutions pour remédier aux faits relevés ainsi qu'à leurs causes

#### **6.4. Recommandations**

A travers cette étude, nous avons pu constater l'existence d'un bon dispositif sécuritaire en ce qui concerne le système d'information. Cependant, nous avons décelé des anomalies pouvant paraître anodines, mais qui si l'on n'y prend garde, augmenteront le risque de fraude déjà existant.

A cet effet, nous proposerons aux responsables de la SOBOA notamment à la Direction Générale chargée de la mise en œuvre d'un bon système de contrôle interne, les recommandations ci- après en guise de contribution pour la prévention de la fraude.

##### **6.4.1. Le comité d'audit**

Dans le but de donner une indépendance à la fonction d'audit, il est nécessaire de créer un comité d'audit. Ainsi, le rattachement direct du service d'audit au comité d'audit est vivement recommandé pour son indépendance, son objectivité et surtout conformément aux normes de la profession et du gouvernement d'entreprise. Le comité d'audit intervient dans le processus de renouvellement du mandat des commissaires aux comptes. Il assure un rôle d'analyse des opérations ayant une incidence financière significative.

#### **6.4.2. La fonction de l'audit interne au sein de l'entreprise**

Le niveau actuel de rattachement de la délégation à l'audit interne est contraire aux normes de la profession et du gouvernement d'entreprise, son rattachement direct au comité d'audit est vivement recommandé d'où la nécessité de la création d'un comité d'audit et d'une augmentation du personnel du service d'audit.

#### **6.4.3. Tests informatiques**

Dans le but de donner une assurance au bon fonctionnement des dispositifs de contrôle interne, il est indispensable d'effectuer des tests informatiques et des contrôles de validité.

- s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité des enregistrements;
- s'assurer que les enregistrements ont été effectués dans la bonne période;
- s'assurer de la bonne valorisation;
- s'assurer de la bonne comptabilisation;

#### **6.4.4. La fonction de contrôle interne**

Le contrôle interne est un processus destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations;
- fiabilité des informations financières;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur;
- c'est un processus dynamique;
- c'est un MOYEN et non une fin en soi;
- c'est un ÉTAT et non une fonction;
- il ne peut donner qu'une assurance raisonnable;
- c'est un état d'esprit dont l'exemple provient de la Direction Générale.

Les principaux objectifs du contrôle interne visent :

- la sécurité des actifs;
- le respect des directives, des lois et des réglementations en vigueur;
- l'optimisation des ressources;
- la fiabilisation des informations financières.

Ces objectifs ont pour but de prévenir les risques y compris ceux relatifs à la fraude.

Les cinq composants du Contrôle Interne:

- pilotage;
- information et Communication;
- activités de contrôle;
- évaluation des risques;
- environnement de contrôle.

L'efficacité du contrôle interne:

- une forte implication de la Direction Générale;
- un rapport annuel sur le Contrôle Interne à l'adresse du Président du C.A.;
- positiver le Contrôle Interne;
- un environnement propice au développement d'une culture de contrôle.

Le Contrôle Interne ne peut donner qu'une assurance raisonnable que les objectifs fixés seront atteints. Les Auditeurs Internes doivent s'assurer de la cohérence du système de Contrôle Interne, mais c'est l'encadrement le premier responsable de son bon fonctionnement.

En conclusion, malgré l'existence d'un bon dispositif de contrôle interne, la direction doit l'améliorer afin de prévenir tout risque de survenance de fraude.

#### **6.4.5. Le recrutement et formation.**

Il y'a pas plus riche que la valeur humaine dit-on. Pour que cette richesse contribue à la prévention de la fraude, une bonne politique de sélection des collaborateurs est recommandée lors des recrutements. Il faudrait alors procéder à des investigations et des enquêtes approfondies de moralité avant la signature définitive des contrats de travail. Ceci est important quand on sait que les fraudeurs récidivent toujours.

L'élaboration d'un plan de formation professionnelle et à l'éthique est tout aussi importante.

Il permettra à l'employé de se sentir beaucoup plus concerné par l'entreprise si la formation à lui donner ne vise pas qu'une spécialisation et une simple promotion, mais aussi et surtout une culture d'entreprise.

#### **6.4.6. La motivation du personnel.**

L'implication de la Direction Générale dans la carrière du personnel est une réalité à travers les multiples efforts fournis pour satisfaire aux besoins de ceux-ci. Néanmoins, avoir des objectifs budgétaires réalistes et des outils de pilotage performants avec une méthode d'évaluation de la performance connue d'avance de tous contribuerait à la prévention de la fraude.

#### **6.4.7. Le turn-over au niveau des postes sensibles.**

Procéder régulièrement (tous les trois ans) au réaménagement du personnel en le changeant de poste car après cette période il n'est théoriquement plus en mesure d'innover à ce poste. Les tâches qu'il effectue deviennent récurrentes et automatiques. Il a alors la possibilité de créer des opportunités de fraude.

#### **6.4.8. L'organigramme.**

Pour le bon fonctionnement du système de contrôle interne de la SOBOA, il serait adéquat de:

- valider la mise à jour de l'organigramme de la SOBOA;
- de recruter des auditeurs pour renforcer le service d'audit interne ;
- définir clairement les pouvoirs, les délégations et responsabilités de chacun au niveau de chaque direction et département en veillant à bien identifier les personnes pouvant engager l'entreprise ;
- privilégier la séparation des fonctions incompatibles et le contrôle des tâches;

Cela permettra de confirmer les pouvoirs, les délégations et responsabilités de chacun au niveau de chaque direction et département en veillant à bien identifier les personnes pouvant engager la SOBOA et en privilégiant les séparations des fonctions incompatibles et le contrôle des tâches.

#### **6.4.9. Le manuel de procédures.**

La mise à jour régulière du manuel de procédures des opérations administratives et financières est nécessaire. En conséquence la Direction Générale devra tout mettre en œuvre pour que ce manuel soit mis à jour et applicable. Il devra aussi intégrer au maximum et au mieux l'ensemble des activités, des flux, des objectifs et des politiques de l'entreprise. Ceci

contribuerait, à coup sûr à la prévention de la fraude, à la bonne réalisation des objectifs de la SOBOA ainsi qu'à la protection de son patrimoine.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 8: Les recommandations**

<b>Numéro</b>	<b>Recommandations</b>
1	Mettre en place un comité d'audit
2	Renforcer le service d'audit en recrutant des auditeurs
3	Mettre en place une bonne politique de séparation des tâches
4	Mise à jour régulière de la base de données fournisseurs
5	Sélectionner les fournisseurs de façon objective
6	Analyser périodiquement les comptes de l'entreprise
7	Mettre en place un bon système de classement des dossiers et factures fournisseurs
8	Limiter la circulation du chéquier dans les différents services
10	Respecter le principe de la séparation des exercices
11	Bien libeller les enregistrements comptables
12	Rédiger une procédure d'inventaire
13	Rapprocher les résultats d'inventaire et les fiches de stock
14	Sensibiliser le magasinier à l'importance des inventaires
15	Mettre à jour la comptabilisation de certaines opérations;
16	S'assurer de la bonne comptabilisation
17	Analyser régulièrement les comptes
18	S'assurer de l'exactitude des enregistrements
19	S'assurer de l'exhaustivité de ces enregistrements
20	S'assurer que les enregistrements ont été effectués dans la bonne période
21	S'assurer de la bonne valorisation
22	S'assurer de la bonne centralisation
23	L'application du manuel de procédures doit être de rigueur.

Source: Nous- même

## **Conclusion du chapitre 6**

Au terme de ce chapitre, nous avons pu faire l'analyse de l'ensemble du système de contrôle interne de la SOBOA et les procédures relatives au déroulement d'une mission d'investigation par l'auditeur interne. Cette étude peut avoir été utile en ce sens qu'elle est une synthèse de la prévention de la fraude et qu'elle peut impacter positivement sur la sensibilisation des agents. En guise de conclusion nous pouvons dire que malgré l'existence d'un bon système d'information, d'un service d'audit interne, de commissaires aux comptes et autres motivations, le dispositif de contrôle interne de la SOBOA est à améliorer. Ce qui permettra de donner à la SOBOA une garantie d'une bonne sécurité de son patrimoine. Ainsi du fait de l'importance de son rôle au sein d'une entreprise, cette dernière doit attribuer au service d'audit interne la place qui est la sienne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion de la deuxième partie**

L'intérêt de cette deuxième partie a été de faire une prise de connaissance de la SOBOA, de ses activités ainsi que la gestion de ses risques de fraude associés. Cette démarche a été possible grâce aux outils préalablement définis dans notre modèle d'analyse.

Notre étude peut avoir été utile en ce sens qu'elle est une synthèse de la prévention de la fraude, et qu'elle peut impacter positivement la sensibilisation des agents.

Ainsi dans le but de réduire les risques de fraude, nous avons proposé des recommandations pour renforcer le dispositif du contrôle interne. La mise en œuvre de ces recommandations nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs dans les mesures de prévention de la fraude.

Cette partie nous a permis également de mettre en application notre démarche, il revient aux dirigeants de la SOBOA de s'en servir pour corriger les défaillances observées dans l'organisation du processus de prévention et de détection de la fraude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Notre étude portant sur la prévention de la fraude a été menée à la SOBOA. En effet nous y avons consacré quelques mois de travail pour sa réalisation afin d'appliquer notre sujet à un cas bien précis.

En choisissant ce thème pour nos travaux de recherche de fin d'études. Nous n'avions pas la prétention d'éradiquer la fraude à cent pour cent. Ceci est d'autant plus vrai que le risque zéro n'existe pas le temps aussi ne nous a pas permis d'approfondir nos recherches. Avec une telle démarche, nous avons pu nous rendre compte qu'à l'instar de nombre d'entreprises, la SOBOA a ses points forts mais également des axes à améliorer.

Notre objectif, qui était de prouver à la SOBOA que la fraude était et est encore une menace réelle, est atteint. Nous aurons tout au moins contribué à attirer l'attention des responsables de la SOBOA sur la nécessité de la mise en place d'un bon système de contrôle interne en vue du renforcement de la lutte contre la fraude. La fraude étant un sujet capital qui mérite qu'on lui accorde importance et réflexion. Pour ce faire, il nous semble essentiel de prendre les mesures suivantes:

- contrôles spécifiques;
- développement d'une culture de prévention;
- prise des mesures énergiques en cas de détection.

Quant à l'évaluation du contrôle interne, nous avons remarqué qu'il reste beaucoup à faire sur ce plan. Malgré l'existence d'un bon système d'information qui n'est pas exploité de façon optimale.

Nous sommes certains de l'assurance que nos recommandations pourraient, si elles sont bien appliquées, offrir à la SOBOA un avenir meilleur. Leur application donnerait une opportunité d'amélioration du contrôle interne de l'entreprise. Elles contribueraient à prévenir et à lutter contre la fraude au sein de l'entreprise, car la prévention de la fraude est un état d'esprit il doit concerner tout le monde au sein de l'entreprise.

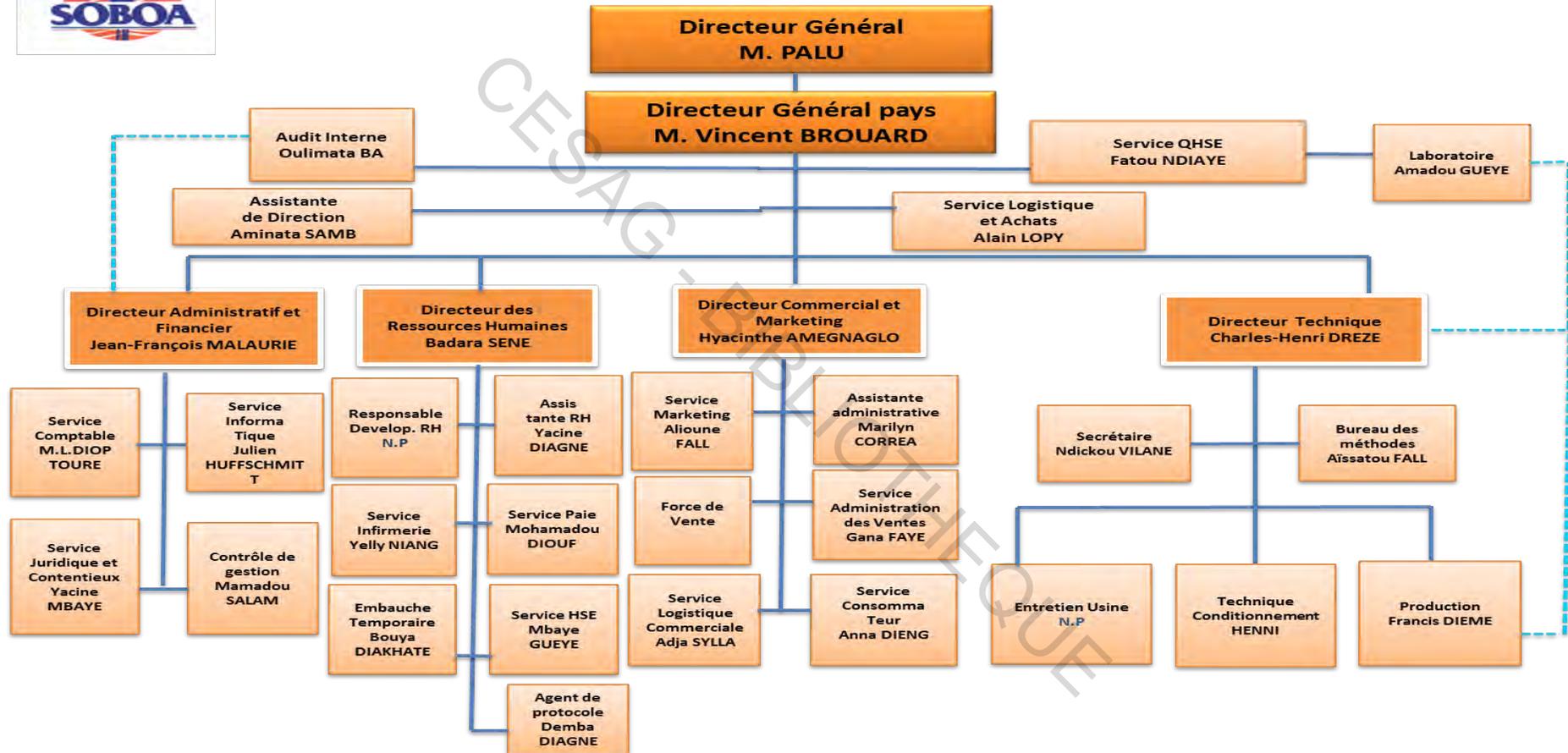
CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme de la SOBOA



ORGANIGRAMME GENERAL



Version: janvier 2013

**Annexe 2: Grille de séparation des tâches**

Tâches	Type de tâches			
	Autorisation	Détention	Exécution	Contrôle
Réception des commandes des clients		Commerciaux Agents du bureau des ventes	Agents du bureau des ventes	Administration des ventes
Vérification de la conformité de la commande				Administration des ventes
Livraison commande clients	Administration des ventes		Magasinier Agent de facturation	Administration des ventes
Facturation			Agent de la facturation	comptabilité
Recouvrement			Comptabilité client Commerciaux	Comptabilité
Sélection des fournisseurs			Responsables du service achat	Responsables du service achat
Expression des besoins Émission et validation du bon de commande	Directeur général		Responsables du service achat	Directeur général
Réception de la livraison	Responsables du service achat		Chef magasinier Aides magasinier	Responsables du service achat
Contrôle qualité de la marchandise réceptionnée	Responsable qualité		Responsable qualité Chef laboratoire	Responsable qualité
Réception de la facture fournisseur			Responsables du service achat Assistante service logistique et achat	Responsables du service achat
Transmission de facture			Assistante service logistique et achat	Responsables du service achat
Comptabilisation de la facture fournisseur			Comptabilité fournisseur	
Païement de la facture fournisseur	Le directeur administratif et financière		Comptabilité fournisseur	Chef comptable

**Annexe 3: Questionnaire de contrôle interne**

Questions	Oui/N A	Non	Commentaires
1- Existe-t-il des programmes anti-fraude à la SOBOA à destination de tous les collaborateurs?	x		
2- Est-ce que les employés comprennent bien ce que l'entreprise entend par fraude?	x		
3- A-t-il été clairement expliqué et démontré à tous les collaborateurs comment réagir et à qui s'adresser quand ils sont confrontés à des pratiques frauduleuses?	x		Par la formation mais il n'y a que la sensibilisation occasionnelle.
4-l'entreprise a-t-elle communiqué sur sa politique de sanctions envers les fraudeurs?	x		Rassemblé tout le monde de façon extraordinaire pour en parler.
5- les employés ont-ils été formés sur comment communiquer leurs inquiétudes concernant des fraudes?	x		C'est au chef de reporter
6- Les employés croient-ils vraiment qu'ils peuvent reporter des pratiques frauduleuses de manière anonyme et sans être confrontés à des menaces?		x	
7- la recherche de fraude au sein de l'entreprise est-elle active ou passive?	x		Active
8- des audits de fraude surprise ont-ils déjà eu lieu en plus des audits réguliers?		x	
9- l'entreprise réalise-t-elle des enquêtes pour connaître l'opinion des employés sur l'exemplarité et l'intégrité du management?		x	
10- Les objectifs fixés par le management sont-ils réalisables?	x		
11- la gestion des risques est-elle capable d'identifier pro-activement et de limiter les faiblesses de la SOBOA en termes de	x		Propose des mesures correctives par la direction

fraude interne et externe?			
12- Existe-t-il une bonne politique de séparation des tâches?		x	
13- la politique de la SOBOA assure-t-elle aux salariés le sentiment de pouvoir parler librement des pressions subies au travail, ce qui permet au management de réagir avant que ceux-ci ne passent à la fraude?		x	
14- La SOBOA réalise-t-elle des enquêtes anonymes pour évaluer le moral des salariés?		x	
15- la SOBOA dispose t- elle des moyens pour réduire la fraude?	x		Malgré les dispositions mises en place, il y a toujours des employés qui contournent ces procédures et exposent la SOBOA.  La faute vient aussi des clients : ils ne respectent pas les consignes lors de la passation de commande et de la livraison.
16-Ont –ils le sentiment qu’ils peuvent en parler librement sans crainte de représailles?	x		Quand ils sont devant la situation
17- Les achats effectués par la SOBOA répondent-ils à ses besoins?	x		
18- Existe-t-il un système pour l'agrément des fournisseurs?	x		
19- La sélection des fournisseurs est-elle objective?		x	
20- Existe t- il d'une banque de données pour les fournisseurs?	x		
21- Cette banque de données est-elle mise à jour souvent?		x	Uniquement pour les grosses commandes.
22- les écritures comptables sont-elles passées à temps?	x		Lors de notre entretien, il existait des écritures en instance d’être passées et qui dataient déjà de quelques semaines.
23- Les comptes de l’entreprise sont-		x	

justifiés périodiquement?			
24- Les comptes de l'entreprise sont- ils analysés périodiquement?		x	Il arrive que les comptes soient analysés par trimestre.
25- Les comptes de l'entreprise sont-ils produits à temps?	x		
26- Il y a- t-il cumul des tâches incompatibles?	x		Il arrive que le service achat qui passé les commandes pour les matières premières par exemple les réceptionne sans être supervisé
27-Il y a- t-il recoupement des données comptables avec les informations des autres services interne de l'entreprise ou par confirmations externe des soldes?	x		Uniquement à chaque arrêté des comptes.
28- Le traitement de l'information comptable est-il décrit?		x	La description n'est faite que sur la base des notes de directions et des pratiques habituelles et anciennes. Mais pas encore formalisées sous formes de manuel de procédure.
29- l'accès à l'information et sa diffusion sont-ils réglementés?	x		Très réglementé.
30-l'accès au logiciel de gestion est-il conditionné à un mot de passe individuel?	x		Les droits d'accès sont attribués par l'administrateur sur demande du chef de service sur la base des renseignements personnels de l'intéressé.
31-Existe-t-il une demande d'achat?	x		
32-La commande fait-il l'objet d'un bon de commande?	x		
33- Le système de classement du dossier fournisseurs est-il logique?		x	Système de classement très varié.
34- un rapprochement régulier des comptes client est-il effectué avec la comptabilité?	x		

**Annexe 4: Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)**

<b>Mission:</b>	<b>Référence:</b>
<b>Type de risques identifiés:</b>	
<b>Faits constatés:</b>	
<b>Causes explicatives:</b>	
<b>Conséquences réelles ou potentielles:</b>	
<b>Recommandations:</b>	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **GLOSSAIRE**

**Le vol:** Selon le nouveau code pénal français « *le vol est la soustraction frauduleuse de la chose d'autrui* ». (N.C.P.F, art).

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

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

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

**Prévarication:** C'est une malversation dont l'auteur est un agent de l'État ou un fonctionnaire : on parle de prévarication au sein de l'administration des affaires publiques.

**Escroquerie:** «*C'est tromper une personne physique ou morale par divers moyens pour obtenir des biens ou services*». (Nouveau code pénal: N.C.P.F, art 321-1).

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

**Abus de biens sociaux:** «*C'est le fait, pour une personne responsable de société, de détourner des biens à son profit ou au profit d'autres entreprises dans lesquelles elle possède des intérêts*». (Loi française du 24/ 07/ 1966).

**Abus de confiance:** «*Détourner, au préjudice d'autrui, des biens reçus pour un usage déterminé*» (N.C.P.F, art 314-1).

**Délit d'initié:** Il concerne souvent un haut fonctionnaire bien placé et détenteur d'une information qu'il «vend» à un bénéficiaire pour l'avantager dans une opération de privatisation d'entreprise publique par exemple.

**Chèque sans Provision:** L'émission de chèque sans provision est une fraude car le chèque est un instrument de paiement à vue et la provision doit exister et être disponible réellement au moment de son établissement.

**Usure:** C'est l'application d'un taux d'intérêt dépassant le seuil tolérable en matière de prêt d'argent.

**Enrichissement illicite:** Ce délit concerne surtout les agents de l'État dont les signes extérieurs de richesse ne cadrent pas avec les rémunérations perçues en contrepartie de leur travail.

**Blanchiment des capitaux:** *«Le blanchiment est le fait de faciliter, par tout moyen, la justification mensongère de l'origine des biens ou des revenus de l'auteur d'un crime ou d'un délit ayant procuré à celui-ci un profit direct ou indirect».*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGES

1. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, Edition Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 pages.
2. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne: enjeux et pratique à l'international*, Editions d'organisation, Paris, 320 pages.
3. COLLINS ET VALIN (1992), *Audit et contrôle interne: Aspect financier, opérationnels et stratégiques*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, 373 pages.
4. COOPER & LYBRAND (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, COSO, Editions d'Organisation, Paris, 378 pages.
5. COOPERS & LYBRAND (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 348 pages.
6. IFACI (2001), *Management des risques, Prise de position professionnelle n° 13 de l'IIA*, Paris, 62 pages.
7. IFACI (2002), *Gouvernement d'entreprise et conseil d'administration, les meilleurs pratiques*, Paris, 114 pages.
8. IFACI (2003), *Guide d'audit: Etude du processus du management et de cartographie des risques, conception, mise en place et évaluation*, Paris, 90 pages.
9. IFACI (2005), *Guide d'audit Auto-évaluation du Contrôle Interne*, Paris, 58 pages.
10. IIA (2009), *Normes pour la pratique Professionnelles de l'Audit Interne*, Institut de l'Audit Interne, Florida, 28 pages.
11. JIMENEZ Christian; Patrick Merlier; Dan Chelly (2008), «*Risques opérationnels: De la mise en place du dispositif à son audit*».Edition 18, rue la Fayette, 75009, 271 pages.
12. Larousse (2010), *édition anniversaire de la semeuse*, 439 pages.
13. Mohamed HAMZAOUÏ (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne normes ISA200, 315,330 et 500*; 2<sup>ième</sup> édition, Pearson Education, France, 288 pages.
14. PRICEWATREHOUSSECOOPERS (2005), *la pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, 337 pages.

15. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'Audit Interne*, 6<sup>ème</sup> Edition d'Organisation, Paris, 479 pages.
16. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'Audit Interne*, 7<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 472 pages.
17. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Edition DUNOD, Paris, 217 pages.
18. SIRUGUET Jean Luc (2001), *Le contrôle comptable bancaire tome II*, Pratique du contrôle comptable des opérations de banques classiques, revue banque, éditeur 18, rue La Fayette, Paris ,561 pages
19. STEINBERG M. Richard, BROMILOW L. Catherine (2002), *l'efficacité des comités d'audit, les meilleures pratiques*, Paris, 110 pages.
20. VERNIMMEN Pierre (2009), *Finance d'entreprise*, DALLOZ, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1187 pages.

## REVUES

1. BAPST Pierre Alexandre, BERGERET Florence (2002), Pour un management des risques orientés vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (2<sup>ème</sup> partie), *Revue française de l'audit interne* (n° 161): 10-12.

## SITES INTERNES

1. Association of certified fraud Examiners et Dr Dominic Peltier-Rvest, Ph.D., M.Acc., CFE, Université Concordia (2011), *La détection des fraudes commises en entreprise au canada*.

[http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/documents/rtnn-french-canadian.pdf](http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/rtnn-french-canadian.pdf)

2. Pansard & Associés (2004), *Typologie des différentes catégories de fraude à caractère financier*

<http://www.pansard-associes.com/...fraudes/typologie-fraudes-financier.htm>

3. PwC (2004), *La fraude en entreprise progresse et se transforme -*

<http://www.pwc.fr/enquetefraude>

4. IFACI (2009), *Définition de l'audit et du contrôle interne*.

<http://www.ifaci.com/ifaci/...audit...controle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-controle-internes-78.html>

5. La fraude fiscale: Stop! *La dénonciation de fraudes fiscales est un acte citoyen*.

<http://www.fraude-fiscale.fr/les-types-de-fraudeurs/les-entreprises-ou-personnes-morales/le-detournement-dactif/>

CESAG - BIBLIOTHEQUE