



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 20
(2008-2009)**

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**EVALUATION DU DISPOSITIF DE SURVEILLANCE
ET DE MAITRISE DES RISQUES DE FRAUDE LIES
AU PROCESSUS ACHATS DU PROGRAMME DE
REFORME DU SYSTEME DE SANTE (PRSS)
AU BURKINA FASO.**

Présenté par :

Auguste Eloi Arzouma OUEDRAOGO

Dirigé par :

***Idrissa SAVADOGO
Expert-comptable, Associé
Directeur du Département
Audit et Contrôle du Cabinet
WorldAudit Corporate SA***

DEDICACES

Je dédie ce document :

A la mémoire de ma chère maman, Feue Thérèse Marie OUEDRAOGO, pour ce qu'elle fut,...fit et fait toujours pour moi depuis l'au-delà ...

Puisse cette œuvre l'immortaliser à jamais auprès de moi.

A mon père Jean Guitti OUEDRAOGO, pour tous les sacrifices consentis, l'abnégation et le souci permanent de me voir réussir.

Puisse ce mémoire contribuer à l'accomplissement de son intime désir pour moi.

A mon épouse Fatou Emma OUEDRAOGO et mes enfants W. Patrick José et R. Auguste Jorys pour le soutien moral et la compréhension à mon égard durant les moments d'absence pour raison d'étude.

Puissent-ils trouver en ce document le fruit de leurs sacrifices.

REMERCIEMENTS

Je voudrais en cette page de mon mémoire traduire ma reconnaissance à tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de cette œuvre.

Merci, vraiment du fond du cœur :

- au corps professoral et à l'administration du CESAG, et de façon particulière à Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), qui a grandement contribué, par son professionnalisme, à inculquer en moi le souci de la quête permanente de l'excellence ;
- à Monsieur Nabassom Salif OUEDRAOGO, Expert comptable, Associé, Président Directeur Général du Cabinet WorldAudit Corporate SA, qui a accepté ma mise en disponibilité durant toute une année académique, preuve de l'intérêt qu'il accorde à la formation ;
- à l'ensemble du personnel du Programme de Reforme du Système de Santé pour sa précieuse collaboration et sa contribution à cette étude ;
- à Monsieur Idrissa SAVADOGO, Expert comptable, Associé, Directeur du Département Audit et Contrôle de WorldAudit Corporate SA, qui a bien voulu assurer mon encadrement durant la phase pratique de cette formation et dont les qualités humaines, les compétences et la rigueur professionnelles constituent pour moi de beaux exemples ;
- à tous les condisciples de la 20^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion pour la collaboration fraternelle et le soutien mutuel pendant les durs moments de cette formation.

Que toute personne ayant contribué à construire cette œuvre trouve ici ma profonde gratitude.

SIGLES ET ABREVIATION

AFD : Agence Française de Développement
AFCE: Association of Certified Fraud Examiners
AFNOR : Association Française de Normalisation
ANO : Avis de Non Objection
BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement
CAM : Commission d'Attribution des Marchés
CEP : Cellule d'Exécution du Programme
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFA : Communauté Financière Africaine
CI : Contrôle Interne
CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
CNS: Conseil National de Santé
COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DA: Demande d'Achats
ECIIA: European Confederation of Institutes of Internal Auditing
4 E: Economie, Efficience, Efficacité, Equité
ERM: Enterprise Risk Management
FAD : Fonds Africain de Développement
FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
IFAC: International Federation of Accountants
IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA: Institute of Internal Auditors
ISA: International Standards on Auditing
MEF : Ministère de l'Economie et des Finances
MS : Ministère de la Santé
NEP: Normes d'Exercice Professionnel
OEC : Ordre des Experts Comptables
PAA : Plans d'Actions Annuels

PMA : Paquet Minimum d'Activités
PMI : Project Management Institut
PRSS: Programme de Réforme du Système de Santé
PTBA : Programme de Travail et de Budget Annuel
PTF : Partenaires Techniques et Financiers
PV : Procès Verbal
QCI : Questionnaire de Contrôle Interne
QPC : Questionnaire de Prise de Connaissance
RAF : Responsable Administratif et Financier
RH : Ressources Humaines
RPM : Responsable de la Passation des Marchés
RSE : Responsable du Suivi-évaluation
SAS : Statements on Auditing Standards
SG : Secrétariat Général
TI: Transparency International
TTC : Toutes Taxes Comprises

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Cycle de vie du projet.....	13
Figure n°2 : Schéma de déroulement du processus Achats.....	17
Figure n°3 : Synthèse de la définition de la fraude	20
Figure n° 4 : Modèle d'analyse de l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques de fraude dans les Projets / Programmes.....	46

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Grille de comparaison des étapes clés des démarches d'évaluation des risques proposées par différents auteurs.....	38
Tableau n° 2 : Exemple de mesure des niveaux de gravité et de probabilité.....	40
Tableau n° 3 : Exemple de grille de criticité	41
Tableau n° 4 : Contribution par bailleurs de fonds au financement du PRSS.....	60
Tableau n°5 : Identification des risques de fraude et des dispositifs de maîtrise liés à la prévision des dépenses.....	67
Tableau n°6 : Identification des risques de fraude et des dispositifs de maîtrise liés à l'expression de besoins.....	68
Tableau n°7 : Identification des risques de fraude et des dispositifs de maîtrise liés à la sélection des fournisseurs.....	69
Tableau n°8 : Identification des risques de fraude et des dispositifs de maîtrise liés à la passation et à la réception de la commande.....	71
Tableau n°9 : Identification des risques de fraude et des dispositifs de maîtrise liés au traitement de la facture.....	73
Tableau n°10 : Echantillon de l'étude.....	77
Tableau n°11 : Résultats des tests de conformité et de permanence.....	79
Tableau n°12 : Echelle d'appréciation de la qualité des mesures de contrôle.....	82
Tableau n°13 : Tableau d'appréciation de la qualité des mesures de contrôle mises en place par le PRSS.....	83
Tableau n°14 : Echelle de mesure de la probabilité de réalisation du risque de fraude.....	87
Tableau n°15 : Echelle de mesure de l'impact du risque de fraude en cas de matérialisation.....	88
Tableau n°16 : Tableau d'évaluation de la probabilité de survenance et de l'impact des risques de fraude liés au processus Achats.....	88
Tableau n°17 : Grille de criticité des risques de fraude liés au processus Achats du Programme de Reforme du Système de Santé (PRSS).....	92

INTRODUCTION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Pour la réalisation de ses activités, toute organisation se doit de prendre en compte les risques liés aux incertitudes et aléas inhérents à la conduite de ses affaires et à la réalisation de son objet social, qu'il soit lucratif ou non : c'est le management des risques ou gestion des risques d'entreprise. Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) dans son rapport n°2 intitulé COSO II Report (In IFACI & al, 2005 : 5) le définit comme « un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation ». Il précise qu'il « est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation».

Il s'agit là d'un concept de Gestion Globale du Risque (Enterprise Risk Management : ERM). Renard (2006 : 133) fait remarquer à ce propos, à juste titre, que sans une gestion globale, on ne saurait maîtriser ses activités et atteindre ses objectifs. Dès lors, la tenue d'une bonne politique d'ERM conditionne la mise en place d'un contrôle interne satisfaisant et fait d'elle une des priorités des dirigeants des entreprises, au premier chef, mais avec l'implication de l'ensemble de leur personnel. La relation entre la gestion globale du risque et le contrôle interne est si étroite que certains auteurs le conçoivent comme une composante de la gestion des risques d'entreprise.

La démarche de maîtrise des risques permet selon Monier (2007 : 8) de créer une vraie valeur ajoutée sur des sujets comme :

- le contrôle interne, en permettant de décloisonner les actions de contrôles déjà existantes, d'articuler et de coordonner l'ensemble des dispositifs ; de dépasser l'approche exclusivement « défensive » du contrôle interne (centrée sur la fiabilité des opérations financières et la conformité aux lois), en intégrant une approche plus « offensive », (visibilité sur le déploiement de la stratégie) ;

- le management qui, en favorisant l'échange et la responsabilisation des acteurs, ouvre et enrichit le dialogue entre les différents niveaux de l'entreprise.

En matière d'audit externe, depuis la publication par l'International Federation of Accountants (IFAC) en décembre 2004 du modèle d'approche de l'audit par les risques, la notion de risque est placée au centre des diligences des professionnels de l'audit externe. Pour Hamzaoui (2008 : 1), « l'approche par les risques est utilisée pour identifier, mesurer et donner la priorité au traitement des risques significatifs, afin que l'effort le plus important se concentre d'abord naturellement sur les facteurs de risques les plus significatifs ».

De ces différents risques dont devrait tenir compte le dispositif de contrôle interne de toute organisation, le risque de fraude demeure l'un des plus difficiles à maîtriser et ses conséquences menacent souvent dangereusement la survie de l'entreprise. Présentée sous diverses formes : malversations financières, détournement de fonds, irrégularités comptables, etc., la fraude provoque une grave crise de confiance des actionnaires à l'égard des managers, des conseils d'administration et des cabinets d'audit chargés d'assurer la transparence de l'information financière délivrée au public.

Malgré sa prise en compte par les différentes législations à travers la mise en place de mesures répressives (condamnations des fraudeurs à de lourdes peines pénales et pécuniaires), le mal persiste. Il importe par conséquent que le dispositif de contrôle interne mis en place pour maîtriser les risques, notamment celui de la fraude, soit constamment évalué par les différents organes de contrôle au sein de l'organisation. C'est donc à juste titre qu'ils placent l'évaluation du risque au centre de leurs diligences.

Les scandales financiers de ces dernières décennies (Enron, WorldCom et Xerox aux Etats-Unis, Vivendi, France Télécom et Safran en France, et Parmalat en Italie) ont placé ce fléau au cœur des enjeux économiques et financiers et redonné une impulsion à la lutte menée par les différents moyens de contrôle pouvant coexister au sein de l'entreprise (audit interne, risk manager, contrôle de gestion, audit externe, etc.) pour la maîtrise du risque de fraude.

Pour Gallet (2005 : 24), la fraude peut prendre de multiples visages tels que les détournements de fonds, les vols de matériels ou encore la falsification d'états financiers. Il ajoute qu'elle « n'épargne aucune structure : de la multinationale à la PME en passant par les collectivités publiques et même les associations. Elle peut être le fait de dirigeants comme de simples employés ».

Chacun des organes de contrôle au sein de l'organisation a sa perception de la notion de fraude et certains groupes de professionnels ont émis des prises de position officielles sur le sujet. C'est le cas de la Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne (ECIIA : European Confederation of Institutes of Internal Auditing) qui a déposé depuis octobre 1999 auprès de la Commission Européenne une prise de position intitulée « *The Internal Auditor's Role in the Prevention of Fraud* » et publiée par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) à travers sa Collection « Les cahiers de la recherche » de Septembre 2000, dans laquelle elle préconise que « la fraude soit reconnue comme l'un des nombreux risques inhérents de l'activité de l'entreprise » (IFACI, 2000 : 3).

Dans le domaine de l'audit externe, de nouvelles normes d'audit ont été édictées afin d'accroître la prise en compte du risque de fraudes dans les missions : normes SAS 99 aux Etats-Unis¹, norme ISA 240 de l'IFAC² au niveau international transposée en France par la NEP 240³. De nouvelles techniques se sont développées au cours des dernières années afin de répondre spécifiquement au risque de fraude, et notamment de détournement d'actifs. Elles reposent sur des concepts différents de l'audit traditionnel, tant au niveau des principes que de la démarche méthodologique.

Sur le plan législatif, plusieurs mesures ont été adoptées visant au renforcement de l'arsenal réglementaire et juridique dans certains pays concernés : loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis (juillet 2002) et loi de Sécurité financière en France (août 2003).

¹ *Statement on Auditing Standards No. 99: Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit (AICPA)*

² *The Auditor's Responsibility to Consider Fraud and Error in an Audit of Financial Statements (IFAC)*

³ *Prise en considération de la possibilité de fraudes lors de l'audit des comptes (mai 2007)*

De son côté, la communauté financière internationale (Banque Mondiale, Fonds Monétaire International, Union européenne,...) a pris conscience du fléau et soutient nos différents Etats dans la mise en place de structures de lutte contre la corruption et autres commissions ou programmes pour la bonne gouvernance et la transparence. Dans le même ordre d'idée, on note l'action de Transparency International (TI) qui, depuis quelque temps déjà, publie annuellement le classement des pays les plus corrompus au monde.

Malgré cette prise de conscience, ces mesures et la mise en place de différentes structures de contrôle au plan externe et en interne au niveau de chaque organisation, le combat est encore loin d'être gagné au regard des scandales financiers qui continuent régulièrement de défrayer la chronique en Europe et aux Etats Unis (Kerviel, Madoff, Satyam, Stanford).

Dans nos pays africains, même en l'absence d'enquêtes sur le sujet, la fréquence des cas de fraudes relayés par la presse montre à souhait son ampleur dans la gestion des affaires, particulièrement dans les entreprises du secteur public et parapublic. Les projets et programmes financés le plus souvent par des ressources extérieures n'échappent pas au fléau, malgré les différentes procédures édictées par les bailleurs de fonds internationaux.

Il est par conséquent nécessaire d'évaluer fréquemment au niveau de chaque organisation le dispositif de maîtrise du risque de fraude afin de s'assurer de son efficacité et de son efficience à toute épreuve.

Pour le Programme de Réforme du Système de Santé (PRSS), qui est l'un des plus grands programmes de développement du Burkina Faso, financé par un consortium de bailleurs de fonds internationaux et l'Etat burkinabé pour un montant évalué à plus de douze (12) milliards de francs CFA, la maîtrise des risques de gestion et particulièrement celui de fraude, est un aspect primordial pour la continuité de ses activités. En effet, le Programme a repris ses activités en 2008 après une suspension de neuf (09) mois à la suite d'un « détournement portant sur plus d'une centaine de millions de francs CFA »⁴. Dans ces circonstances, un nouveau cas de fraude pourrait altérer définitivement la confiance des bailleurs de fonds et entraîner la clôture avant terme du Programme.

⁴ Rapport de la mission conjointe de Supervision financière du 25 mars au 04 avril 2007

Malheureusement, dans son organisation, le PRSS ne dispose en interne d'aucun des corps de contrôle généralement reconnus (audit interne, contrôle de gestion, risk manager,...). Aucune évaluation du dispositif de maîtrise des risques, notamment ceux liés à la fraude, n'est faite de façon formelle en interne.

Cette situation pourrait s'expliquer entre autres, par l'inexistence d'une culture de la gestion du risque et surtout par l'absence de compétences en interne au niveau du PRSS pour identifier les risques pouvant impacter négativement ses différents processus, les analyser, les évaluer et proposer la mise en place de dispositifs permettant de les maîtriser.

Elle accroît par conséquent les risques de fraude qui, comme souligné plus haut, peuvent compromettre définitivement le Programme.

Il convient de souligner que cette situation au niveau du PRSS n'est pas isolée. En effet, bien que des études révèlent l'audit interne comme moyen de contrôle le plus répandu du risque de fraude, très peu de Projets ou Programmes de développement au Burkina Faso disposent de cette fonction. A titre d'exemple, en 2009 sur un portefeuille d'audit contractuel auprès d'une dizaine de projets/programmes détenu par le Cabinet WorldAudit Corporate SA qui nous a accueilli pour notre stage, aucun ne dispose d'un service d'audit interne.

Pour évaluer leurs dispositifs de maîtrise des risques, les organisations ont la possibilité de le réaliser exclusivement en interne ou de le faire faire par un ou plusieurs consultants et/ou cabinets indépendants ou encore de combiner les deux solutions.

Dans sa situation, le PRSS pourrait donc envisager :

- la mise en place d'un service d'audit interne compétent et/ou de toutes autres fonctions internes de contrôles (contrôle de gestion et risk manager...);
- l'évaluation expresse de façon périodique de son dispositif de maîtrise des risques par des consultants et/ou cabinets indépendants ;
- l'évaluation de son dispositif dans le cadre des missions d'audit financier effectuées annuellement.

Dans le cadre des projets et programmes, les différents aspects liés au contrôle et à l'évaluation sont généralement arrêtés de commun accord avec les bailleurs de fonds dans un document appelé « document de projet » avant même son démarrage. Le document de projet du PRSS n'ayant prévu aucune des deux premières solutions, seule la dernière restait envisageable. C'est ainsi que le Cabinet WorldAudit Corporate a été retenu pour l'audit des comptes des exercices 2008 à 2010.

Ayant eu la chance d'être associé à la réalisation de l'audit des comptes 2008, nous avons voulu, avec l'accord des premiers responsables du Cabinet et du PRSS, nous intéresser à l'évaluation de la maîtrise du risque de fraude par le Programme pour en faire l'objet de cette étude.

La question fondamentale sera de savoir quelle est l'efficacité des mesures prises par le PRSS pour maîtriser le risque de fraudes dans son processus Achats ?

Il s'agira de façon spécifique de répondre aux questions ci-après :

- ✓ qu'est-ce qu'une fraude ?
- ✓ quelles sont les principales étapes du processus Achats au niveau du PRSS ?
- ✓ quels sont les risques de fraude pouvant entacher chacune de ces étapes ?
- ✓ de quels dispositifs dispose le PRSS pour maîtriser chacun des risques identifiés ?
- ✓ quels sont les meilleurs dispositifs à mettre en place pour gérer au mieux les risques identifiés à chaque étape ?

Pour y répondre, nous nous proposons de mener une étude sur le thème suivant : « Evaluation du dispositif de surveillance et de maîtrise des risques de fraude liés au processus Achats du Programme de Reforme du Système de Santé (PRSS) ».

L'objectif général poursuivi par cette étude sera d'apprécier l'efficacité du dispositif de surveillance et de maîtrise des risques de fraudes liés au processus Achats du Programme de Reforme du Système de Santé.

Nous essayerons spécifiquement de :

- clarifier la notion de fraude ;
- identifier les risques de fraudes liés au processus Achats du PRSS ;
- analyser et évaluer ces risques au regard du dispositif mis en place par le Programme ;
- recenser les meilleurs dispositifs de prévention des risques identifiés ;
- formuler des recommandations susceptibles d'améliorer le contrôle interne du PRSS.

Nous sommes conscient de la complexité et de l'étendue du sujet de la fraude. Il est impossible d'en envisager une présentation exhaustive dans le cadre de cette étude, tant sa problématique est vaste et multiples les risques de fraudes pouvant se retrouver dans tous les processus d'une organisation. Aussi, avons-nous voulu nous limiter au processus Achats.

En outre, nous n'aborderons pas les dispositions législatives et réglementaires relatives à la fraude, car disparates d'un pays à un autre.

Au regard des objectifs suscités, cette étude présente un intérêt manifeste pour le CESAG, pour le PRSS, le Cabinet et enfin pour nous-mêmes :

- cette étude contribuera à accroître la documentation du CESAG et pourra être profitable à tout lecteur désireux d'avoir des connaissances sur le sujet de la fraude et de l'évaluation des risques ; elle constituera pour lui un « baromètre » pour apprécier la qualité des enseignements dispensés aux stagiaires ;
- elle permettra au Programme de Reforme du Système de Santé d'avoir une appréciation d'un œil extérieur sur son dispositif de maîtrise des risques de fraudes et pourrait aussi servir de base pour l'amélioration des procédures de son contrôle interne ;
- pour le Cabinet, elle pourrait constituer une base pour la mise en place d'une nouvelle démarche et d'outils permettant de répondre efficacement aux diligences liées à l'évaluation du risque de fraude dans les missions ;

- enfin, au plan personnel, par la recherche documentaire, nous comptons approfondir nos connaissances sur le sujet de la fraude. Cette étude est pour nous une occasion d'application de l'approche par les risques.

Pour atteindre les objectifs fixés à cette étude, nous nous proposons de bâtir ce mémoire en deux (02) parties :

- ❖ la première partie, consacrée au cadre théorique, permettra de faire un tour de la revue littéraire sur la notion de fraude, de comprendre ses mécanismes de préventions et de décrire une démarche permettant d'évaluer les risques de fraudes dans les Projets et Programmes.
- ❖ la seconde partie, qui se veut pratique, sera l'occasion d'analyser le système de contrôle interne du Programme de Reforme du Système de Santé (PRSS), plus particulièrement d'évaluer son dispositif de prévention de la fraude liée à son processus Achats, et de formuler des recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Depuis l'Antiquité, la fraude a toujours existé dans les relations commerciales et a connu plusieurs évolutions en fonction des différentes époques de l'histoire. Pour certains auteurs, on pourrait même la qualifier comme étant le « deuxième plus vieux métier » du monde. Toutefois, il convient de reconnaître que le phénomène s'est accru au cours du dernier siècle et prend de plus en plus d'importance tant par son ampleur que par les formes inattendues qu'elle prend.

L'histoire nous enseigne que la propension à frauder a toujours existé dans les sociétés capitalistes organisées autour de la création maximale de richesses et que l'homme est « rarement totalement honnête ou totalement malhonnête ». Tout est question de circonstances, accréditant ainsi une vieille maxime connue : « l'occasion fait le larron ». Il devient donc nécessaire de mettre en place une bonne organisation susceptible de supprimer l'anarchie, de s'attaquer à toutes les zones de risque de fraude et de limiter ainsi la fréquence et les effets des actes frauduleux.

Dans cette première partie de notre étude, à travers le premier chapitre, nous présenterons d'abord le processus « Achats » qui constituera le champ de notre recherche, puis nous analyserons la notion de fraude afin de mieux appréhender ses diverses formes. Dans le deuxième chapitre, nous décrirons un dispositif permettant de lutter contre ses différentes manifestations à travers une démarche d'évaluation des risques. Cette partie sera également l'occasion de présenter dans le troisième chapitre la méthodologie adoptée pour conduire cette étude.

CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DU PROCESSUS ACHATS ET ANALYSE DE LA NOTION DE FRAUDE

Les malversations ou fraudes en entreprise, plus communément désignées par le terme « détournements » sont de plus en plus des risques fréquents, qui en sus du coût direct constitué de pertes importantes d'actifs monétaires et physiques, peuvent entraîner d'autres dommages collatéraux non moins préjudiciables : perte d'image et de réputation, conflits avec les partenaires commerciaux, etc.

Dans ce premier chapitre, nous décrirons d'abord à travers une première section le processus Achats sur lequel porte notre étude. Pour Gallet (2005 : 64), il est « l'un des plus exposés à la fraude puisqu'il concentre l'essentiel des mouvements de sorties d'argent de l'entité ».

Nous analyserons par la suite la notion de fraude, afin de mieux comprendre son concept, ses mécanismes et ses impacts sur une organisation. Cela constitue un préalable indispensable à toute action visant à bâtir un dispositif de maîtrise du risque de fraude, car permettant d'identifier l'acte frauduleux, de reconnaître ses diverses formes et manœuvres de dissimulation qui les accompagnent.

1.1 Le processus Achats

Avant de présenter le processus Achats, nous nous proposons de nous appesantir en quelques lignes sur la notion de « Projet », afin de bien comprendre le cadre organisationnel au sein duquel ce processus sera développé dans le cadre de cette étude.

1.1.1 Notion de projet

Il existe plusieurs appréhensions de notion de projet, mais elles ont toutes les mêmes déterminants.

1.1.1.1 Définitions

D'après le Project Management Institut (PMI), « Un projet est toute activité réalisée une seule fois, dotée d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique ». Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés. Il peut s'agir de quelque chose d'aussi simple que l'organisation d'un événement d'une journée ou d'aussi complexe que la construction d'un barrage sur une rivière.

Pour Genest & Nguyen (2002 : 9), « un projet, c'est un ensemble complexe de tâches et d'activités visant à produire et à livrer un extrant déterminé à l'avance, tout en respectant des contraintes convenues de budget, d'échéance et de qualité ».

Sans trop s'éloigner de celle du PMI, les organismes de développement nationaux ou internationaux ont élaboré des définitions adaptées à leur contexte, selon leur politique. A titre illustratif, pour l'Union Européenne (2004 : 8) « Un projet est un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis ».

Toutes ces définitions comme d'autres dans la littérature font ressortir comme déterminants communs la notion de livraison d'un extrant déterminé et celle de respect de contraintes préalablement convenues : il s'agit d'une initiative nouvelle, inhabituelle et singulière à réaliser dans un temps défini avec une quantité réaliste de ressources.

1.1.1.2 Cas spécifique des projets de développement communautaire

Un projet de développement communautaire peut être défini comme une action réalisée dans un objectif socio-économique orienté vers la satisfaction d'un besoin collectif de base (alimentation, santé, éducation, travail, infrastructures de base, information, connaissances, etc.) d'une communauté d'hommes et de femmes leur permettant de s'épanouir dignement. « Il tente d'en valoriser les qualités (ressources, atouts, valeurs), d'en minimiser les handicaps, d'en contourner les contraintes. » (Daniel, 2003 : 1).

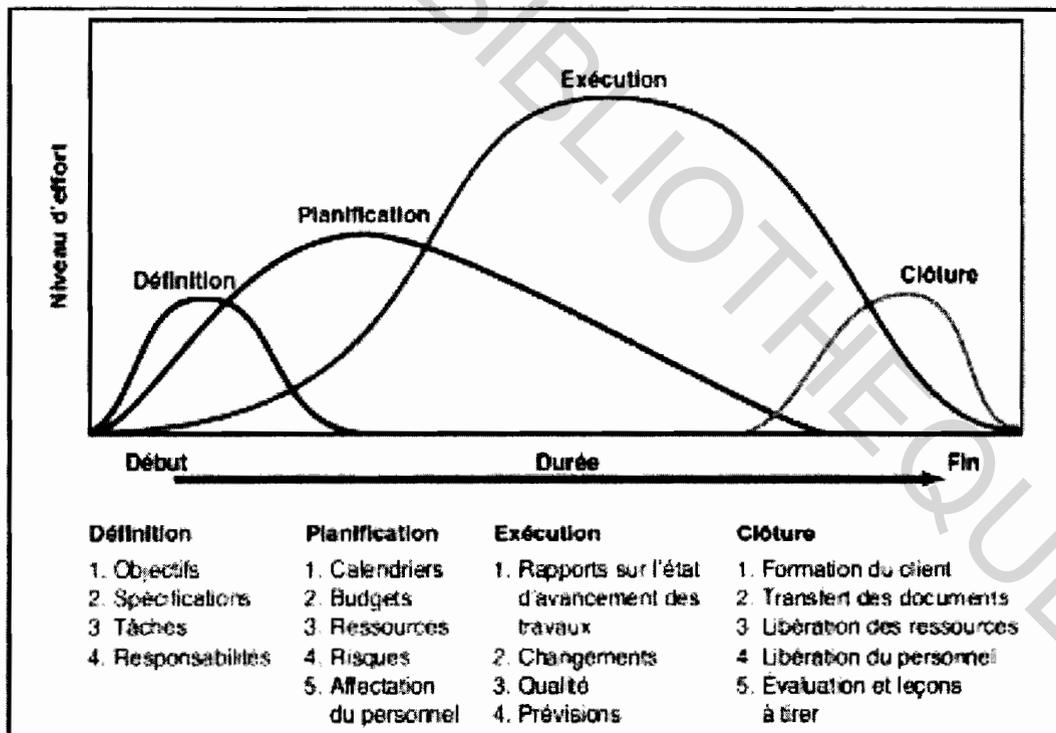
Il implique des groupes d'intérêts divers notamment des membres de la communauté, les autorités locales, le personnel du projet et des agents externes d'appui technique et financier.

1.1.1.3 Le cycle de vie d'un Projet

Un projet passe par une série de phases successives entre lesquelles il n'existe pas réellement de démarcation ; elles sont toutes particulièrement importantes et déterminantes pour la réussite du projet : il s'agit du « cycle de vie du projet ». Le nombre de phases du cycle de vie d'un projet n'est pas constant, il dépend du type de projet ainsi que des acteurs en présence.

Toutefois, selon Genest & Nguyen (2002 : 18), dans un grand nombre de Projets, on observe un découpage du cycle en quatre (04) phases comme indiqué dans la figure ci-après :

Figure n° 1 : Cycle de vie du projet



Source : Langevin (2006 : 12)

Le Project Management Institute (PMI) quant à lui, propose une subdivision presque similaire à celle présentée ci-dessus en cinq (05) processus de gestion de projet que sont : l'élaboration, la planification, l'exécution, le contrôle et la clôture (In Genest & Nguyen, 2002 : 18). La différence dans ces deux (02) découpages réside dans le fait que le premier ne considère pas le contrôle comme une phase en soi ; il se retrouve plutôt dans la phase de clôture.

Tout comme dans les entreprises commerciales, les activités menées au sein d'un Projet de développement peuvent être regroupées en plusieurs processus parmi lesquels celui des achats occupe, de par sa transversalité une place centrale.

1.1.2 Présentation du processus achats

Herard (2003: 119) définit le processus comme « un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisées par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en termes de qualité, délais et coûts ».

Dans cette section, nous définirons d'abord la notion d'achats et l'importance de cette fonction au sein d'une entité, puis décrirons les principales étapes et les acteurs de son processus.

1.1.2.1 Définitions et importance des achats au sein d'une entité

Pour le Petit Larousse (2001: 34-35), « achat » veut dire « action d'acheter » et « acheter, c'est obtenir, se procurer de quelque chose en payant ». Bernard & al (2009: 17), précisent que « la fonction Achats est responsable du processus d'acquisition et d'approvisionnement des biens et services nécessaires à la production et au fonctionnement de l'entreprise ». De ce fait, les achats sont au cœur des activités de toute entité. Mais il est évident que leur importance varie selon la taille, le secteur d'activités et l'objet social de l'entreprise.

En outre, dans le patrimoine de l'entreprise, ce sont les achats qui alimentent les deux postes du bilan que sont les stocks et les immobilisations, qui dans les états financiers de certains établissements constituent la moitié, voire les trois quarts du total de l'actif. Le risque d'un « mauvais » achat d'immobilisation ou de stock peut entraîner un arrêt de la production en

raison de la non (ou mauvaise) fonctionnalité de l'outil de production ou de la rupture de matières premières, provoquant ainsi des pertes pour l'entreprise. C'est dire toute l'importance de la fonction Achats dans la pérennité de l'entreprise.

Notons enfin, l'importance des achats pour la productivité. A ce propos, Bouvier (1990 : 23), déclare que « les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier : il lui suffit de mieux acheter ». Il affirme qu'en menant des actions importantes sur cette fonction pour maîtriser les coûts, l'entreprise peut considérablement ajuster et améliorer sa situation financière, voire éviter les risques de faillite dans certains cas. Les économies générées par la maîtrise du processus d'achat peuvent être redéployées et orientées vers les activités ciblées par l'entreprise.

1.1.2.2 Les principales étapes et les acteurs du processus Achats

Le processus Achats va de la définition de la politique générale d'achats au paiement de la facture du fournisseur en passant entre autres par le stockage du bien acheté ou la réception de la prestation demandée. Il est un processus transversal à toutes les activités de l'entreprise. A ce propos, Perrotin (2007 : 39) déclare qu'il s'agit « d'abattre les barrières organisationnelles pour travailler en transversalité ». Cette transversalité et ces imbrications concourent à l'atteinte d'un seul objectif stratégique qui est de « bien acheter ».

En raison de sa transversalité, le processus Achats implique un nombre important d'opérations et d'acteurs tant en interne, qu'en externe de l'organisation. Suivant le mode d'achats (achat par bon de commande, achats par appel d'offres, ...) les étapes du processus pourraient varier. Cependant, nous retiendrons dans le cadre de cette étude les étapes ci-après que l'on retrouve dans la plupart des types d'achats rencontrés :

- ◆ *La prévision des dépenses* : elle s'effectue à travers un budget des achats (Barry, 2009 : 22) qui doit être une émanation de la politique générale d'achats définie par la Direction Générale. L'élaboration du budget est traditionnellement placée sous la responsabilité du Service Contrôle budgétaire (ou Contrôle de gestion) qui assure aussi les approbations de dépenses, de même que les opérations de suivi des engagements. En l'absence d'un service de Contrôle budgétaire, cette fonction revient à la Direction financière. C'est le cas couramment rencontré dans les Projets de développement.

- ◆ L'expression de besoins : nonobstant l'existence d'un budget, les besoins émanant des demandeurs - utilisateurs sont généralement expressément matérialisés par une demande d'achat (DA) ou une demande d'approvisionnement. Toutefois, il est admis dans un système informel que cette expression puisse rester verbale et aboutir à une commande en bonne et due forme (Barry, 2009 : 24).

Comme souligné ci-dessus, les demandes d'achats sont soumises au visa du Contrôle de gestion avant l'exécution de la commande.

- ◆ La sélection des fournisseurs : elle regroupe toutes les procédures de mise en concurrence des fournisseurs et du choix de celui qui offre les meilleures conditions de marché (moindres prix et meilleurs produits ou services). Pour ce faire l'acheteur doit se servir des outils de veille technologique (revues, publications professionnelles, foires, etc.) pour constituer une base de données suffisamment fournie.

La sélection peut se faire au moyen de plusieurs formules : consultation simple, verbale ou écrite, appel d'offres, restreint ou élargi, etc. Le choix de la formule appropriée est tributaire de la nature et de l'importance de l'achat.

Pour Barry (2009 : 26), la sélection de fournisseurs est « exercée de manière conjointe par le Service des Achats et la Direction Générale ». Dans le cas du secteur public, elle peut entraîner l'implication d'organes de contrôle externes.

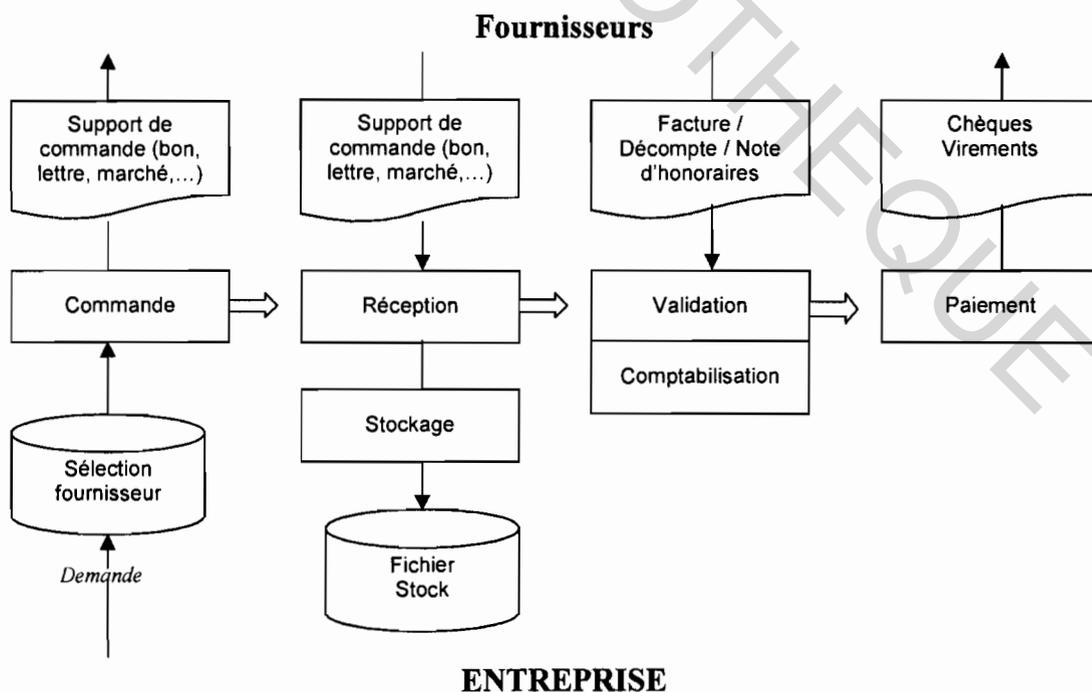
- ◆ La commande – Gestion des commandes et relance : il s'agit de l'émission de bon ou lettre de commande (ou encore marché / contrat), du classement provisoire et du suivi des commandes par les procédures de relance du fournisseur notamment. Ces tâches sont assurées par un gestionnaire des commandes qui est un agent du Service des Achats.

- ◆ La réception de la commande : elle constitue l'acte qui marque le transfert physique de la propriété du bien. Elle nécessite la mise en œuvre préalable de procédures de contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur. Ce contrôle doit être effectué de façon objective contradictoire et indépendante par une seule personne ou par une commission. Lorsque ce contrôle est satisfaisant, il est établi une attestation ou procès verbal de réception qui marque pour l'entreprise l'obligation de déclencher le sous processus paiement.

- ◆ La réception de la facture : Comme tout courrier arrivée, la facture doit être réceptionnée par le secrétariat de la Direction Générale et traitée comme tel avant d’être transmise par cahier de transmission au Service Comptable (Bouvier, 1990 : 28). A sa réception, le comptable procède à son ordonnancement (identification du fournisseur, authentification de la transaction) et aux contrôles arithmétiques nécessaires avant son imputation. Notons qu’il est nécessaire à cette étape de faire valider la facture par le demandeur – utilisateur qui est le responsable de la ligne budgétaire utilisée.
- ◆ Enregistrement et paiement de la facture : La facture ainsi approuvée est enregistrée dans les comptes en attente de l’échéance de paiement. A l’échéance prévue dans le fichier des fournisseurs le paiement est effectué par espèces, chèque ou virement selon l’importance du montant et les modalités prévues à l’avance dans le contrat ou le bon de commande.

Ces principales étapes du processus achats, ainsi que les documents et fichiers qui y sont couramment utilisés pourraient être schématisés à travers la figure ci-après :

Figure n°2 : Schéma de déroulement du processus Achats



Source : Nous-même à partir de Gallet (2005 : 64).

1.2 Analyse de la notion de fraude

Dans cette seconde section, nous analyserons le concept de la fraude, à travers ses dimensions, ses mécanismes et ses différentes typologies. Cependant, les mécanismes contenus dans ce document ne sauraient être exhaustifs, car les fraudeurs développent toujours des agissements toujours plus astucieux en fonction des fluctuations de l'environnement.

1.2.1 Les dimensions de la fraude

La fraude a toujours été omniprésente dans notre environnement : fraude fiscale au détriment des Trésors publics de nos Etats, fraude électorale, en entreprise, dans les examens et concours, dans les assurances, etc. Ces manifestations sont certes d'inégale ampleur, mais ont un point en commun : ce sont des tromperies délibérées commises en infraction à la loi ou aux règlements qui, au bout du compte, lèsent la communauté. La fraude est un acte délibéré.

La notion de fraude est vaste et multiforme. C'est pourquoi plusieurs définitions lui sont données par différents auteurs. Ses diverses manifestations évoluent en fonction des fluctuations de l'environnement et des évolutions technologiques prenant des formes inattendues et évolutives. Si l'opinion tolère généralement certaines fraudes comme celle fiscale, la fraude en entreprise reste intolérable à l'ensemble du personnel et c'est pourquoi elle est cataloguée comme un risque (et même un risque majeur).

1.2.1.1 Définitions

Sur le plan étymologique, « fraude » vient du mot latin « fraus - fraudis » qui signifie fourberie, préjudice, piège et même crime (Rouf, 2000 : 26). A travers ces différents sens qui font appel à des notions de droit aussi complexes, on y perçoit difficilement la traduction actuelle qui en a été faite.

Pour le dictionnaire français Larousse (2003 : 369), la fraude est un « un acte malhonnête fait dans l'intention de tromper en contrevenant à la loi ou aux règlements ». On retrouve

pratiquement la même définition dans Le Nouveau Petit Robert pour qui, elle est une « action faite de mauvaise foi dans le but de tromper ; tromperie ou falsification punie par la loi ». Toutefois, cette dernière définition fait apparaître clairement l'intention qui se cache derrière l'acte volontaire : tromper.

L'IFACI présente, en plus, l'avantage de donner une définition qui indique à qui profite l'acte frauduleux. En effet, dans sa norme MPA 1210.A2-1 sur « l'identification de la fraude », il désigne par fraude toutes les irrégularités et actes illégaux commis avec l'intention de tromper en vue d'en tirer profit pour soi-même ou pour un organisme (IFACI, 2000 : 53).

L'IFAC (2009 : 11) dans sa norme ISA 240 intitulé « Obligation de l'auditeur en matière de fraude lors d'un audit des états financiers » définit la fraude comme « acte intentionnel commis par un ou plusieurs membres de la direction, par une ou plusieurs personnes constituant le gouvernement d'entreprise, par un ou plusieurs employés ou tiers à l'entité, impliquant des manoeuvres dolosives dans le but d'obtenir un avantage indu ou illégal »

L'IFAC y identifie deux (02) sources possibles d'anomalies dans les états financiers : la fraude ou l'erreur. Mais elle précise immédiatement que « l'élément distinctif entre la fraude et l'erreur réside dans le caractère intentionnel ou non de l'acte qui est à l'origine de l'anomalie ». Si la fraude désigne un acte volontaire commis par une ou plusieurs personnes dans l'intention de tromper, l'erreur est non intentionnelle et comprend l'omission d'un montant ou d'une information à fournir dans les états financiers, telle que :

- une erreur dans la centralisation ou le traitement des données à partir desquelles les états financiers sont préparés ;
- une estimation comptable incorrecte résultant de la survenance ou de la fausse interprétation des faits ;
- une erreur dans l'application des règles comptables concernant la mesure, l'identification, la classification, la présentation de l'information donnée (Hamzaoui, 2008 : 115).

Pour la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) française, la fraude est un « acte volontaire commis par une ou plusieurs personnes faisant partie de la direction ou des employés de l'entité, ou par des tiers, ayant pour objectif de déroger à des règles ou à des procédures prescrites, à des fins illégitimes, ayant pour conséquence d'altérer les

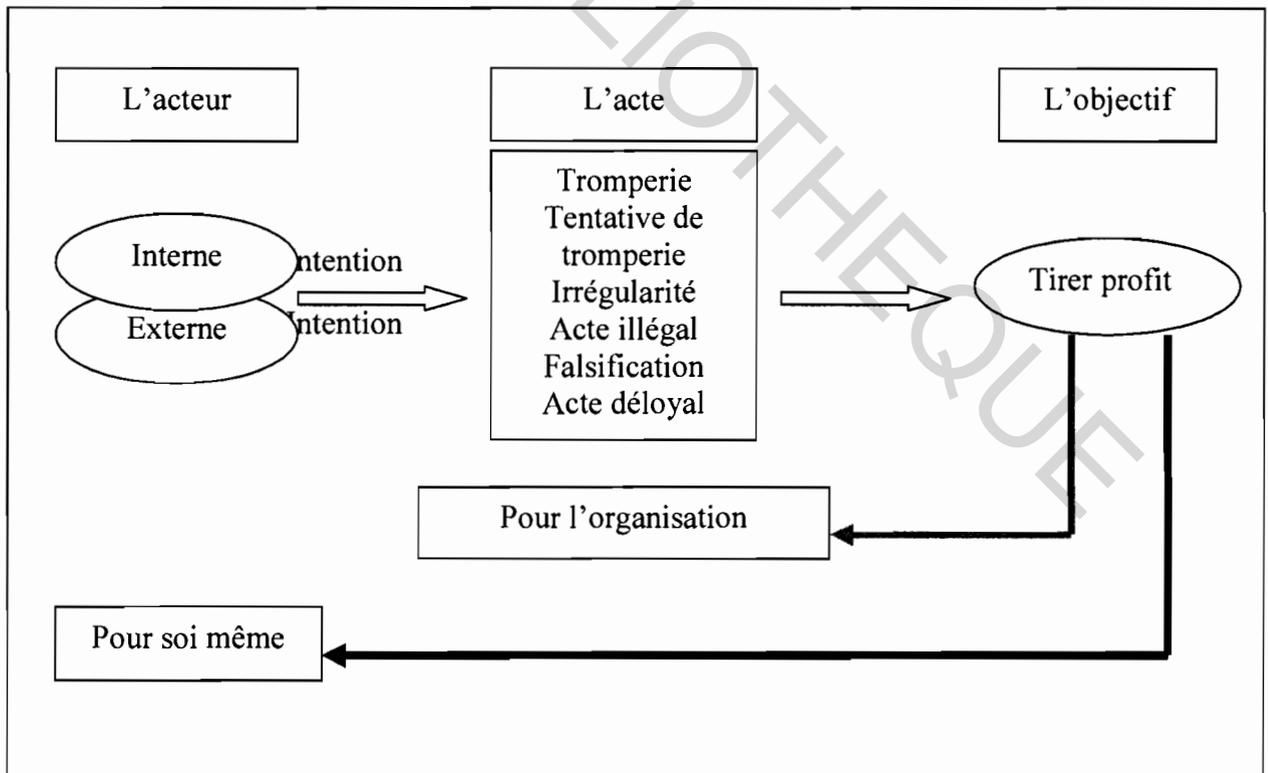
comptes, ou encore de dissimuler le non-respect des textes légaux ou réglementaires ». Elle précise que constitue une fraude, une erreur détectée et non corrigée volontairement (In Siruguet & al, 2006 : 16).

De ces différentes définitions, on pourrait retenir que la fraude est un acte accompli dans l'illégalité, consistant à tromper délibérément, à soutirer de l'argent contre la volonté de quelqu'un ou à falsifier intentionnellement un document, et portant atteinte aux droits et aux intérêts d'autrui. Elle est à distinguer de l'erreur qui est une inexactitude involontaire sans intention de nuire. Il en ressort que :

- primo : l'auteur de l'acte frauduleux peut être interne ou externe à l'organisation ;
- secundo : l'acte est délibéré et va à l'encontre de règles préétablies dans l'intention de tromper ;
- tertio : il profite soit à l'auteur ou à l'organisation.

Cette synthèse pourrait s'illustrer par le schéma ci-après :

Figure n° 3 : Synthèse de la définition de la fraude



Source : Siruguet & al. (2006 : 8)

1.2.1.2 Quelques spécificités du risque de fraude

La qualification de la fraude comme un risque pour l'entreprise est contestée par certains auteurs. Pour ces derniers, l'acte frauduleux est un danger imprévisible avec une connotation toujours péjorative, alors qu'au contraire, la prise de risque librement consentie est valorisante et peut parfois se traduire par un gain. Par contre, le risque de fraude, même s'il peut quelques fois avoir des bénéfices à court terme (cas de fraude fiscale), finit toujours à long terme par avoir un impact négatif sur l'entreprise (Siruguet & al, 2006 : 4).

La fraude menace de façon permanente l'organisation. Contrairement à l'erreur qui est une menace passive, la fraude menace activement et est aggravée par les manœuvres de dissimulation qui l'accompagnent. Malheureusement, cet aspect n'est pas toujours pris en compte et l'on est le plus souvent surpris par la survenance de la fraude.

En outre, elle se caractérise par la diversité des formes qu'elle peut prendre et par la rapidité d'évolution de ses pratiques. En effet, à chaque niveau de l'organisation où l'homme peut tirer profit, une ou plusieurs formes de fraude sont susceptibles de se développer et face à chaque moyen de protection, il se crée à nouveau une autre forme qui lui permet de contourner ce moyen. C'est ce que Siruguet & al (2006 : 5) qualifient de « syndrome de blindage de l'obus ».

Enfin, notons que si dans ses premières définitions le contrôle interne plaçait la fraude au premier plan de ses objectifs, elle s'est peu à peu retrouvée comme objectif secondaire. En atteste la définition du COSO (In Hamzaoui, 2008 : 80) pour qui le contrôle interne est « un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations,
- la fiabilité des informations financières,
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ».

En effet, au fil du temps, la fonction du contrôle interne s'est progressivement élargie pour prendre en compte d'autres risques relativement plus importants que le risque de fraude. La fraude n'apparaît donc plus expressément comme objectif du contrôle interne.

Au plan législatif, nombreux sont les pays qui n'ont pas une définition légale de la fraude. A défaut, les poursuites engagées s'appuient généralement sur des textes de droit pénal relatifs à des notions voisines de la fraude telles que l'escroquerie, le vol, le faux et usage de faux, la corruption et ses diverses formes, l'abus de confiance, le blanchiment et le recel, le délit d'initié, l'abus de biens sociaux, la distribution de dividendes fictifs, etc. que nous nous proposons de présenter à l'annexe III.

Il convient toutefois de retenir qu'il ne revient pas à l'auditeur de qualifier la nature juridique de la fraude ni de démontrer l'intention frauduleuse. Il contribue à prévenir les différentes infractions, les détecter, les analyser, les évaluer et proposer des moyens de prévention et laisse le soin aux hommes de loi de porter un jugement sur leur qualification juridique exacte. A ce propos, l'IFAC (2009 : 3) précise à travers la norme ISA 240 que l'auditeur ne s'intéresse qu'à la fraude à l'origine d'anomalies significatives dans les états financiers.

1.2.2 Mécanismes et typologies de la fraude

Ce paragraphe permettra de présenter les divers mécanismes et différentes typologies de la notion de fraude.

1.2.2.1 Les mécanismes

Comme souligné plus haut, la fraude connaît diverses manifestations qui évoluent rapidement en fonction des fluctuations de l'environnement et des évolutions technologiques.

Selon Carassus & Cormier (2003 : 172), 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, et l'application incorrecte de politiques d'arrêté des comptes ».

Pour Barry (1999 : 14), les malversations de fraude nécessitent selon les cas « une collusion de l'agent fraudeur avec un tiers externe à l'entreprise » ou « un travestissement de la réalité par la passation de fausses écritures ou la production de faux documents ». Il ajoute que ces malversations résultent de failles et dysfonctionnements tels que l'exercice de fonctions incompatibles par un même agent, la mauvaise tenue de la comptabilité, la faible fréquence des contrôles inopinés et la non application des procédures édictées. Dans la comptabilité, la fraude peut se manifester à travers, d'une part la passation de fausses écritures destinées à couvrir un détournement, en conférant aux comptes une apparence de sincérité et de régularité, et d'autre part l'enregistrement des détournements dans des comptes non analysés et non justifiés. (Barry : 1999, 83-84).

Pour préciser sa définition de la fraude, l'IFAC indique que les états financiers mensongers peuvent résulter de :

- une dissimulation de la vérité, provenant de manipulations comptables, de falsification de la comptabilité, ou de pièces justificatives à partir desquelles les états financiers ont été préparés ;
- une présentation erronée ou une omission de faits majeurs dans les états financiers de faits, de transactions ou autres événements significatifs ;
- l'application volontaire erronée de principes comptables relatifs à l'évaluation, l'appréciation, la classification, la présentation ou l'information à donner.

On reconnaît généralement trois (03) éléments principaux à la fraude :

- ~ Un élément intentionnel,
- ~ Une volonté de dissimulation,
- ~ Un mode opératoire.

1.2.2.2 Les typologies

Ces différentes manifestations de la fraude pourraient être catégorisées suivant plusieurs angles :

- Selon le bénéficiaire, l'IFACI distingue deux (02) types de fraude : celle qui profite à une personne physique mais aussi à l'organisation (opérations illégales ou irrégulières

effectuées pour améliorer son image en présentant des comptes ou une situation non fidèles) et celle qui profite à une personne physique (interne ou externe ou encore en complicité) mais nuit à l'organisation (Siruguet & al, 2006 : 43).

- Selon la provenance du fraudeur, le Comité de Bâle classe les risques opérationnels de fraude en fraudes internes et en fraudes externes. Il qualifie d'actes de fraude interne les « fraudes impliquant au moins un membre de l'organisation » (In Siruguet & al, 2006 : 47). Plusieurs études et enquêtes montrent que la majorité des fraudes est commise par des individus opérant de l'intérieur.
- Suivant les circonstances, on pourrait distinguer quatre types de fraudes que sont la fraude par « erreur », la fraude par « opportunité », la fraude préméditée et la malveillance (Siruguet & al, 2006 : 145). L'expérience montre que l'erreur est souvent à l'origine de la plupart de ces fraudes. En effet, commise d'abord involontairement, le fraudeur constatant que l'erreur n'est pas découverte, se sert d'elle pour commettre son forfait. Par la suite, profitant de la faiblesse du système de contrôle ainsi découverte, l'erreur pourrait se renouveler de façon volontaire pour des fraudes plus élaborées et de plus grandes envergures.
- Selon l'objet de la fraude, on différencie les détournements d'actifs (biens ou fonds), des fraudes comptables c'est-à-dire la présentation intentionnelle de comptes ou d'informations financières ne représentant pas la réalité économique de l'entreprise (Ouaniche, 2009 : 27). Cette typologie semble être celle retenue par l'IFAC.

Aussi, l'Association of Certified Fraud Examiners (AFCE) qui est une organisation professionnelle américaine regroupant des spécialistes de l'expertise des fraudes, s'identifie-t-elle à cette classification mais y ajoute un troisième type qu'est la corruption et ses diverses formes dérivées. Elle a publié d'abord en 1996, puis en 2002 un rapport qui montre que si par rapport à la corruption et aux états financiers frauduleux, le détournement d'actif est le moins dommageable des types de fraude en terme de perte médiane, il est de loin le plus courant, d'où la nécessité de mettre en place des contrôles internes efficaces et renforcés.

Ce chapitre a été l'occasion de présenter le processus Achats afin de mieux appréhender le cadre sur lequel portera cette étude. Aussi pensons-nous, par l'analyse de la notion de fraude, avoir posé les bases pour une compréhension du phénomène de la fraude à travers ses dimensions, ses mécanismes et les principales typologies rencontrées.

Ces prés requis nous paraissent nécessaires à appréhender avant de développer dans le chapitre suivant le dispositif de surveillance et de maîtrise du risque de fraude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : EVALUATION DE LA MAITRISE DES RISQUES

La poursuite des objectifs de toute organisation l'amène à entreprendre ; or entreprendre, c'est prendre des risques. A ce propos, Coopers & al (1998: 49) déclarent à juste titre que le risque est inhérent aux affaires. De ce fait, l'entreprise est pour ainsi dire contrainte de « composer » avec les risques qu'elle se doit de gérer correctement. En effet, selon le COSO II, le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associées aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation (IFACI & al, 2005 : 24).

Gérer les risques nécessite de les connaître. Il faut donc au préalable les identifier, les surveiller et les évaluer avant de prétendre les maîtriser, c'est-à-dire en limiter les impacts négatifs, mais en permettant d'optimiser leurs impacts positifs : cela passe par la mise en place d'un système adéquat de contrôle interne qui intégrera l'ensemble des risques de l'entreprise, sans particulariser le risque de fraude (Siruguet & al, 2006 : 95).

C'est pourquoi nous commencerons ce chapitre par quelques rappels sur le contrôle interne et les risques, puis le compléterons par la démarche théorique générale d'évaluation de la maîtrise des risques.

2.1 Le contrôle interne et les risques

Dans cette section, nous ferons d'abord un arrêt sur la notion de contrôle interne, puis sur celle des risques qui constitueront des termes clés dans le cadre de cette étude.

2.1.1 Le contrôle interne

Aux Etats-Unis, la loi Sarbanes-Oxley et en France, la loi sur la Sécurité Financière ont, à la suite des derniers scandales financiers successifs, rendu obligatoire la mise en place du dispositif de contrôle interne. Certes, le renforcement des procédures dans les entreprises a un certain coût mais, lorsque cette démarche est bien managée, elle constitue un investissement rentable en ce qu'elle permet de rationaliser et de renforcer l'efficacité de l'entreprise. Qu'est-ce que le contrôle interne, et quels en sont les objectifs ?

2.1.1.1 Définitions

Plusieurs définitions ont été données par différentes organisations à la notion de contrôle interne. Dans le cadre de cette étude, nous nous proposons d'en retenir deux (02) qui nous paraissent les plus complètes.

La toute première, qualifiée « d'excellente définition » par le Révérend Jacques RENARD, a été donnée par l'Ordre des Experts Comptables Français dès 1977. Elle stipule que « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci » (In Renard, 2006: 120). Cette définition indique clairement la nature et la finalité du contrôle interne : « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise », décline cette finalité en ses composantes spécifiques : protection des actifs, qualité de l'information, respect des directives, amélioration des performances, et fait ressortir les dispositifs de contrôle interne à mettre en œuvre. Elle a été relayée en 1978 par le Consultative Committee of Accountancy (Grande Bretagne) et l'« American Institute of Certified Public

Accountants » qui ont proposé des définitions propres à leur organisation sans pour autant modifier fondamentalement sa substance.

La seconde que nous retiendrons est celle donnée par le COSO dans son ouvrage intitulé Internal Control – Integrated Framework qui est souvent utilisé comme référentiel international en matière de contrôle interne. Elle stipule que le contrôle interne est « un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destinés à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ❖ la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- ❖ la fiabilité des informations financières ;
- ❖ la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur » (In Hamzaoui, 2008 : 80).

Dans cette définition, sont mis en relief les acteurs et la finalité du contrôle interne.

De ces différentes définitions, nous retiendrons que le contrôle interne n'est pas une fonction mais un ensemble de « dispositifs », de « moyens », de « sécurités » impliquant tous les acteurs d'une organisation pour maîtriser le fonctionnement de ses activités.

2.1.1.2 Objectifs

L'objectif général assigné au contrôle interne est de « construire et conserver une image favorable au sein du secteur et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et agir en conformité avec les lois et règlements ». (Yazi, 2009 : Notes de cours d'Audit interne).

Pour Renard (2006 : 128) « c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis ». A la suite de cette définition par les objectifs, l'auteur précise que le contrôle interne ne doit pas être statique, mais plutôt dynamique, impliquant tous les niveaux de management au même titre que la Direction générale, et poursuivant comme finalité une assurance raisonnable d'atteindre les objectifs.

Pour préciser et atteindre cet objectif général, on lui associe quatre (04) objectifs spécifiques qui ont été repris dans les Normes 2110.A2 et 2120.A1 de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA). Il s'agit de :

❖ La protection et la sauvegarde du patrimoine

La notion de patrimoine doit être comprise dans un sens plus large, c'est-à-dire englober non seulement les biens et valeurs de toutes natures inscrits au bilan (actifs matériels, immatériels et financiers), mais également d'autres éléments non moins essentiels pour la survie de l'entité que sont les hommes, l'image de marque, la technologie ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise (IFACI, 2000 : 83).

La sécurité des actifs porte aussi bien sur la prévention et la détection des fraudes que sur toutes sortes de malversations.

❖ La qualité de l'information

L'information est d'une importance capitale pour la direction de toute organisation. Pour être profitable, elle doit être :

- Fiable et vérifiable : le système d'information en place doit permettre la vérification des données.
- Exhaustive : si l'information est donnée à moitié, elle perd de son efficacité. Le système doit prendre en compte toutes les informations utiles à la prise de décision ou à la réalisation des opérations.
- Pertinente : l'information doit être conforme au besoin sans être ni trop diluée ni trop condensée.

Disponible : l'information ne doit pas arriver trop tard, quand on n'en a plus besoin ni trop tôt au risque qu'on l'oublie (IFACI, 2000 : 84).

A ce propos, Renard (2006 : 129) précise à juste titre que « l'image d'une entité se mesure par les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances ».

❖ **Le respect des directives internes et des dispositions légales et réglementaires**

Pour le fonctionnement d'une entité donnée, ses différents acteurs reçoivent des instructions internes ou externes (lois, règlements,...), mais leur respect n'est pas toujours effectif. Le dispositif de contrôle interne doit donc, à travers notamment une bonne politique de communication (clarté des instructions, et leur destination aux personnes habilitées), une répartition efficace des tâches et la réalisation de contrôles (a priori et a posteriori), veiller à la correcte application des instructions reçues (IFACI, 2000 : 84).

En effet, la non observation des directives internes peut être source d'erreurs et de dysfonctionnements, tandis que le non-respect des dispositions légales et réglementaires entraîne généralement des sanctions, pouvant aller jusqu'à la remise en cause de la pérennité des activités de l'entreprise.

❖ **L'optimisation des ressources**

Le contrôle interne doit veiller à ce que les moyens dont dispose l'entreprise soient utilisés de façon optimale et à ce que les objectifs et la politique adoptée soient adaptés à ces moyens. Il « est un ensemble de dispositifs et de processus de gestion permettant de réaliser les 4E: économie, efficience, efficacité, équité pour assurer la pérennité de l'entreprise » (IFACI, 2000 : 85).

L'entreprise doit pour ce faire composer avec le risque en recherchant de façon permanente à améliorer ses performances, à travers une optimisation de ses ressources, permettant ainsi d'éviter les gaspillages qui engendrent des coûts inutiles et d'éliminer les blocages dans l'exécution de ses activités.

Pour Renard (2006 :131), c'est la réalisation de ces quatre (04) objectifs qui permet de « prendre une option sérieuse sur la bonne maîtrise des activités » et donne au contrôle interne sa dimension opérationnelle.

2.1.2 La notion de risques

Les incertitudes et les aléas sont inhérents à la conduite des affaires concourant à la réalisation de l'objet social de toute entité, et cela dans la mesure où l'avenir reste imprévisible. Pour ce faire, le management doit tenir compte d'une gamme d'événements possibles qui peuvent avoir un impact négatif ou positif, ou même les deux (02) à la fois sur l'entité et sur ses objectifs : les effets négatifs sont qualifiés de « risques » et les effets positifs d'« opportunités ». Mais précisons tout de suite que lorsqu'il est contrôlé (maîtrisé), le risque n'est plus inquiétant en soi.

2.1.2.1 Définitions

Différentes approches du risque sont proposées par plusieurs auteurs que l'on pourrait toutefois classer dans deux (02) camps : d'une part, ceux qui ne perçoivent que les effets nuisibles du risque, oubliant les opportunités qu'il peut procurer, et d'autre part les auteurs qui intègrent les deux (02) aspects dans leurs définitions.

Dans le premier camp, on pourrait retenir celle de l'IIA⁵ qui définit le risque comme « la probabilité qu'un événement ou qu'une action ait des retombées négatives sur l'entreprise » (In Siruguet & al, 2006 :107). Dans le même sens, pour l'IFACI le risque est un « ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit interne ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (In Renard, 2006 : 139). En complément de cette définition, Renard retient dans le même ouvrage, celle de VINCENTI pour qui « le risque, c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

De ceux pour qui la survenance des risques peut avoir en plus une incidence positive sur l'entité, retenons Bapst et Bergeret (2002 : 10) qui professent que « le risque ne doit plus être considéré uniquement comme un élément négatif à éviter ou à contrôler, mais également comme quelque chose de positif, à utiliser de manière constructive. Il s'agit d'un moyen de saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation ». Nous y

⁵ Institute of internal Auditors : norme IIA 410-011b

ajoutons pour finir la définition de Utelli et Martenat (2001 : 2) qui nous paraît être la plus complète, car faisant ressortir les deux effets possibles (négatif et positif) du risque, mais aussi souligne le fait qu'il puisse provenir d'une action ou d'une inaction. De façon exacte, ils déclarent que le risque est « un évènement (externe ou interne) résultant d'une action ou d'une inaction, d'une opportunité, susceptible de se produire et de nature à avoir un impact surtout négatif sur la réalisation des objectifs d'une entité ». En effet, l'absence d'action pour contrer les éventuels risques, accroît naturellement leur probabilité de survenance.

2.1.2.2 Composantes

De par les différentes définitions, la plupart des auteurs reconnaissent au risque deux (02) composantes :

- ◆ sa probabilité de réalisation ou fréquence ;
- ◆ son impact ou gravité.

Maders (2006 : 48) définit la probabilité comme « la fréquence d'apparition d'un dommage » et l'impact comme « la gravité du dommage en cas de réalisation du risque ».

Ainsi, pour Renard (2006 : 139) et Bouaniche (2004 : 7-8), le risque se mesure par le produit de ces deux (02) composantes, que Barthélemy (2004 : 11) désigne par le terme « criticité du risque ». Selon Les Cahiers de l'Académie (N°4, 2006 : 68), la criticité traduit la sévérité ou le poids du risque.

A ces dimensions, McNamee (1998 : 39) ajoute deux autres que sont : « the timing of risk and the duration of its consequences », c'est-à-dire la période de réalisation de l'impact du risque et la durée pendant laquelle les conséquences du dommage produisent un impact (Maders, 2006 : 48). En effet, il considère que la criticité du risque est fonction également de sa période d'occurrence c'est-à-dire l'étape du processus à laquelle il se manifeste et de la durée de ses conséquences sur les activités de l'organisation.

2.1.2.3 Typologies

A ce jour, il n'existe pas encore une nomenclature universelle des risques. En fonction du secteur d'activités (commerce, banques, administration publique, industries, organismes,

projets...), ils peuvent avoir des spécificités différentes liées à la nature des opérations du secteur.

Néanmoins, à titre de référence, nous retiendrons dans le cadre de cette étude une classification selon leur origine, leur nature, et leur niveau.

a) Classification selon l'origine

S'inscrit dans cette classification, la typologie retenue par le Guide Méthodologique AMARIS qui regroupe les risques en quatre (04) catégories que sont :

- les risques liés au facteur humain ;
- les risques organisationnels et de traitement (risques liés aux processus) dont le contrôle interne pourrait réduire la probabilité de survenance ;
- les risques liés aux systèmes d'information ; et
- les risques externes (instabilité politique, désastres naturels, etc.) dont l'entreprise n'influence d'aucune façon la matérialisation.

Barthélemy (2004 : 11) quant à lui, dans sa classification des risques suivant l'origine ne retient que deux (02) catégories :

- les risques endogènes : sont des risques générés directement par les activités de l'entreprise,
- les risques exogènes : sont des risques qui naissent dans l'environnement de l'entreprise et qui l'affectent.

b) Classification selon la nature

Suivant leur nature, les auteurs retiennent quatre (04) types de risques :

- Les risques inhérents qui sont liés à l'entité (secteur d'activité, nature des opérations à traiter, ...) et à son environnement. Pour Bouaniche (2007 : 6), ils proviennent d'une part de l'environnement et la culture de l'entreprise, de la nature des transactions effectuées par les personnes pendant la réalisation des procédures administratives et comptables et d'autre part, du style de gestion des dirigeants. Maders & al (2006 : 10-18) sont plus

explicitites en donnant une liste des différents risques qui peuvent affecter les différents processus de l'entreprise. Ce sont :

- ◆ risque client/produit (risque sur le lancement de produit ou risque concurrentiel) ;
- ◆ risque de stratégie (risque sectoriel, risque lié à la stratégie de positionnement) ;
- ◆ risque d'image commerciale (risque de politique commerciale) ;
- ◆ risque accidentel (risque d'insécurité physique) ;
- ◆ risque terroriste ;
- ◆ risque de malversation (risque de détournement, de collusion ou de vol) ;
- ◆ risque de traitement des opérations (risque opérationnel) ;
- ◆ risque réglementaire (risque fiscal, pénal) ;
- ◆ risque déontologique (risque lié au non respect des règles déontologiques) ;
- ◆ risque stratégique (risque de politique générale) ;
- ◆ risque d'insuffisance fonctionnelle (risque lié à l'organisation) ;
- ◆ risque sur la gestion du personnel (risque humain, social) ;
- ◆ risque ergonomique (risque lié aux conditions de travail) ;
- ◆ risque environnemental ;
- ◆ risque d'externalisation (risque de dépendance ou de sous-traitance) ;
- ◆ risque de dépendance technologique ;
- ◆ risque de communication.

- Les risques de non contrôle: il s'agit des risques qui subsistent au dispositif de contrôle interne qui, du fait qu'il soit conçu et mis en œuvre par des hommes, souffre congénitalement d'imperfection (Renard, 2006 : 181). Sawyer & al (1996 : 409) déclarent à juste titre que « Some control risk will always exist because of inherent limitations of any internal control structure », c'est-à-dire que des risques de non contrôle persistent toujours à cause des limites inhérentes à tout système de contrôle interne « Traduction libre de l'auteur ».
- Les risques de non détection ou d'audit : malgré les procédures et les diligences mises en œuvre par l'auditeur, il ne peut garantir une maîtrise parfaite des risques. Pour Renard (2006 : 227), l'absence d'investigations sérieuses dans le domaine audité peut conduire l'auditeur à passer à côté de dysfonctionnements importants. Hamzaoui (2008 : 170) quant à lui, distingue dans le risque d'audit deux composantes qui sont :

- ◆ le risque d'anomalies, c'est-à-dire le risque que les états financiers contiennent des anomalies significatives avant l'audit, et
- ◆ le risque de non détection qui traduit le risque que l'auditeur ne détecte pas ces anomalies.

Suivant la norme ISA 200 paragraphe 24, « l'auditeur doit planifier et réaliser l'audit de manière à ramener le risque d'audit à un niveau acceptable faible ». Pour ce faire, il se doit de concevoir et mettre en œuvre des procédures d'audit permettant de réunir suffisamment d'éléments probants pour fonder son opinion.

- Les risques résiduels : les différents auteurs sont unanimes sur l'impossibilité d'éliminer complètement les risques opérationnels dans l'entité. Pour Bilodeau (2001 : 10), même après la mise en œuvre des techniques et moyens de maîtrise des risques par les dirigeants, certains persistent : ce sont les risques résiduels.

c) Classification selon le niveau

De par leur niveau, Potdevin (1999 : 2) distingue trois (03) catégories de risques que sont :

- Les risques potentiels : ce sont des risques communs à toutes les entités et théoriquement susceptibles de se produire si aucun dispositif de contrôle n'est mis en place pour les prévenir ou détecter voire même corriger. L'expérience de l'auditeur est utile à leur identification.
- Les risques possibles : il s'agit de risques potentiels pouvant surgir dans l'entreprise et contre lesquels celle-ci ne s'est pas dotée de moyens ou pas suffisamment pour les prévenir, les détecter ou les limiter.
- Les risques matériels : ce sont des risques possibles qui se sont déjà manifestés au moins une fois dans l'entreprise et qui nécessitent pour ce faire des mesures de contrôle plus efficaces.

Il existe une corrélation entre le contrôle interne et l'évaluation des risques que l'approfondissement des travaux du COSO II substitue par une notion nouvelle, celle

d'Entreprise Risk Management (ERM), ou gestion globale des risques (Renard, 2006 : 12). Pour Nicolet & al (2005 : 52), l'évaluation des dispositifs de contrôle interne est une étape cruciale de maîtrise des risques opérationnels qui permet d'établir un lien entre le risque identifié et le contrôle mis en place pour le couvrir en vue de proposer les plans d'actions pour pouvoir sécuriser le processus.

En effet, la définition du management des risques donnée par le COSO dans son référentiel *Entreprise Risk Management : Integrated Framework* et rappelée plus haut dans notre introduction générale, présente le contrôle interne comme un sous ensemble de la gestion des risques. Ainsi, toute entité se doit d'intégrer dans son système de management, la mise en place de dispositifs de maîtrise des risques opérationnels qu'il convient d'évaluer souvent pour en déterminer la fiabilité et l'efficacité. Mais quelles sont les principales étapes ou composantes de cette évaluation ?

2.2 Démarche générale d'évaluation de la maîtrise des risques

Avant de répondre à cette question à travers la description de la démarche générale d'évaluation des risques opérationnels, nous définirons les objectifs généralement assignés à l'évaluation des risques et les facteurs clés pour son succès.

2.2.1 Objectifs de l'évaluation de la maîtrise des risques et facteurs clés de succès.

Toute action humaine et de manière générale tout changement présente des risques. Le succès d'un projet est par conséquent fortement conditionné par la façon dont ses responsables savent reconnaître les risques qui le menacent, pour les étudier et les surmonter.

Selon Bernard (2008 : 68), l'un des objectifs d'une évaluation est la maîtrise permanente des activités de l'entreprise en vue de la continuité de celles-ci. Pour Renard (2006 : 122), l'évaluation de la maîtrise des risques permet aux dirigeants des entreprises de connaître et analyser les causes et conséquences des risques en vue de prendre ou renforcer les mesures de contrôle nécessaires pour les maîtriser. Chevassu (2008 :6), quant à lui apporte plus de précisions en énumérant quelques objectifs spécifiques que sont « la reconnaissance de tous les risques qui les menacent, leur étude de façon globale, systématique et permanente par la mise en place des mesures de contrôle et l'évaluation de ces mesures pour s'assurer de leur efficacité et de la sécurité des processus de l'entreprise ».

L'évaluation de la maîtrise des risques est un travail permanent qui nécessite l'intervention des différents acteurs de l'entité, chacun à son niveau de responsabilité (Maders, 2006 : 170-171). Bernard (2008 : 149), lui reconnaît cinq (05) facteurs clés de succès que sont de :

- « comprendre l'entité et ses particularités,
- porter une attention particulière à la compréhension des cadres de l'entreprise, les modes de communication et de diffusion, les procédures et leur application,
- élaborer une démarche d'évaluation de la maîtrise des risques claire, simple et précise pour s'assurer de la compréhension de tous les acteurs impliqués dans le processus évalué,
- mettre à profit des moyens financiers pour bien mener l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels,
- faire participer de manière constructive tous les opérationnels au travail d'évaluation du dispositif en vue d'obtenir des données de base pertinentes et de qualité ».

Après ce bref rappel de l'utilité de la maîtrise des risques, nous proposons ci-après une démarche méthodologique pour son évaluation.

2.2.2 Démarche générale de l'évaluation de la maîtrise des risques

Les différents auteurs proposent des démarches qui présentent quelques dissemblances dans les étapes, mais toutes destinées à identifier, quantifier et maîtriser les risques. Renard (2002 : 212) souligne à ce propos qu'il n'existe dans le domaine d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels aucune démarche unique et rigoureuse.

A titre d'illustration, nous présentons dans le tableau ci-dessous, les démarches ainsi que les étapes clés proposées par quelques auteurs :

Tableau n°1 : Grille de comparaison des étapes clés des démarches d'évaluation des risques et de leur dispositif de maîtrise proposées par différents auteurs.

Auteurs	Bernard (2008 : 284)	Descroches (2003 : 95-101)	Renard (2006 : 178-182)	Anarisk (2006 : 14)	Apsys (2008 : 28)
Description du processus			X	X	
Identification des risques	X	X	X	X	X
Evaluation des risques	X	X	X	X	X
Hiérarchisation des risques		X		X	X
Identification du dispositif de maîtrise des risques	X			X	
Evaluation du dispositif de maîtrise des risques	X		X	X	
Etablissement des plans de maîtrise des risques	X	X	X	X	X

Source : *Nous-mêmes, à partir de Bernard (2008 : 284), Descroches (2003 : 95-101), Renard (2006 : 178-182), Anarisk (2006 : 14) et Apsys (2008 : 28).*

En matière de gestion des risques dans les projets, l'Association Française de Normalisation (AFNOR), à travers la norme FC X50-117, a défini une démarche qui a été par la suite adoptée par de nombreux auteurs (In Verdoux & Al., 2005 : 5). C'est cette démarche que nous nous proposons de développer dans cette étude. Les principales étapes ou composantes de cette démarche sont :

- identification et caractérisation des risques
- évaluation des risques
- traitement des risques
- suivi et contrôle
- capitalisation

2.2.2.1 L'identification et caractérisation des risques

L'objectif de cette étape est de répertorier de la manière la plus exhaustive possible, tous les évènements générateurs de risques pour le Projet pouvant conduire à le remettre en cause ou à ne pas respecter ses objectifs.

En d'autres termes, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- qu'est-ce qui peut mal se passer dans le projet ?
- quelles en seraient les conséquences ?

Pour ce faire plusieurs techniques peuvent être utilisées soit séparément ou de façon combinée. Il s'agit de l'analyse de la documentation existante, le recours à des experts, le brainstorming, la consultation de bases de données de projets antérieurs (analyses par Retour d'expérience ou REX), l'utilisation de listes ou questionnaires préétablis (Lemant, 1995 : 40 ; Renard, 2006 : 183 ; Chevassu, 2008 : 30). De façon particulière, en matière d'identification du risque de fraude, Ouaniche (2009 : 105) insiste sur la nécessité d'un « travail de réflexion commune » impliquant les dirigeants, les cadres, l'ensemble des responsables opérationnels et financiers ainsi que les acteurs des organes de contrôle de l'entité.

2.2.2.2 L'évaluation des risques

L'évaluation des risques consiste en une analyse des facteurs susceptibles d'affecter la bonne réalisation des objectifs de l'entité. Elle peut aboutir à un réajustement de la liste des risques identifiés précédemment avec l'intégration de risques causes et de risques conséquences ou incidents (Chevassu, 2008 : 31-32).

L'évaluation est faite sur la base de la criticité de chacun des risques, calculée à partir de ses composantes que nous avons déjà énumérées plus haut, à savoir sa probabilité d'occurrence et son niveau d'impact sur le Projet notamment. Il s'agira par conséquent, pour chacun des risques identifiés, de se poser les questions fondamentales ci-après :

- quelle est la probabilité que ce risque se produise ?
- quelles peuvent être ses conséquences et son importance pour l'entité ?

On distingue principalement deux (02) méthodes d'évaluation des risques : la méthode quantitative et la méthode qualitative.

A. Evaluation par la méthode quantitative

C'est une méthode qui implique des calculs à partir de données objectives historiques, de tendances et de coefficients. Elle est par conséquent difficile à réaliser en l'absence d'expériences, de méthodes et de données de base (Maders, 2006 : 48), mais aussi du fait que certains risques soient intangibles ou immatériels (exemples : perte d'image, mauvais climat social, perte de confiance des partenaires, etc.) et difficiles à quantifier (Mcnamee, 1998 : 23). Cette méthode est évitée par les auditeurs qui n'aiment pas les calculs exorbitants, mais utilisée par les actuaires (Bouaniche, 2004 : 8). La seconde méthode qui est qualitative est donc privilégiée par les auditeurs.

B. Evaluation par la méthode qualitative

Pour Mcnamee (1998 : 23), la méthode qualitative ne repose pas sur une science exacte et est aléatoire. Elle a pour but d'identifier « les événements à risque apparaissant suite à la défaillance d'éléments du système, les causes des événements, les conséquences des événements sur le système à travers des scénarii et les actions en diminution des risques qui peuvent être prises » (Descroche & al, 2003 : 58). Elle prend en compte les paramètres "Gravité" et "Probabilité d'occurrence" de chacun des risques identifiés selon trois (03) ou quatre (04) niveaux.

A titre illustratif, pour chacune des composantes du risque, on pourrait retenir les côtes ci-après :

Tableau n° 2 : Exemple de mesure des niveaux de gravité et de probabilité.

Niveaux de probabilité d'occurrence			Niveaux de gravité d'impact		
Côte	Sens	Description	Côte	Sens	Description
0	Nul	Ne peut se produire	0	Nul	Sans effet
1	Faible	Evènement improbable	1	Faible	Gravité négligeable
2	Moyen	Evènement probable	2	Moyen	Gravité majeure
3	Fort	Evènement très probable	3	Fort	Gravité catastrophique

Source : Nous-même à partir de Giner (2007 : 9)

L'évaluation devrait déboucher sur la hiérarchisation des risques permettant de répondre à la question suivante : Quels sont les risques à traiter et dans quel ordre ? Elle permet ainsi de cibler ceux qui nécessitent des réactions vigoureuses et immédiates.

Il s'agit pour Mcnamee (1998 : 57) de classer les risques soit :

- selon leur score : *Absolute ranking* ;
- suivant trois (03) niveaux « Faible – Moyen – Elevé » : *Relative ranking* ;
- en se servant d'une matrice regroupant les trois (03) niveaux du relative ranking : *Matrice ranking*.

L'outil le plus communément utilisé pour la hiérarchisation est la cartographie ou la « mise en cartes » des risques (Aubry, 2005: 10), ou la matrice de criticité (Chevassu, 2008: 38), ou encore grille de criticité (Giner, 2007 : 9).

A la suite de l'illustration ci-dessus, on pourrait alors proposer une grille de criticité à travers le tableau ci-dessous : Cette grille fournit une vision globale hiérarchique des risques de l'entité.

Tableau n° 3 : Exemple de grille de criticité.

Impact	1 : Faible	2 : Moyen	3 : Fort
Probabilité			
1 : Faible	1 Faible	2 Faible	3 Moyenne
2 : Moyenne	2 Faible	4 Moyenne	6 Forte
3 : Forte	3 Moyenne	6 Forte	9 Forte

Source : *Nous-même à partir de Giner (2007 : 9)*

Chevassu (2008 : 37) quant à lui propose, suivant leur niveau de criticité, une classification des risques en « acceptable ou inacceptable » :

- les risques aux conséquences les plus graves et/ou se produisant le plus fréquemment sont inacceptables ;

- les risques aux conséquences plutôt négligeables et/ou se produisant de manière improbable sont acceptables.

Une fois les risques identifiés, analysés et hiérarchisés, il convient de s'intéresser à la façon dont ils sont pris en charge dans le dispositif de contrôle de l'entité.

2.2.2.3 Traitement des risques

Le traitement des risques consiste à la mise en place d'un plan de réponse à travers un processus continu de prise en compte des risques au fur et à mesure de leur apparition. En d'autres termes, il s'agit pour chaque risque de répondre aux questions suivantes :

- Que pouvons-nous faire pour réduire ce risque ?
- Qui sera chargé des actions préventives relatives à ce risque ?

Pour Chevassu (2008 : 39), le traitement des risques consiste à éliminer les risques inacceptables :

- « en réduisant la criticité du risque (limiter la gravité des conséquences : mesures de protection ; limiter la probabilité d'apparition : mesures de prévention) ;
- en supprimant les causes ou en les partageant ;
- en acceptant le risque si son traitement est trop difficile à mettre en oeuvre (coût, délais) ».

Le traitement des risques devrait déboucher à la proposition de quatre alternatives possibles, pour chacun des risques (Renard, 2006 : 144-145 ; Chevassu, 2008 : 40 ; Giner, 2007 : 10) :

- a) *l'acceptation* : c'est la décision de faire face au risque sans modification aucune. On considère alors le risque comme acceptable.
- b) *le partage ou transfert* du risque à un tiers (externe à l'entité) moyennant une indemnité à des conditions préalablement définies entre les deux parties : système des assurances.

- c) *l'évitement ou élimination* : c'est la suppression pure et simple de l'activité porteuse du risque, ainsi considéré comme inacceptable. Il nécessite souvent une modification du plan du Projet.
- d) *la réduction ou atténuation* consiste à ramener le poids du risque à un seuil acceptable en diminuant sa probabilité d'occurrence et/ou son impact. Cela nécessite la définition préalable d'un seuil de tolérance du risque (Protiviti, 2006 : 19).

2.2.2.4 Suivi et contrôle des risques

Le suivi des risques est un processus continu. Le niveau d'exposition du Projet aux risques évolue de manière régulière. En effet :

- l'avancement du Projet peut faire apparaître de nouveaux risques pour le système conçu ;
- certains risques inacceptables peuvent revenir à un niveau acceptable ou disparaître complètement sous l'effet des mesures prises pour les traiter ;
- à contrario, d'autres risques initialement faibles (acceptables) peuvent devenir dangereux (inacceptables) s'ils ne sont pas maîtrisés par le dispositif mis en place.

Le suivi permet de vérifier l'efficacité des mesures prises pour traiter les risques. Pour Chevassu (2008 :42), « il faut s'assurer que le suivi et le contrôle sont effectués correctement par une réévaluation des criticités, un contrôle de l'application des actions de maîtrise, une appréciation de l'efficacité des actions engagées ».

2.2.2.5 Capitalisation

Le savoir-faire et les expériences acquises par le Projet dans sa démarche d'analyse des risques doivent être capitalisés au profit des initiatives ultérieures. Cette capitalisation se fait au travers de documents relatifs aux risques tels le Plan de Management des Risques, le Dossier de Management des Risques ou encore le Registre des Situations dangereuses.

Pour Giner (2007 : 12), tout comme pour Chevassu (2008 : 43), ces documents permettent d'assurer « l'amélioration continue des actions de maîtrise des risques, l'enrichissement des connaissances sur les risques, la traçabilité des risques rencontrés, des actions engagées et

des résultats obtenus, le transfert des compétences et des savoir faire acquis pour les projets ultérieurs ».

Cette documentation doit être continuellement mise à jour et enrichie pour une maîtrise complète du Projet et de ses risques.

Nous avons évoqué à titre de rappel dans ce chapitre les notions de risque et de contrôle interne avant de développer la démarche théorique d'évaluation des risques proposée par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) en matière de gestion des risques des Projets.

Cependant, la mise en œuvre pratique de cette démarche nécessite la définition de la méthodologie à adopter dans le cadre de cette étude. Ce sera l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

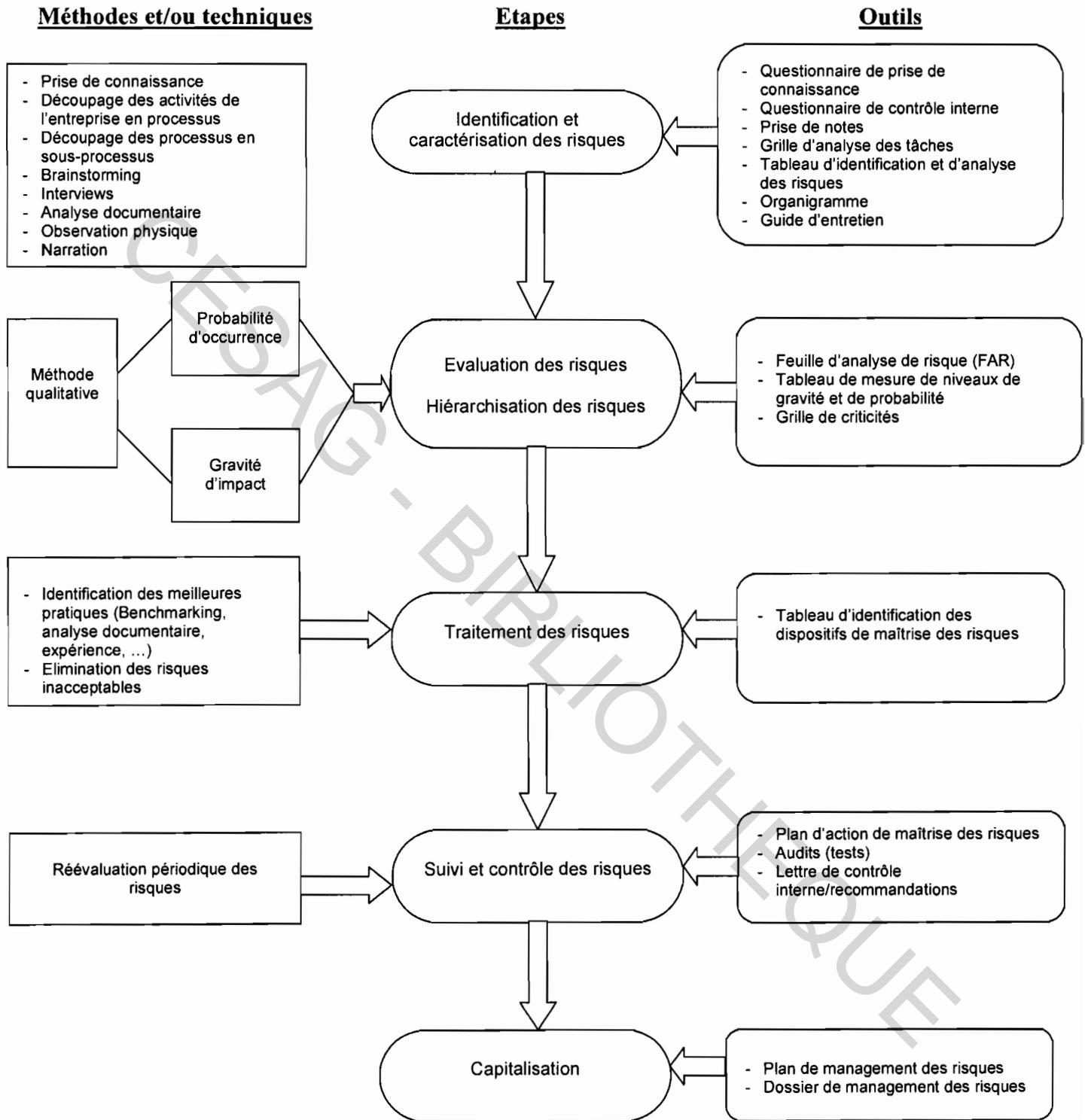
L'objectif de ce chapitre est de définir l'approche utilisée pour la conduite de l'étude. Il servira à présenter notre méthodologie théorique de recherche, permettant ainsi de définir les procédés et outils que nous utiliserons pour collecter et analyser les données sur le processus Achats du Programme de Reforme du Système de Santé (PRSS).

Il comprendra donc deux (02) sections : la première servira à décrire notre modèle d'analyse et la seconde sera l'occasion de présenter les outils de collecte et d'analyse des données que nous utiliserons dans la seconde partie qui se veut pratique.

3.1 Le Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse traduit comment et grâce à quoi la démarche d'évaluation des risques de fraude décrite dans le chapitre précédent sera mise en pratique. Concrètement, il s'agira de schématiser les techniques et/ou modèles, les étapes et les outils utilisés pour évaluer un dispositif de maîtrise des risques de fraude.

Figure n° 4 : Modèle d'analyse de l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques de fraude dans les Projets / Programmes



Source : Nous-même

Nota bene : il convient de préciser que la présente étude ne verra pas la mise en œuvre de ce modèle d'analyse dans son entièreté. Nous nous limiterons à l'étape de traitement des risques en identifiant les meilleurs dispositifs pour leur maîtrise.

L'étape de suivi et contrôle des risques qui est une activité permanente et celle de capitalisation qui s'inscrit dans un cadre d'amélioration continue et de transfert ultérieur de compétences ne pourront pas s'appliquer dans cette étude.

3.2 Les techniques et outils de collecte et d'analyse des données

Pour la mise en pratique des différentes étapes de la démarche d'évaluation des risques de fraude liés au processus Achats du Programme de Reforme du Système de Santé, nous avons choisi les techniques et outils de collecte et d'analyse de données ci-après qui nous ont paru les mieux adaptés au contexte. Il s'agit de :

3.2.1 La narration

La technique de narration est très propice pour se faire décrire une situation ou un cadre général par autrui. Renard (2006 : 344) distingue deux (02) variantes : la narration orale (ou narration de l'audité) dans laquelle l'auditeur écoute et note intégralement le récit de son interlocuteur et la narration écrite (ou narration par l'auditeur) où l'auditeur décrit un processus constaté.

Dans le cadre de cette étude, nous utiliserons la première variante (narration orale) pour obtenir une description des procédures d'achats auprès des acteurs du processus. Nous ferons la synthèse des renseignements reçus d'eux en vue de les interpréter et de les utiliser pendant la préparation du guide d'entretien, du questionnaire de contrôle interne (QCI) et des tests d'audit que nous effectuerons.

3.2.2 L'interview

Lemant (1995 : 181) définit l'interview comme un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien. Sur la base d'un questionnaire composé d'une question principale et de questions spécifiques que nous

élaborerons, nous rencontrerons dans un entretien en face à face nos répondants qui seront pour l'occasion le Coordonnateur, le Responsable Administratif et Financier (RAF), le responsable de la passation de marché, le comptable et l'agent administratif du PRSS. Les réponses obtenues nous serviront pour comprendre et organiser notre domaine d'études et de préparer aussi l'élaboration du QCI.

La différence entre l'interview et la narration réside dans le fait que le premier poursuit un but précis à travers un questionnaire tandis que le second n'a pour objet que de décrire un cadre général.

3.2.3 L'analyse documentaire

Il s'agit d'une consultation de l'ensemble des documents internes et externes à l'organisation et pouvant intéresser le sujet traité. Dans le cas de cette étude, nous examinerons l'ensemble des documents permettant de comprendre le processus Achats du PRSS afin d'en identifier et analyser les risques de fraude. A cet effet, nous nous pencherons entre autres sur les documents ci-après : Manuel de procédures, procédures budgétaires, code des marchés, documents supports des achats, notes de service, chronos de classement des documents relatifs aux achats, rapports d'audit, rapports de missions de supervision des bailleurs de fonds, ...

Pour AFNOR (1987 : 34), l'analyse documentaire est « l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents ». Elle leur permet aussi de faire un tri et de ne lire entièrement que le ou les documents qui paraissent les plus pertinents dans leur situation.

3.2.4 Le questionnaire de prise de connaissance (QPC)

Comme son nom l'indique, ce questionnaire est établi dans le but d'approfondir la connaissance de l'organisation à la suite de l'analyse documentaire. Il s'administre au cours d'entretiens avec les responsables de l'entité.

3.2.5 Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le QCI permet à partir de questions-types entraînant des réponses "oui" ou "non" de relever les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne. En effet, pour Maders (2006 : 87), une réponse positive traduit une force et une réponse négative révèle une faiblesse. Pour ce faire, il convient de formuler les meilleures questions pour savoir si les tâches élémentaires sont bien faites et bien maîtrisées comme le précise Renard (2006 : 244).

Nous administrerons les QCI en face à face à l'ensemble des acteurs du Processus Achats du PRSS, afin d'identifier à chacune de ses étapes, les dispositifs spécifiques de contrôle interne mis en place et les risques de fraude qui y sont liés.

3.2.6 L'organigramme fonctionnel

L'organigramme fonctionnel nous permettra d'apprécier les rapports hiérarchiques au sein du PRSS. De façon schématique, il donne déjà une première vue de la problématique de séparation des tâches entre les différents acteurs et permet de percevoir la transparence des relations hiérarchiques.

3.2.7 La grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches complète et précise l'organigramme fonctionnel en ce qu'elle permet d'apprécier de façon concrète la répartition du travail à un moment donné. Comme Obert (2004 : 77) le précise fort à propos, « elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier ». Les éventuels cumuls de tâches incompatibles par les acteurs du processus Achats du PRSS laisseront transparaître naturellement des risques de fraude, car comme le rappelle l'adage "l'occasion fait le larron".

3.2.8 Le tableau d'identification des risques

Le processus ayant été décomposé en étapes principales, ce tableau permettra d'associer à chacune d'elle, les risques potentiels de fraude dans une colonne et dans une autre, les dispositifs de contrôle interne (bonnes pratiques) pour les maîtriser. Renard (2006 : 220-224)

propose un modèle de tableau duquel nous nous inspirerons. L'auteur insiste dans les mêmes pages sur le caractère "incertain" des risques et des dispositifs ainsi identifiés, mais précise qu'ils constituent « le référentiel dont se dote l'auditeur pour réaliser ses travaux ».

3.2.9 La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)

La FRAP nous servira pour documenter chacun des dysfonctionnements constatés, y compris les risques non ou mal maîtrisés, et facilitera la communication avec l'audit. Elle comprend pour chaque dysfonctionnement « le "problème" qui le résume en une formulation synthétique, autonome et percutante, les "constats" qui le prouvent, les "causes" qui l'expliquent, les "conséquences" qui le pèsent et les "recommandations" qui le résolvent » (Schick, 2007 : 109).

3.2.10 Les tests d'audit

Il sera essentiellement utilisé deux (02) types de tests d'audit au cours de cette étude : les tests d'existence et les tests de permanence.

a) *Les tests d'existence* : il s'agira de vérifier par des tests si les procédures décrites dans la documentation existent réellement dans les faits et sont conformes à la description.

Dans le cadre de notre étude, nous choisirons au hasard au niveau du processus Achats du PRSS, quelques opérations entièrement bouclées pour vérifier documents à l'appui qu'il n'existe pas de rupture.

b) *Les tests de permanence* : ils permettent de s'assurer de l'application permanente des procédures d'achats du PRSS. Pour ce faire, nous testerons une opération par mois durant les douze (12) de l'exercice 2008 couvert par notre étude.

Nous venons de décrire à travers ce chapitre la démarche, les techniques, les méthodes et les outils que nous utiliserons pour la mise en œuvre pratique de notre étude. Le modèle que nous avons ainsi défini comprend les principales phases de la démarche d'évaluation de la maîtrise des risques. Il n'a cependant pas la prétention d'être universel ou standard.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie qui se voulait théorique nous a permis de décrire le processus Achats et d'approfondir notre connaissance de la notion de fraude. Nous avons ainsi pu identifier les principales étapes du processus et nous rendre compte de la complexité du sujet de la fraude. Cette partie a aussi donné l'occasion de présenter sous forme synthétique différentes démarches proposées par divers auteurs pour évaluer la maîtrise des risques et surtout de développer celle préconisée par l'AFNOR pour les Projets.

Ces connaissances nous permettront d'envisager dans une seconde partie la mise en oeuvre concrète de la démarche d'évaluation de la maîtrise des risques de fraude en prenant pour cadre le Programme de Réforme du Système de Santé (PRSS). Ce travail pratique s'appuiera sur le modèle d'analyse décrit en figure n° 4 dans les pages précédentes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Les sociétés capitalistes dans lesquelles nous vivons présentement, organisées autour de la création maximale de richesses, accentuent les risques de fraude, particulièrement dans le processus Achats qui concentre l'essentiel des sorties de revenus au sein de l'organisation. A défaut de pouvoir les anéantir complètement, l'enjeu demeure par conséquent dans la maîtrise que l'organisation aura de ses risques. A cet effet, l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques demeure un puissant outil de management à la disposition des différents corps de contrôle.

C'est à la mise en œuvre concrète de cet outil, que nous nous attèlerons dans cette seconde partie de notre étude, après la première qui a permis de mobiliser les connaissances théoriques sur le sujet. Le Programme de Reforme du Système de Santé (PRSS), à travers son processus Achats, servira de cadre à cette application.

Le chapitre premier de cette partie sera ainsi consacré à la présentation du Programme de Reforme du Système de Santé (PRSS). Cette prise de connaissance générale du Programme et spécifiquement de son processus Achats nous permettra d'identifier dans un second chapitre les risques de fraude qui s'y attachent. Pour finir, nous évaluerons dans le dernier chapitre sa capacité à maîtriser les risques de fraude qui auront été identifiés et formulerons des recommandations en vue de l'amélioration du dispositif existant.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU PROGRAMME DE REFORME DU SYSTEME DE SANTE (PRSS)

Comme décrite ci-dessus, la démarche d'évaluation des risques passe avant tout par une bonne connaissance de l'entité. Pour atteindre cet objectif, nous articulerons ce chapitre d'abord autour de la présentation générale du PRSS dans une première section, puis dans une seconde autour de la description de son processus et de ses procédures d'Achats.

4.1 Présentation générale du PRSS

Conscient de la nécessité d'améliorer la gestion du secteur de la santé, le Gouvernement Burkinabè s'est engagé à le réformer et a confié cette mission au Ministère de la Santé (MS). L'objectif poursuivi par le Gouvernement est de renforcer les capacités du secteur de la santé et d'accroître la transparence et l'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques à travers la professionnalisation, la déconcentration et la décentralisation dans le secteur de la santé. Il a alors demandé et obtenu l'appui des bailleurs de fonds pour financer le Programme de Réforme du Système de Santé (PRSS).

Dans cette section, nous présenterons le PRSS à travers ses objectifs et ses différentes composantes d'abord, puis à travers son organisation et enfin à travers quelques chiffres pertinents sur son financement.

4.1.1 Objectifs et composantes du PRSS

Le financement du PRSS a pour objectif d'appuyer le gouvernement burkinabè pour l'amélioration de l'offre et la qualité des soins fournis par le système de santé et contribuer à réduire la mortalité maternelle et infantile. Cet objectif sera atteint à travers la réalisation des composantes suivantes :

4.1.1.1 Renforcement du Développement et de la gestion des ressources humaines (RH)

L'exécution de cette partie consiste à mener à bien des sous-programmes permettant d'accroître le nombre et la qualité des personnels de santé, d'en optimiser le déploiement et de

moderniser la gestion des ressources humaines, pour que le système de santé du pays soit plus efficace et équitable. Cet objectif sera atteint à travers :

- La révision des normes applicables aux ressources humaines,
- La mise en place de mesures incitatives qui encouragent le redéploiement du personnel dans les zones rurales et récompensent les individus ou les équipes qui réalisent les objectifs qu'ils se sont fixés dans leurs programmes d'activités annuels respectifs,
- L'élaboration et la mise en œuvre de plans de carrière et d'instruments de gestion des RH efficaces,
- L'administration et la mise en œuvre d'activités de formation initiale et continue.

4.1.1.2 Extension des services et fourniture d'un paquet minimum d'activités (PMA)

a) Mieux gérer l'offre de consommables médicaux et de médicaments essentiels

Mettre en œuvre des sous-programmes visant à étendre l'offre de consommables médicaux et de médicaments essentiels dans toutes les formations sanitaires publiques et à éviter les ruptures de stocks d'une sélection de médicaments parmi les plus essentiels :

- en procédant à la refonte du système d'approvisionnement et en l'ouvrant à la concurrence, notamment par voie d'offres internationales,
- en instaurant une nouvelle pratique de distribution qui intègre les leçons d'autres expériences,
- en définissant les priorités et en préservant les crédits budgétaires alloués aux consommables et aux médicaments essentiels dans le cadre des négociations entre le Ministère de la Santé (MS) et le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF),
- en encourageant l'entrée d'opérateurs privés dans le système de distribution en particulier dans les zones rurales,
- en réduisant les possibilités de marchés illicites de produits pharmaceutiques,
- en intégrant les médecines traditionnelles au système de soins allopathiques (relatif à l'allopathie : médecine qui a recours à des médicaments qui ont l'effet contraire de la maladie traitée).

b) Renforcer le programme de santé et améliorer la qualité des services

Exécuter des sous-programmes destinés à renforcer de préférence de manière intégrée, les programmes de santé et à améliorer la qualité des prestations par :

- l'application de programme efficace de lutte contre les principales causes de morbidité (ensemble de facteurs susceptible de provoquer une maladie) et de mortalité chez les enfants de moins de 5 ans,
- la mise en œuvre d'une stratégie rationnelle en matière de santé de la reproduction, qui mette l'accent sur la réduction de la mortalité maternelle, en augmentant le nombre d'accouchements assistés, en élargissant la couverture de soins obstétricaux (relatif à l'obstétrique c'est-à-dire à l'accouchement) d'urgence dans les zones rurales, tout en renforçant les systèmes d'orientation des patients et les mécanismes permettant de les financer,
- la promotion de méthodes modernes de planification familiale en introduisant des conseils et des services de planification familiale dans le paquet minimum d'activités, accroissant les activités de distribution à base communautaire de contraceptifs et les activités de marketing social,
- l'application de protocole de traitements, en particulier pré et post nataux,
- le renforcement de la gestion intégrée des maladies d'enfance au niveau des communautés et des formations sanitaires,
- la mise en place de mesures incitatives, financières et non financières, visant à accroître l'offre de services essentiels,
- la formulation de programme d'information, de communication et d'éducation de nature à promouvoir l'évolution des comportements,
- l'amélioration de la formation et de la disponibilité du personnel qualifié, et
- le développement des sous-programmes de lutte contre le paludisme.

c) Encourager la demande de soins de santé et rendre ces soins plus accessibles

Mettre en œuvre des sous-programmes destinés à promouvoir la demande et améliorer l'accès géographique aux services de santé essentiels fournis au 1^{er} niveau afin de contribuer ainsi à un meilleur état de santé :

- en améliorant l'accès des pauvres aux services de santé de base de qualité, de préférence par la promotion de stratégies foraines visant à rapprocher les services des populations pauvres,
- en révisant la politique de recouvrement des coûts par l'adoption de mesures visant à exempter les pauvres du paiement de certaines prestations (par exemple, exonération à différents niveaux de soins, gratuité de certains médicaments ou produits tels que les contraceptifs).

4.1.1.3 Renforcement de la gouvernance et la capacité institutionnelle

a) Renforcer la gestion du système de santé et la capacité institutionnelle

Mener à bien des sous-programmes de nature à améliorer la gouvernance et la capacité institutionnelle du MS à tous les niveaux pour lui permettre d'assumer efficacement les responsabilités et les tâches qui lui ont été confiées dans le cadre des mutations institutionnelles :

- en le dotant de moyens renforcés pour élaborer des politiques, réaliser des travaux d'analyse et assurer le suivi et l'évaluation des résultats,
- en définissant plus clairement le système de gestion de la politique de décentralisation sectorielle,
- en révisant la politique de développement des districts,
- en réorganisant la prestation de services au niveau central, régional et du district pour renforcer les moyens en personnel et assurer une réponse efficace à la mise en œuvre du programme,
- en rationalisant les investissements dans le secteur de la santé sur la base de carte sanitaire,
- en appliquant la réforme hospitalière en tenant compte de la nécessité d'assurer aux pauvres un accès équitable à des soins de qualité, et
- en améliorant la gestion des infrastructures et des équipements.

b) Assurer un financement plus équitable du système de santé

Exécuter des sous-programmes destinés à faciliter l'accès de l'ensemble de la population à un paquet minimum d'activités en augmentant les ressources, en mettant au point un mécanisme de redistribution des allocations budgétaires pour contrebalancer les déséquilibres au niveau des régions et des districts, et en instaurant des systèmes de protection financière, qu'il s'agisse de dérogation ou d'exemptions, de fonds d'équité, de plafonds de tarifs de paiement directs par les ménages, ou d'autres mécanismes de solidarité financière, à travers :

- la refonte des critères d'allocation des ressources pour assurer une plus grande équité, notamment grâce à l'ajustement des mécanismes de financement de la santé (recouvrement des coûts, mise en place de mutuelles et extension du système à certains groupes spécifiques tels que les fonctionnaires, mobilisation des collectivités, administration locale),
- l'application d'un cadre de dépenses à moyen terme qui vise en priorité à améliorer le fonctionnement des formations de santé existantes avant d'en créer de nouvelles, et à assurer un niveau de financement suffisant pour atteindre les objectifs visés,
- la mise en œuvre d'un instrument qui permette de bien gérer les ressources financières et de faire un inventaire efficace du matériel,
- l'élaboration de programmes axés sur l'harmonisation des procédures de gestion financières et de passation des marchés,
- la mise en place d'un système permettant de gérer efficacement la décentralisation budgétaire, notamment en appliquant un mode de gestion axée sur les résultats au sein de toutes les entités d'exécution.

c) Renforcement de la participation communautaire

Mettre en œuvre des sous-programmes permettant de renforcer la participation et la responsabilité sociales, en particulier à l'échelle des collectivités, afin d'administrer les stratégies de mobilisation des ressources, d'améliorer la capacité d'adaptation du système sanitaire, de veiller à ce que le système rende mieux compte de l'emploi des ressources et de promouvoir les soins et les services à base communautaire à travers :

- l'établissement de synergie entre les comités de santé et les conseillers locaux,

- l'élaboration de stratégies de marketing qui montrent les résultats tangibles et les avantages que procure la participation communautaire,
- la systématisation et l'intégration des diverses approches communautaires appliquées par les différents programmes de santé, incluant les réseaux des leaders communautaires et les agents de santé communautaire.

d) Suivi et évaluation

Mener à bien des sous-programmes faisant appel à des mécanismes adaptés de suivi et d'évaluation des résultats des sous-programmes et permettant d'assurer la coordination des activités de suivi et d'évaluation des partenaires techniques et financiers (y compris par l'allocation de ressources suffisantes pour la production, la collecte, l'analyse et la diffusion des données sanitaires).

4.1.2 Organisation du PRSS

Au plan institutionnel, le PRSS est placé sous la tutelle technique et administrative du Ministère de la Santé (MS) qui en assure la maîtrise d'ouvrage. Sa mise en œuvre est effectuée par la Cellule d'Exécution du Programme (CEP). La CEP est placée sous l'autorité du Secrétariat Général (SG) du Ministère qui assure la responsabilité stratégique et la coordination d'ensemble du PRSS. Elle développe les liens avec les autres structures du MS ou d'autres ministères.

La CEP reçoit du Conseil National de Santé (CNS), organe d'orientation et de décision du PRSS, des instructions pour la bonne conduite du programme. Elle est relayée au niveau de chacune des régions par des antennes régionales.

Le personnel de la CEP au niveau central se compose de :

- un Coordonnateur national, responsable de la coordination de l'ensemble des activités du Programme ; il veille à l'exécution du PRSS conformément aux procédures stipulées dans les Manuels, le Cadre de partenariat et la Lettre d'entente.
- un Responsable Administratif et Financier (RAF), chargé de la programmation et du suivi de l'exécution financière du Programme et de l'élaboration de la partie financière des rapports d'exécution du Programme ;

- un comptable qui appuie le RAF dans la tenue de la comptabilité du programme ;
- un Responsable du Suivi-évaluation (RSE) qui coordonne la programmation des activités du Programme à travers les Plans d'Actions Annuels (PAA) et assure le suivi des activités ;
- un Responsable de la Passation des Marchés (RPM), garant du respect des procédures en matière d'achats de travaux, de biens et de services ;
- un personnel d'appui constitué d'une secrétaire de direction, d'un aide-comptable, de deux (02) chauffeurs, d'un reprographe / agent de liaison, de deux (02) gardiens et d'un agent de nettoyage et d'entretien.

La tutelle financière du PRSS incombe au Ministère de l'Economie et des Finances dont le rôle est de veiller à l'approvisionnement du Programme en ressources financières afin d'assurer la réalisation efficiente des activités prévues.

4.1.3 Financements du PRSS

Le PRSS a un coût global de Douze Milliards Quatre Cent Trente Deux Millions (12.432.000.000) de F CFA réparti comme suit :

Tableau n° 4 : Contribution par bailleurs de fonds au financement du PRSS

Bailleurs de fonds	Montant financé	Pourcentage
Fonds Africain de Développement (FAD)	3.000.000.000	24,13%
Le Royaume des Pays-Bas	2.856.742.000	22,98%
Association Française de Développement (AFD)	2.500.000.000	20,11%
Banque Ouest Africain de Développement	1.900.000.000	15,28%
Etat Burkinabé	1.610.213.560	12,95%
Bénéficiaires	565.044.440	4,55%

Source : Document d'évaluation du Projet

Les quatre (04) principaux bailleurs de fonds assument annuellement de façon tournante, les fonctions de chef de file des Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

4.2 Description des procédures d'achats du PRSS

De par son poste, le Responsable en Passation de Marchés coordonne l'ensemble des opérations d'achats en veillant au respect des procédures. Ces procédures doivent obéir à un certain nombre de principes généralement reconnus aux achats que sont :

- l'économie et l'efficience dans les décisions d'achats ;
- l'égalité de chance et la transparence dans le choix du fournisseur ;
- l'équité et l'intégrité durant tout le processus d'achats.

Les achats effectués par le PRSS concernent :

- ◆ les médicaments et consommables médicaux ;
- ◆ le matériel hospitalier ;
- ◆ les travaux de construction ;
- ◆ les fournitures et matériel de bureau ;
- ◆ les fournitures et matériel informatiques.

En nous servant d'outils tels l'analyse documentaire (Manuels de procédures, règles de procédures pour l'acquisition des biens, services et travaux de différents bailleurs de fonds du PRSS, réglementation nationale en matière d'achats,...), le guide d'entretien (entretien avec les principaux acteurs du processus) et la narration, nous irons à la connaissance des procédures d'achats applicables au PRSS en vue de pouvoir identifier par la suite le dispositif de maîtrise des risques de fraude qui y sont liés. Mais auparavant, nous énoncerons dans un premier paragraphe les généralités sur le processus Achats au niveau du PRSS.

4.2.1 Généralités sur les achats au PRSS

Pour l'exécution des dépenses du PRSS, les différents bailleurs de fonds ont convenu qu'il soit appliqué la réglementation générale des Marchés publics et des délégations de services publics du Burkina Faso. Toutefois, chacun de ces partenaires financiers se réserve le droit de se prononcer d'une part sur la procédure de sélection du fournisseur adjudicataire du marché, et d'autre part sur l'exécution proprement dite du marché.

Sur la procédure de sélection du fournisseur adjudicataire, le partenaire financier donne son avis à travers un « Avis de Non Objection (ANO) » émis par son Chargé de Projet. Un avis non favorable peut remettre en cause la poursuite du processus. C'est à travers les différentes missions de supervision, que les bailleurs de fonds s'expriment sur l'exécution proprement dite des marchés et émettent des recommandations.

La réglementation des achats publics au Burkina Faso prévoit les seuils ci-après :

- ◆ *La demande de cotations* : c'est une procédure de mise en concurrence simplifiée que l'on peut utiliser pour les marchés publics d'un montant inférieur à un million (1.000.000) de FCFA. La forme écrite de la procédure de demande de cotations n'est pas obligatoire. Ce type de marché est formalisé par un bon de commande.
- ◆ *La demande de prix* : c'est une procédure de mise en concurrence accélérée que l'on peut utiliser pour les marchés publics d'un montant égal ou supérieur à un million (1.000.000) de FCFA et inférieur à vingt millions (20.000.000) de FCFA. La procédure de demande de prix revêt la forme écrite et la publicité de l'avis est limitée à une insertion dans la revue des marchés publics. C'est la lettre de commande qui sert de support à cette catégorie de marché.
- ◆ *L'appel d'offres* : c'est la procédure normale de mise en concurrence, applicable pour tout marché dont le montant financier prévisionnel estimé en toutes taxes comprises (TTC) est égal ou supérieur à vingt millions (20.000.000) F CFA. Il peut être ouvert ou restreint avec différentes variantes. La passation de commande pour cette catégorie est formalisée par la lettre de marché ou le contrat.

4.2.2 Procédures d'achats du PRSS par étapes du processus

Les procédures applicables à chacune des différentes étapes du processus Achats du PRSS sont décrites ci après :

4.2.2.1 Procédures de prévision des dépenses

La prévision des dépenses s'effectue à travers un Plan d'Actions Annuel assorti d'un budget d'exécution. Les procédures d'élaboration du PAA prévoient la communication par le

Responsable du Suivi-Evaluation (RSE) d'instructions claires à toutes les entités d'exécution du Programme aux fins de la préparation de leurs Programmes de Travail et de Budgets Annuels (PTBA) respectifs dès la fin du mois de février.

Les PTBA des différentes entités d'exécution sont transmis au RSE, chargé de leur consolidation en vue de l'élaboration du PAA et du budget annuel du PRSS au plus tard le 30 juin de l'exercice précédent. Avant leur approbation par le Conseil National de Santé au cours de la session budgétaire le PAA et le budget annuel consolidé sont soumis à l'appréciation des partenaires financiers du Programme.

4.2.2.2 Procédures d'expression des besoins

Il n'existe aucune procédure formelle d'expression de besoin en dehors des PTBA. En effet, une fois adoptés par le CNS, le PAA et le budget annuel deviennent exécutoires. Sur cette base, les responsables des entités d'exécution contactent verbalement ou par courriel aux périodes prévues le Responsable Administratif et Financier (RAF) qui instruit le Responsable de la Passation de Marchés (RPM) pour le déclenchement de la procédure d'acquisition de biens et/ou de services nécessaires à la mise en œuvre du PAA.

4.2.2.3 Procédures de sélection des fournisseurs

Le mode de sélection des fournisseurs respecte les dispositions de la Réglementation nationale en la matière. Il est donc fonction des seuils énoncés ci-dessus et des prévisions budgétaires du PAA pour l'activité concernée.

Le RPM est chargé de l'organisation de la procédure de sélection. Pour ce faire, il tient un fichier de fournisseurs qu'il met à jour de façon régulière pour les besoins des demandes de cotations, des demandes de prix et les appels d'offres et prépare les dossiers d'informations (consultations ou appels d'offres) à transmettre aux fournisseurs présélectionnés ou à publier par les voies prévues à cet effet.

Ce dossier doit être neutre et contenir toutes les informations nécessaires à la préparation et à la présentation des offres des fournisseurs. En l'occurrence, il doit comporter le nom de l'article à acheter, les spécifications du besoin ou cahier des charges, la quantité demandée, le

délai de livraison, les modalités de réponse (la date et l'heure limites et l'adresse d'expédition des soumissions, la durée de validité requise de celles-ci), la confidentialité.

L'analyse des offres reçues est faite par une Commission d'Attribution des Marchés (CAM) qui à l'issue de ses travaux, propose le fournisseur adjudicataire. Les résultats des travaux de la CAM sont dressés dans un procès verbal, puis transmis au partenaire qui finance l'activité visée pour avis avant l'attribution définitive du marché.

4.2.2.4 Procédures de passation de la commande

La passation de la commande prend sa source dans le procès verbal (PV) de la CAM. Elle est d'abord précédée de la notification du marché au fournisseur retenu. Les supports utilisés pour la passation de la commande varient en fonction des seuils comme précisés plus haut. Tous ces différents supports de commande sont préparés par le RPM et sont soumis à la signature du RAF et du Coordonnateur du PRSS.

4.2.2.5 Procédures de réception de la commande

La réception est prononcée par le RPM et le responsable de l'entité d'exécution bénéficiaire en présence du fournisseur. Sur la base d'une copie du support de commande, ils procèdent aux vérifications de conformité (quantité et qualité) avant de signer le bordereau de livraison. Les éventuels anomalies et manquants sont directement annotés sur ce bordereau.

4.2.2.6 Procédures de réception, comptabilisation et paiement de la facture

Les factures accompagnées du bon de commande et du bordereau de livraison sont directement transmises à la comptabilité. Le Comptable vérifie la cohérence des quantités et des prix unitaires entre les différents documents, les calculs et les totaux. Il propose par la suite l'imputation de la facture sur fiche qu'il joint à la liasse et soumet à la validation du RAF avant enregistrement.

La décision de règlement est prise par le RAF qui instruit le comptable pour l'établissement du chèque ou de l'ordre de virement soumis à la signature du RAF et du Coordonnateur du PRSS.

La prise de connaissance générale du PRSS à travers la première section de ce chapitre, et particulièrement celle de ses procédures d'achats dans la seconde section nous permettent de procéder dans le chapitre suivant à une analyse profonde de son dispositif de maîtrise en vue d'identifier des risques de fraude liés aux différentes étapes de son processus Achats. Cette étape est indispensable à l'évaluation de leur maîtrise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : IDENTIFICATION DES RISQUES DE FRAUDE LIES AU PROCESSUS ACHATS DU PRSS ET DES DISPOSITIFS DE MAITRISE

Comme souligné antérieurement, le contrôle interne constitue au sein de toute organisation, le premier outil de prévention et de maîtrise des risques. Il est le premier rempart au risque de fraude.

Ce chapitre sera l'occasion de déceler au sein du système de contrôle interne du PRSS, les risques de fraude liés à son processus Achats et de « rappeler les dispositifs de contrôle interne que l'on devrait normalement trouver pour faire échec au risque identifié » (Renard, 2006 : 23). Nous apprécierons également, l'existence ou non des dispositifs identifiés dans le système de contrôle interne du PRSS. Cette identification des dispositifs et des risques de fraude s'appuiera sur la prise de connaissance générale du Programme et particulièrement de ses procédures d'achats, objet du chapitre précédent.

Au cours de ce chapitre, nous reviendrons également sur les procédures d'achats du PRSS décrites au chapitre précédent, afin de tester leur existence effective et leur application dans le temps sur quelques cas.

5.1 Risques de fraude et dispositifs de maîtrise liés au processus Achats

Selon Barry (1999 : 21), les dépenses effectuées par l'entreprise offrent, en l'absence d'un contrôle interne efficace, des opportunités multiples de fraude. Ces détournements impliquent, dans la plupart de leurs aspects, une collusion avec un agent externe.

Les différents risques de fraude et les dispositifs de maîtrise seront identifiés à partir des tableaux d'identification inspirés du modèle proposé par Renard (2006 : 224). Comme admis par l'auteur, nous avons opté de ne retenir pour cette étude, que quatre (04) colonnes : les tâches, les risques de fraude, les dispositifs de maîtrise et les constats.

Ainsi, chacune des principales étapes du processus sera découpée en tâches élémentaires dans la première colonne. Pour chaque tâche, nous identifierons dans une seconde colonne les risques de fraude éventuels qui s'y attachent. La troisième colonne sera le lieu de recenser les

dispositifs idéals de maîtrise des risques identifiés, et enfin nous ferons dans la dernière colonne le constat d'existence ou non de la (des) bonne (s) pratique (s) identifiée (s) dans le dispositif de contrôle interne du PRSS.

5.1.1 Risques de fraude et dispositifs de maîtrise liés à la prévision des dépenses

Il est essentiel que cette étape soit suffisamment bien maîtrisée. En effet, dès l'élaboration des budgets, les activités à réaliser doivent être bien choisies et les dépenses d'achats bien estimées.

Tableau n°5 : Identification des risques de fraude et des dispositifs de maîtrise liés à la prévision des dépenses

Tâches	Risques de fraude	Dispositifs de maîtrise	Constats
▪ Choix des activités à réaliser	+ Planification d'activités profitant à des individus, sans intérêt avec les objectifs fixés au Programme.	~ Fixation d'objectifs à chaque entité d'exécution.	☒ Non
		~ Responsabilisation du Contrôle de Gestion dans le processus budgétaire.	☒ Non
▪ Allocation des ressources	+ Surestimation des prévisions budgétaires en d'une utilisation ultérieure des crédits au détriment de l'entité. + Absence de bases objectives d'estimation des dépenses prévisionnelles.	~ Responsabilisation du Contrôle de Gestion dans le processus budgétaire.	☒ Non
		~ Formalisation des procédures et du calendrier budgétaires.	☒ Oui
▪ Arbitrage/consolidation du budget	+ Collusion.	~ Existence de procédures de contrôle budgétaire.	☒ Oui

Source : Nous-même à partir de Gallet (2005 : 65-77) ; Barry (1999 : 22-28).

5.1.2 Risques de fraude et dispositifs de maîtrise liés à l'expression de besoins

Malgré la prévision des dépenses à travers les budgets, leur engagement devrait être conditionné à une expression de besoins bien contrôlée.

Tableau n°6 : Identification des risques de fraude et des dispositifs de maîtrise liés à l'expression de besoins

Tâches	Risques de fraude	Dispositifs de maîtrise	Constats
▪ Etablissement des demandes d'achats (DA)	+ Falsification des DA.	~ Pré numérotation des DA.	⊗ Non
	+ Non désignation des responsables habilités à signer les DA.	~ Choix formel de responsables pour les différentes rubriques du budget avec leur spécimen de signature.	⊗ Non
▪ Validation des DA	+ Achats non prévus au budget et/ou autorisés ; + Achats non nécessaires et /ou opportuns en vue de soustractions frauduleuses ultérieures	~ Signature du supérieur hiérarchique et du Contrôle de Gestion en considérant le caractère opportun et prioritaire de l'achat.	⊗ Non

Source : *Nous-même à partir de Gallet (2005 : 65-77) ; Barry (1999 : 22-28).*

5.1.3 Risques de fraude et dispositifs de maîtrise liés à la sélection des fournisseurs

Etape charnière dans le processus Achats, la sélection du fournisseur met l'organisation en rapport avec une personne extérieure. Elle introduit de ce fait dans l'entité une personne d'une autre culture, n'ayant pas forcément la même conception de la notion de fraude. Cette situation rend la maîtrise du risque de fraude encore plus difficile.

En outre, le choix de l'attributaire du marché pourrait être influencé par la subjectivité des membres de la Commission d'Attribution de Marchés, entraînant ainsi la non transparence qui favorise les risques de fraude.

Tableau n°7 : Identification des risques de fraude et des dispositifs de maîtrise liés à la sélection des fournisseurs

Tâches	Risques de fraude	Dispositifs de maîtrise	Constats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix des critères de présélection 	<ul style="list-style-type: none"> + Critères subjectifs, inappropriés ou orientés pour favoriser certains concurrents ; + Considérations d'ordre familial, politique, etc. autres que la qualité et le coût. 	<ul style="list-style-type: none"> ~ Définition collégiale et consensuelle (demandeurs et acheteurs) des critères. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homologation des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> + Absence de fichier fournisseurs autorisés ; + Collusion entre acheteurs et fournisseurs ; + Mise à l'écart délibérée de certains fournisseurs sur des bases autres que la qualité de leurs offres. 	<ul style="list-style-type: none"> ~ Formalisation des procédures d'agrément des fournisseurs ; ~ Constitution d'un fichier / Classification des fournisseurs par qualification et par importance des effectifs et du chiffre d'affaires ; ~ Actualisation périodique du fichier ; ~ Validation par la hiérarchie de la liste de fournisseurs à consulter. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en concurrence des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> + Non définition des seuils pour les différents types de marché ; + Inégalité des fournisseurs face aux informations sur le dossier / Collusion ; + Marchés de gré à gré. 	<ul style="list-style-type: none"> ~ Formalisation des procédures applicables aux différents niveaux de marché en fonction des seuils ; ~ Communication des mêmes informations aux différents fournisseurs, de préférence par écrit ; ~ L'affirmation du marché gré à gré comme méthode exceptionnelle de passation de marché ; ~ Définition des conditions et procédures de passation du marché de gré à gré. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Oui

Tâches	Risques de fraude	Dispositifs de maîtrise	Constats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception des propositions / offres 	<ul style="list-style-type: none"> + Non respect de la confidentialité jusqu'au dépouillement ; 	<ul style="list-style-type: none"> ~ Définition de normes de présentation dans les dossiers de demande de propositions ; 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ~ Rejet systématique de toute proposition ne garantissant pas la confidentialité jusqu'au dépouillement ; 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Non
	<ul style="list-style-type: none"> + Substitution des propositions / offres 	<ul style="list-style-type: none"> ~ Réception et enregistrement en courrier arrivée au Secrétariat ; 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ~ Transmission au Responsable des marchés pour conservation dans un endroit sécurisé en attendant le dépouillement. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation des propositions / offres 	<ul style="list-style-type: none"> + Choix orienté des membres de la Commission d'attribution des marchés ; 	<ul style="list-style-type: none"> ~ Changement périodique des représentants désignés dans la Commission ; 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Non
	<ul style="list-style-type: none"> + Collusion entre fournisseurs et membres de la Commission ; 	<ul style="list-style-type: none"> ~ Auto-contrôle / contrôle hiérarchique ; 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Oui
	<ul style="list-style-type: none"> + Absence de grille d'évaluation / Critères d'évaluation non objectifs et/ou non exhaustifs ; 	<ul style="list-style-type: none"> ~ Méthode et critères d'évaluation préétablis, validés par la hiérarchie et communiqués aux fournisseurs dans le dossier de demande de propositions ; 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Non
	<ul style="list-style-type: none"> + Absence de transparence dans le processus de dépouillement. 	<ul style="list-style-type: none"> ~ Ouverture publique des offres ; 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ~ Etablissement d'un procès verbal de dépouillement. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Oui
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attribution du marché 	<ul style="list-style-type: none"> + Falsification des évaluations des offres 	<ul style="list-style-type: none"> ~ Validation / vérifications des travaux de la Commission avant l'attribution du marché ; 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Oui
		<ul style="list-style-type: none"> ~ Avis formel d'acceptation du choix par hiérarchie et/ou le partenaire financier. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Oui

Source : *Nous-même à partir de Gallet (2005 : 65-77) ; Barry (1999 : 22-28).*

5.1.4 Risques de fraude et dispositifs de maîtrise liés à la passation et à la réception de la commande

Les risques de fraude liés à cette étape proviennent principalement du cumul des fonctions de « Commande / réception des articles / réception, contrôle et paiement des factures » et de la falsification éventuelle des différents supports utilisés. Ces risques identifiés, les dispositifs préconisés pour leur maîtrise, ainsi que les constats de leur existence au sein du PRSS se résument dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°8 : Identification des risques de fraude et des dispositifs de maîtrise liés à la passation et à la réception de la commande

Tâches	Risques de fraude	Dispositifs de maîtrise	Constats
▪ Notification de l'attribution au fournisseur retenu	+ Détournement de la commande au profit d'un autre fournisseur ;	~ Rapprochement avec le PV de dépouillement des offres ;	☒ Non
	+ Collusion avec le fournisseur adjudicataire.	~ Contrôles hiérarchiques.	☒ Oui
▪ Négociation du marché	+ Surestimation du montant du marché en vue d'un détournement futur à des fins personnelles ;	~ Négociation menée par la Commission ;	☒ Non
		~ Etablissement d'un PV de négociation ;	☒ Non
	+ Collusion avec le fournisseur adjudgé	~ Contrôles hiérarchiques	☒ Oui
▪ Etablissement du bon de commande / lettre de commande / lettre de marché / contrat	+ Cumul des fonctions de « Commande / réception des articles / réception, contrôle et paiement des factures » ;	~ Stricte séparation des fonctions de Commande / réception des articles / réception, contrôle et paiement des factures ;	☒ Non
	+ Commandes non conformes / surestimation du montant à la suite de collusion ;	~ Rapprochement avec le PV de négociation ;	☒ Non
		~ Contrôles hiérarchiques ;	☒ Oui

Tâches	Risques de fraude	Dispositifs de maîtrise	Constats
	+ Falsification de la signature autorisée ;	~ Recueil des spécimens de signatures autorisées sur un registre ;	<input checked="" type="checkbox"/> Non
		~ Instauration d'une co-signature de deux (02) des responsables pour les marchés de montants importants ;	<input checked="" type="checkbox"/> Non
	+ Falsification des documents de passation de la commande ;	~ Annulation systématique de tout support de commande déjà utilisé ;	<input checked="" type="checkbox"/> Non
	+ Commandes non autorisées / Non respect des pouvoirs de signature.	~ Définition des pouvoirs de signatures autorisées pour chaque type de marché.	<input checked="" type="checkbox"/> Oui
▪ Réception de la commande	+ Détournement de la commande vers une autre destination ;	~ Etablissement d'un bordereau de réception (BR) distinct du bon de commande et du bon de livraison du fournisseur ;	<input checked="" type="checkbox"/> Non
	+ Collusion entre demandeur, livreur et/ou agent chargé de la réception ;	~ Approbation contradictoire du BR (demandeur, magasinier et livreur ou chauffeur) ;	<input checked="" type="checkbox"/> Non
	+ Etablissement de faux documents attestant la réception des biens et/ou la fourniture des services commandés.	~ PV de réception contradictoire dans le cas de services et travaux divers.	<input checked="" type="checkbox"/> Non

Source : *Nous-même à partir de Gallet (2005 : 65-77) ; Barry (1999 : 22-28).*

5.1.5 Risques de fraude et dispositifs de maîtrise liés au traitement de la facture

Cette phase commence avec la réception de la facture et se termine avec son paiement au fournisseur. Elle voit donc le dénouement du processus, mais reste marquée par de nombreux risques de fraude dont la plupart trouve son origine dans les étapes précédentes. Le tableau ci-dessous récapitule ces différents risques, récence les meilleurs dispositifs pour leur maîtrise, et fait le constat de leur existence ou non au PRSS.

Tableau n°9 : Identification des risques de fraude et des dispositifs de maîtrise liés au traitement de la facture

Tâches	Risques de fraude	Dispositifs de maîtrise	Constats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception de la facture. 	+ Transmission directe au Service comptable et/ou financier ;	~ Traitement à leur arrivée des factures fournisseurs comme tout courrier- arrivée (enregistrement, numéro séquentiel, ...);	<input checked="" type="checkbox"/> Non
	+ Enregistrement de factures étrangères à l'organisation	~ Vérification dès la réception de la facture par le Secrétariat de l'identité de l'organisation.	<input checked="" type="checkbox"/> Non
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôles de la facture. 	+ Factures non conformes aux commandes ou comportant des erreurs ;	~ Rapprochements avec le support de commande, le BR ou le PV de réception ;	<input checked="" type="checkbox"/> Non
		~ Contrôles arithmétiques horizontaux et verticaux ;	<input checked="" type="checkbox"/> Oui
	+ Double facturation / factures fictives ;	~ Accompagnement de toute facture par les supports authentiques de commande et de réception ;	<input checked="" type="checkbox"/> Non

Tâches	Risques de fraude	Dispositifs de maîtrise	Constats
	+ Fraude par réutilisation des documents d'achats ;	~ Distinction de l'original des copies par un tampon « original » et un tampon « copie ». ~ Annulation systématique par le tampon « Payé » de tous (originaux et copies) les supports de commande et de réception au moment du paiement de la facture y afférente ;	☒ Non ☒ Non
▪ Imputations budgétaire et comptable.	+ Affectation erronée / omission d'imputations de rubriques budgétaires ; + Création de comptes fournisseurs fictifs en vue d'un détournement des règlements ;	~ Accompagnement de la liasse d'une fiche d'ordonnancement ; ~ Visa de validation des imputations budgétaires par le contrôle de gestion ; ~ Visa de validation des imputations par le RAF ;	☒ Oui ☒ Non ☒ Oui
▪ Paiement de la facture.	+ Double paiement / paiement indirect ; + Paiements de factures fictives ou erronées ;	~ Comptabilisation et paiement exclusivement sur la base de l'original de la facture ; ~ Visa du contrôle de gestion ; ~ Annulation systématique par le tampon « Payé » de la facture (originale et copies) au moment du paiement ; ~ Visa du contrôle de gestion ;	☒ Non ☒ Non ☒ Non

Tâches	Risques de fraude	Dispositifs de maîtrise	Constats
	+ Règlement de prestations non fournies ou de quantités de biens non livrés ;	~ Contrôles arithmétiques verticaux et horizontaux ;	<input checked="" type="checkbox"/> Oui
		~ Comparaison facture/bon de commande (BC) et bon de réception (BR) avant signature du titre de paiement par la personne habilitée (pouvoirs de signature) ;	<input checked="" type="checkbox"/> Oui
	+ Détournement par non récupération des avances accordées aux fournisseurs ;	~ Rapprochement des comptes d'avance fournisseurs avec les comptes fournisseurs ;	<input checked="" type="checkbox"/> Non
		~ Analyse périodique des comptes fournisseurs (débiteurs et créditeurs) ;	<input checked="" type="checkbox"/> Oui
	+ Falsification des moyens de paiement.	~ Remise des chèques de règlement aux fournisseurs par un service autre que les services comptables ;	<input checked="" type="checkbox"/> Non
		~ Etats de rapprochement bancaires ;	<input checked="" type="checkbox"/> Oui
		~ Conservation des chéquiers en lieu sûr.	<input checked="" type="checkbox"/> Oui

Source : Nous-même à partir de Gallet (2005 : 65-77) ; Barry (1999 : 22-28).

5.2 Tests d'audit

Comme souligné plus haut, les tests d'audit que nous réaliserons poursuivent deux (02) objectifs :

- s'assurer que les procédures telles que décrites sont effectivement appliquées (test d'existence ou de conformité) ;
- si oui, vérifier que cette application s'effectue de façon continue (test de permanence).

5.2.1 Choix de l'échantillon

En rappel, notre étude s'inscrit dans le cadre d'une mission d'audit qui a porté sur les comptes 2008 du PRSS. Au total sur l'ensemble de l'exercice, nous avons dénombré soixante douze dossiers de commandes et marchés. Pour la mission d'audit, tous ces dossiers ont été contrôlés pour répondre aux diligences prescrites par les bailleurs de fonds qui requièrent une opinion spéciale de l'auditeur sur les marchés.

Cependant, pour réaliser les tests d'audit dans le cadre de cette étude, nous nous limiterons à douze (12) dossiers tirés au hasard dans chacun des mois de l'exercice sous revue. Ce choix a été expressément étalé sur les douze (12) mois afin de pouvoir tester en même temps la conformité et la permanence. Ainsi, les dossiers ci-après ont été retenus :

Tableau n°10 : Echantillon de l'étude

Réf. Dossier	Objet	Date	Fournisseur adjudgé	Montant Commande/Marché
001/2010	Acquisition de cinquante (50) motos au profit de 10 Districts sanitaires	10/01/2008	CFAO MOTORS	62.500.000
016/2010	Fourniture de consommables bureautiques et informatiques pour le 1 ^{er} trimestre	26/02/2008	Comptoir Burkinabè du Papier (CBP)	5.863.902
031/2010	Construction de la clôture du Centre Hospitalier Régional du Sahel (CHR/S)	31/03/2008	COGEB International	54.289.611
035/2010	Recrutement de Consultant pour la formation des infirmiers de la Direction Régionale de la Santé de l'Ouest en épidémiologie.	17/04/2008	Pr TOGUEYENY	12.600.000
040/2010	Acquisition d'équipements hospitaliers pour l'Unité pédiatrique du Centre Hospitalier Régional du Nord (CHR/N)	01/05/2008	SAINT GERMAIN	145.908.607
049/2010	Achat de médicaments pour cent (100) pharmacies villageoises	09/06/2008	CAMEG	470.877.634
054/2010	Contrat de maintenance annuelle des véhicules du Programme	21/07/2008	GARAGE LA PAIX	4.800.000
056/2008	Mise en place du réseau Internet de la CEP	12/08/2008	ZCP Informatique	18.904.750
059/2008	Lot 1 de la construction du laboratoire scientifique de l'Hôpital Pédiatrique Charles DE GAULE	03/09/2008	FORCLUM	102.754.981
065/2008	Recrutement d'une société de gardiennage (Contrat annuel)	19/10/2008	GSP SECURITY	1.1420.000
067/2008	Fourniture de consommables bureautiques et informatiques pour le 4 ^{ème} trimestre	03/11/2008	JEUNESSE D'AFRIQUE	7.009.385
071/2008	Acquisition de quatre véhicules tout terrain 4x4	01/12/2008	AFRICA MOTORS	88.922.408

Source : Nous-mêmes

5.2.2 Choix des critères de test

Sur la base des procédures décrites au point 4.2.2, nous avons retenu les points suivants pour réaliser les tests d'existence et de permanence sur l'échantillon choisi. Il s'agira de vérifier pour chaque élément ou pour l'ensemble de cet échantillon :

- L'existence d'instructions budgétaires pour l'élaboration des PTBA et PAA ;
- La prévision de chacun de ces achats dans le PTBA ;
- Sa budgétisation dans le PAA ;
- L'approbation du PAA par le CNS ;
- L'expression du besoin au moment de l'engagement de la dépense ;
- L'existence d'un fichier fournisseurs ayant servi au choix des fournisseurs consultés ;
- L'élaboration et la transmission d'un dossier de consultation aux fournisseurs ;
- L'analyse des offres / propositions (existence d'un PV) ;
- L'approbation du choix par le partenaire financier ;
- L'existence d'un support de commande signé du RAF et du Coordonnateur ;
- L'existence de supports de réception signés du RPM et du responsable de l'entité d'exécution bénéficiaire ;
- L'existence de supports de commande et de réception dans la liasse de paiement.

Tableau n°11 : Résultats des tests de conformité et de permanence

Réf. échantillon / Critères de test	001/2008	016/1008	031/2008	035/2008	040/2008	049/2008	054/2008	056/2008	059/2008	065/2008	067/2008	071/2008	TOTAL	
													Oui	Non
Instructions budgétaires pour l'élaboration des PTBA et PAA.	Oui	12	00											
Prévision dans le PTBA.	Oui	12	00											
Budgétisation dans le PAA.	Oui	12	00											
Approbation du PAA par le CNS.	Oui	12	00											
Expression du besoin au moment de l'engagement de la dépense.	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	10	02
Existence d'un fichier fournisseurs	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	07	05
Elaboration et la transmission d'un dossier de consultation	Oui	Non	Oui	Oui	11	01								
Analyse des offres / propositions (existence d'un PV)	Oui	Non	Oui	Oui	11	01								
Approbation du choix par le partenaire financier	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	09	03
Existence d'un support de commande approuvé	Oui	12	00											
Existence de supports de réception approuvés	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	08	04
Existence d'une liasse pour le paiement	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	08	04
Pourcentage / tests positifs	83,33%	91,66%	91,66%	58,33%	91,66%	91,66%	75,00%	75,00%	91,66%	41,66%	83,33%	91,33%	124	20

5.2.3 Interprétation des résultats des tests

A l'exception de l'échantillon Réf. 065/2008, les résultats présentent individuellement des pourcentages de tests positifs très appréciables, traduisant ainsi une bonne application des procédures d'achats du PRSS, telles que décrites au point 4.2.2. Ils permettent de constater par la même occasion, leur application dans le temps (permanence), en raison du choix délibéré d'un échantillon couvrant l'ensemble de la période sous revue. Le taux global de test positif est de 86,11% (124/144).

Ce chapitre a permis de constater que les différentes étapes du Processus Achats, et mieux, que les tâches composant ces étapes, comportent différents risques de fraude, comme prévu par Gallet (2005 : 64). Il nous a en outre donné l'occasion d'apprécier à travers des tests d'audit la bonne application dans l'ensemble des procédures d'achats mises en place par le Programme.

Cependant, cette situation ne traduit pas en soi une bonne qualité de son dispositif de maîtrise des risques. En effet, il convient de compléter ces tests par une appréciation de l'adéquation et de l'efficacité avant de se faire une idée sur la qualité globale des mesures de contrôle mises en place. Cette évaluation du dispositif de maîtrise sera avec celle des risques, l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 6 : EVALUATION DE LA MAITRISE DES RISQUES DE FRAUDE IDENTIFIES DANS LE PROCESSUS ACHAT DU PRSS PAR SON DISPOSITIF

La gestion des risques serait inachevée si l'on se limitait simplement à leur identification sans procéder à leur évaluation. En effet, c'est l'évaluation qui permet de déterminer le « poids » de chacun des risques identifiés et de les classer par priorité en fonction de leur impact sur la non réalisation des objectifs fixés afin d'envisager le traitement approprié.

Pour Siruguet & al. (2006 : 135), l'évaluation du risque de fraude permet de « mesurer la vulnérabilité de l'entité à ce risque et d'affecter par la suite les ressources adaptées » en vue de se prémunir en conséquence contre ce risque. On pourrait en déduire que l'évaluation du risque passe nécessairement par une appréciation du dispositif de contrôle interne mis en place. En effet, de nombreux auteurs considèrent le contrôle interne comme premier rempart au risque de fraude. Pour être efficace, cette évaluation du dispositif de contrôle interne doit être permanente par son suivi et son contrôle : ce qui conduit à une amélioration continue de ce dispositif.

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord à travers la première section l'appréciation que nous faisons de l'efficacité et l'adéquation du dispositif mis en place par le PRSS pour maîtriser les risques de fraude que présente le processus Achats. Puis, en nous appuyant sur les résultats de l'appréciation du dispositif de contrôle, nous procéderons à l'évaluation des risques de fraude identifiés au chapitre précédent. Ensuite, nous présenterons dans la troisième section, quelques recommandations utiles à l'amélioration du dispositif existant.

6.1 Appréciation du dispositif de maîtrise des risques

Il s'agit d'apprécier la qualité des contrôles mis en place par le PRSS pour faire face aux risques de fraude liés au processus Achats. Elle met en évidence le niveau d'exposition de l'organisation aux risques de fraude.

Pour l'Ordre des Experts Comptables français (2005 : 42), deux notions sont à prendre en compte dans cette appréciation :

- l'adéquation, c'est-à-dire la capacité du contrôle à couvrir le risque. Elle prend en compte les « spécificités de l'organisation et de son environnement en fonction de l'impact des risques provenant de celui-ci » (Mikol, 1998 : 75), et
- l'efficacité qui traduit la qualité du contrôle et son application permanente, vérifiées au travers des tests d'audit effectués.

Nous avons déjà apprécié, ou tout au moins partiellement, le dispositif de maîtrise des risques de fraude liés au processus Achats du PRSS, tout au long du chapitre précédent. En effet, pour chacune des bonnes pratiques proposées pour maîtriser les risques de fraude identifiés, nous avons fait le constat de son existence ou non dans le dispositif de contrôle interne du PRSS. En outre, même sans apprécier leur adéquation, nous avons testé l'application effective et permanente des procédures par le PRSS.

Sur la base des deux éléments d'appréciation proposés par l'OEC, et en tenant compte de ces constats et du résultat des tests d'audit, nous ferons une évaluation globale de la qualité des dispositifs de CI du PRSS sur son processus Achat, à partir de l'échelle ci-après :

Tableau n°12 : Echelle d'appréciation de la qualité des mesures de contrôle

Niveaux de couverture globale du risque	Description (efficacité du dispositif/adéquation du dispositif)
Inexistant	Efficacité inexistante / adéquation difficile à évaluer
Insuffisant	Efficacité insuffisante et/ou adéquation insuffisante
Approprié	Efficacité et adéquation satisfaisante

Source : nous-mêmes

A partir de cette échelle, nous présenterons dans le tableau ci-dessous notre évaluation du dispositif mis en place par le PRSS pour maîtriser les risques de fraude liés à son processus Achats :

Tableau n°13 : Tableau d'appréciation de la qualité des mesures de contrôle mises en place par le PRSS

Risques de fraude identifiés	Contrôles clés mis en place par le PRSS	Appréciation du niveau globale de couverture
1. Planification d'activités profitant à des individus, sans intérêt avec les objectifs fixés au Programme.	Approbation des PAA par le CNS.	Insuffisant
2. Surestimation des lignes budgétaires de dépenses.	Approbation des PAA par le CNS	Insuffisant
3. Absence de bases objectives d'estimation des dépenses prévisionnelles.	Approbation des PAA par le CNS.	Insuffisant
4. Collusion entre responsables d'entités d'exécution et membres du CNS.	Aucun.	Insuffisant
5. Falsification des DA.	Aucun.	Inexistant
6. Non désignation des responsables habilités à signer les DA.	Aucun.	Inexistant
7. Achats non prévus au budget et/ou autorisés.	Aucun.	Inexistant
8. Achats non nécessaires et /ou opportuns.	Aucun.	Inexistant
9. Critères subjectifs, inappropriés ou orientés pour favoriser certains concurrents.	Aucun.	Inexistant
10. Considérations d'ordre familial, politique, etc. autres que la qualité.	Le fichier des fournisseurs est établi par le RM.	Inexistant
11. Absence de fichier fournisseurs autorisés.	Le fichier des fournisseurs est établi par le RM.	Insuffisant
12. Collusion entre acheteurs et fournisseurs.	Le fichier des fournisseurs est établi par le RM.	Inexistant
13. Mise à l'écart délibérée de certains fournisseurs sur des bases autres que la qualité de leurs offres.	Le fichier des fournisseurs est établi par le RM.	Inexistant
14. Non définition des seuils pour les différents types de marché.	Seuils définis dans le Code Général de marchés applicable au PRSS.	Approprié
15. Inégalité des fournisseurs face aux informations sur le dossier / Collusion.	Réponses personnalisées aux demandes d'informations complémentaires.	Inexistant
16. Marchés de gré à gré.	Conditions et procédures clairement définis dans le Code Général de marchés applicable au PRSS.	Approprié
17. Non respect de la confidentialité jusqu'au dépouillement.	Existence de normes de présentation dans les dossiers de consultation.	Insuffisant

Risques de fraude identifiés	Contrôles clés mis en place par le PRSS	Appréciation du niveau globale de couverture
18. Substitution des propositions / offres.	Conservation des offres par le Secrétariat jusqu'au dépouillement	Insuffisant
19. Choix orienté des membres de la Commission d'attribution des marchés.	Aucun.	Inexistant
20. Collusion entre fournisseurs et membres de la Commission.	Auto-contrôle / contrôles hiérarchiques	Approprié
21. Absence de grille d'évaluation / Critères d'évaluation non objectifs et/ou exhaustifs.	Critères définis seulement au moment du dépouillement.	Insuffisant
22. Absence de transparence dans le processus de dépouillement.	Ouverture publique des offres	Insuffisant
23. Erreur dans l'évaluation des offres	Auto-contrôle / contrôles hiérarchiques.	Approprié
24. Détournement de la commande au profit d'un autre fournisseur.	Aucun.	Insuffisant
25. Collusion avec le fournisseur adjudgé.	Auto-contrôle / contrôles hiérarchiques	Approprié
26. Surestimation du montant du marché en vue d'un détournement futur à des fins personnelles.	Négociation du montant du marché avec le RAF après l'attribution par la Commission.	Inexistant
27. Collusion avec le fournisseur adjudgé.	Négociation du montant du marché avec le RAF après l'attribution par la Commission.	Inexistant
28. Cumul des fonctions de « Commande / réception des articles / réception, contrôle et paiement des factures ».	Forte implication du RAF et du RM dans la commande, sa réception, et le paiement de la facture du fournisseur.	Inexistant
29. Commandes non conformes / surestimation du montant à la suite de collusion.	Rapprochements - contrôles hiérarchiques.	Approprié
30. Falsification de la signature autorisée.	Aucun	Inexistant
31. Falsification des documents de passation de la commande.	Aucun	Inexistant
32. Commandes non autorisées / Non respect des pouvoirs de signature.	Existence d'un document définissant les niveaux de signature autorisée.	Approprié
33. Détournement de la commande vers une autre destination.	Réception constatée par signature directement sur le BL du fournisseur.	Insuffisant
34. Collusion entre demandeur, livreur et/ou agent chargé de la réception.	Réception constatée par signature directement sur le BL du fournisseur.	Insuffisant

Risques de fraude identifiés	Contrôles clés mis en place par le PRSS	Appréciation du niveau globale de couverture
35. Etablissement de faux documents attestant la réception des biens et/ou la fourniture des services commandés.	Réception constatée par signature directement sur le BL du fournisseur.	Insuffisant
36. Transmission directe de la facture du fournisseur au Service comptable et/ou financier.	Réception et traitement en courrier-arrivée au Secrétariat.	Approprié
37. Enregistrement de factures étrangères à l'organisation.	Contrôle d'identité par le secrétariat avant réception	Approprié
38. Factures non conformes aux commandes ou comportant des erreurs.	Contrôles arithmétiques	Insuffisant
39. Double facturation / factures fictives.	Contrôles arithmétiques	Inexistant
40. Fraude par réutilisation des documents d'achats.	Contrôles arithmétiques	Inexistant
41. Affectation erronée / omission d'imputations de rubriques budgétaires.	Validation des imputations budgétaires et comptable par le RAF.	Insuffisant
42. Création de comptes fournisseurs fictifs en vue d'un détournement des règlements.	Validation des imputations budgétaires et comptables par le RAF.	Insuffisant
43. Double paiement / paiement indirect.	Co-signature des ordres de paiement	Insuffisant
44. Paiements de factures fictives ou erronées.	Co-signature des ordres de paiement	Insuffisant
45. Règlement de prestations non fournies ou de quantités de biens non livrés.	Co-signature des ordres de paiement	Insuffisant
46. Détournement par non récupération des avances accordées aux fournisseurs.	Co-signature des ordres de paiement	Insuffisant
47. Falsification des moyens de paiement.	Co-signature des ordres de paiement	Insuffisant

Source : nous-mêmes

L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques permet de mieux réagir face à chaque risque identifié. Pour Desroches (2003 : 99), elle correspond à « la définition et à la consolidation des actions résultantes et à l'acceptation du risque résiduel ». Elle débouche généralement sur la rédaction d'un rapport de recommandations qui est transmis au management de l'organisation.

6.2 Evaluation des risques de fraude liés au processus Achats du PRSS

En rappel, l'évaluation est faite sur la base de la criticité de chacun des risques, calculée à partir de ses composantes principales que nous avons déjà énumérées plus haut au point 2.1.2.2, à savoir sa probabilité d'occurrence et son niveau d'impact. Cette criticité qui résulte de la combinaison de ces deux (02) composantes permet de mesurer le poids de chacun des risques (Aubry, 2005: 11).

Il s'agira par conséquent, pour chacun des risques de fraude identifiés au chapitre précédent sur chacune des étapes principales du processus Achats, de se poser les questions fondamentales ci-après :

- quelle est la probabilité que ce risque se produise ?
- quelles peuvent être ses conséquences et son importance pour le PRSS ?

Pour cette application, nous retiendrons la méthode d'évaluation qualitative pour les raisons évoquées au point 2.2.2.2. A cet effet, il importe que nous définissions au préalable des critères d'évaluation pour chacune de ces deux (02) composantes sus rappelées.

6.2.1 Critères d'évaluation de la probabilité

Pour apprécier la probabilité de survenance d'un risque de fraude donné par la méthode qualitative, nous tiendrons compte d'un certain nombre de facteurs liés au système de contrôle interne du PRSS, tels que son environnement culturel (exemplarité, philosophie des dirigeants et leur style de management, esprit de moralité inculqué,...), l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la qualité et l'application effective des procédures, etc. Elle sera inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de contrôle mis en place et que le paragraphe précédent a permis d'apprécier.

Par ailleurs, en raison de la subjectivité de la méthode utilisée, nous privilégierons le travail d'équipe comme recommandé par la norme ISA 240.

L'échelle que nous nous proposons de retenir pour l'évaluation de la probabilité d'occurrence de chacun des risques de fraude identifiés dans le processus Achats est ci-dessous présentée :

Tableau n°14 : Echelle de mesure de la probabilité de réalisation du risque de fraude

Niveau de mesure de la probabilité	Description
Fort	Il y a de bonnes chances que le risque se produise
Moyen	Il est possible que le risque se produise
Faible	Il y a peu de chance que le risque se produise

Source : nous-mêmes

6.2.2 Critères d'évaluation de l'impact

L'évaluation de l'impact met en évidence les conséquences du risque de fraude lorsque sa matérialisation intervient. L'impact des risques diffère selon les objectifs fixés et dépend du processus concerné. Pour mesurer ces impacts, nous analyserons les conséquences des risques de fraude identifiés en terme de coût (perte financière), de perte d'image et de notoriété (atteinte à la réputation), de clarté et transparence des opérations et/ou en terme de conflits avec les différents partenaires de l'organisation. Ces conséquences, au delà d'un processus donné, peuvent se ressentir au niveau des objectifs de l'organisation et de l'activité dans son ensemble.

Comme pour l'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques, la cotation de l'impact des risques est également faite de manière qualitative, avec naturellement les limites liées à la nature subjective de cette méthode.

Les critères que nous proposons de retenir pour mesurer l'impact se résument comme suit :

Tableau n°15 : Echelle de mesure de l'impact du risque de fraude en cas de matérialisation

Niveaux de mesure de l'impact	Description
Important	Effets élevés de la perte financière, de la qualité et de la transparence des opérations effectuées, de l'atteinte à la réputation, et/ou de litiges éventuels.
Modéré	Conséquences modérées des effets du risque en terme de perte financière, d'image et de notoriété, de qualité et de transparence des opérations effectuées, et/ou en terme de conflits potentiels.
Mineur	Incidences faibles du risque en terme de perte financière, de qualité et de transparence des opérations effectuées, d'atteinte à la réputation, et/ou de litiges éventuels.

Source : nous-mêmes

En nous appuyant d'une part sur les critères de mesure définis pour chacune des composantes du risque, et d'autre part sur l'appréciation globale ci-dessus faite de la qualité du dispositif de contrôle interne du processus Achats du PRSS, nous faisons l'évaluation ci-dessous présentée de la probabilité de survenance et de l'impact de chacun des risques de fraude identifiés :

Tableau n°16 : Tableau d'évaluation de la probabilité de survenance et de l'impact des risques de fraude liés au processus Achats

Risques de fraude identifiés	Impacts	Mesure de la probabilité	Mesure de l'impact
1. Planification d'activités profitant à des individus, sans intérêt avec les objectifs fixés au Programme.	Achats inopportuns, perte financière pour l'organisation	Faible	Important
2. Surestimation des lignes budgétaires de dépenses.	Achats inopportuns, fraude sur les lignes budgétaires, perte financière pour l'organisation	Faible	Important
3. Absence de bases objectives d'estimation des dépenses prévisionnelles.	Surestimation des prévisions en vue de détournements ultérieurs.	Moyen	Important
4. Collusion entre responsables d'entités d'exécution et membres du CNS dans l'arbitrage	Faveur dans l'arbitrage, surestimation de certaines lignes budgétaires	Moyen	Mineur
5. Falsification des DA.	Achats inopportuns, perte financière pour l'organisation	Faible	Important
6. Non désignation des responsables habilités à signer les DA.	Achats inopportuns, perte financière pour l'organisation	Faible	Important

Risques de fraude identifiés	Impacts	Mesure de la probabilité	Mesure de l'impact
7. Achats non prévus au budget et/ou autorisés.	Pertes financières pour l'organisation.	Faible	Important
8. Achats non nécessaires et /ou opportuns.	Pertes financières pour l'organisation.	Faible	Important
9. Critères subjectifs, inappropriés ou orientés pour favoriser certains concurrents.	Choix de fournisseur non approprié pouvant entraîner litiges et pertes financières	Fort	Important
10. Considérations d'ordre familial, politique, etc. autres que la qualité.	Choix de fournisseur non approprié pouvant entraîner litiges et pertes financières	Fort	Important
11. Absence de fichier fournisseurs autorisés.	Pertes d'opportunités / Choix subjectif des fournisseurs à consulter	Moyen	Modéré
12. Collusion entre acheteurs et fournisseurs.	Choix de fournisseur non approprié pouvant entraîner litiges et pertes financières	Moyen	Important
13. Mise à l'écart délibérée de certains fournisseurs sur des bases autres que la qualité de leurs offres.	Choix de fournisseurs inappropriés / Perte d'opportunités / mauvaise réputation/perte financière	Fort	Important
14. Non définition des seuils pour les différents types de marché.	Malversations / Pertes financières pour l'organisation.	Faible	Important
15. Inégalité des fournisseurs face aux informations sur le dossier / Collusion.	Favoritisme d'un fournisseur entraînant malversation / litiges / Pertes financières.	Fort	Important
16. Marchés de gré à gré.	Favoritisme d'un fournisseur entraînant malversation / Pertes financières	Faible	Important
17. Non respect de la confidentialité jusqu'au dépouillement.	Malversations / Favoritisme au détriment de l'organisation / Notoriété / Litiges	Faible	Modéré
18. Substitution des propositions / offres.	Malversations / Favoritisme au détriment de l'organisation / Notoriété / Litiges	Faible	Modéré
19. Choix orienté des membres de la Commission d'attribution des marchés.	Malversations / Favoritisme au détriment de l'organisation / Notoriété / Litiges	Fort	Modéré
20. Collusion entre fournisseurs et membres de la Commission.	Malversations / Favoritisme au détriment de l'organisation / Notoriété / Litiges	Moyen	Modéré
21. Absence de grille d'évaluation / Critères d'évaluation non objectifs et/ou exhaustifs.	Mauvaise évaluation / Résultats d'évaluation faussés / Choix tronqué du fournisseur / Perte d'opportunités	Moyen	Important
22. Absence de transparence	Malversations / Favoritisme au		

Risques de fraude identifiés	Impacts	Mesure de la probabilité	Mesure de l'impact
dans le processus de dépouillement.	détriment de l'organisation / Notoriété / Litiges.	Moyen	Important
23. Erreur dans l'évaluation des offres	Résultats d'évaluation faussés / Choix tronqué du fournisseur / Perte d'opportunités.	Moyen	Important
24. Détournement de la commande au profit d'un autre fournisseur.	Favoritisme d'un fournisseur entraînant des malversations au détriment de l'organisation / Litiges.	Faible	Modéré
25. Collusion avec le fournisseur adjudgé.	Malversations au détriment de l'organisation / Litiges / Pertes financières	Moyen	Important
26. Collusion avec le fournisseur adjudgé.	Favoritisme d'un fournisseur entraînant malversation / Pertes financières	Faible	Important
27. Cumul des fonctions de « Commande / réception des articles / réception, contrôle et paiement des factures ».	Malversations au détriment de l'organisation / Falsification des documents / Pertes financières.	Fort	Important
28. Commandes non conformes/surestimation du montant à la suite de collusion.	Malversations au détriment de l'organisation / Pertes financières.	Faible	Important
29. Falsification de la signature autorisée.	Falsification des documents / Perte de notoriété / Pertes financières	Moyen	Important
30. Falsification des documents de passation de la commande.	Perte de notoriété / Pertes financières.	Moyen	Important
31. Commandes non autorisées / Non respect des pouvoirs de signature.	Malversations au détriment de l'organisation / Falsification des documents/Pertes financières.	Faible	Important
32. Détournement de la commande vers une autre destination.	Malversations au détriment de l'organisation / Perte de notoriété / Pertes financières.	Faible	Important
33. Collusion entre demandeur, livreur et/ou agent chargé de la réception.	Falsification des documents / Perte de notoriété / Pertes financières.	Faible	Mineur
34. Etablissement de faux documents attestant la réception des biens et/ou la fourniture des services commandés.	Falsification des documents / Perte de notoriété / Pertes financières.	Moyen	Modéré
35. Transmission directe de la facture du fournisseur au Service comptable et/ou financier.	Malversations au détriment de l'organisation entraînant des pertes financières.	Faible	Modéré
36. Enregistrement de factures	Non fiabilité des informations	Faible	Modéré

Risques de fraude identifiés	Impacts	Mesure de la probabilité	Mesure de l'impact
étrangères à l'organisation.	financières / Pertes financières		
37. Factures non conformes aux commandes ou comportant des erreurs.	Non fiabilité des informations financières / Pertes financières	Faible	Modéré
38. Double facturation / factures fictives.	Non fiabilité des informations financières / Pertes financières	Fort	Modéré
39. Fraude par réutilisation des documents d'achats.	Malversations au détriment de l'organisation entraînant des pertes financières	Fort	Important
40. Affectation erronée / omission d'imputations de rubriques budgétaires.	Non fiabilité des informations financières / Pertes financières	Moyen	Modéré
41. Création de comptes fournisseurs fictifs en vue d'un détournement des règlements.	Non fiabilité des informations financières / Pertes financières	Moyen	Modéré
42. Double paiement / paiement indirect.	Malversations au détriment de l'organisation entraînant des pertes financières / Non fiabilité des informations financières.	Moyen	Important
43. Paiements de factures fictives ou erronées.	Malversations au détriment de l'organisation entraînant des pertes financières / Non fiabilité des informations financières.	Fort	Important
44. Règlement de prestations non fournies ou de quantités de biens non livrés.	Malversations au détriment de l'organisation entraînant des pertes financières / Non fiabilité des informations financières.	Faible	Important
45. Détournement par non récupération des avances accordées aux fournisseurs.	Malversations au détriment de l'organisation entraînant des pertes financières / Non fiabilité des informations financières / Perte d'image.	Moyen	Important
46. Falsification des moyens de paiement.	Malversations au détriment de l'organisation entraînant des pertes financières / Non fiabilités des informations financière / Perte d'image / Litiges	Faible	Important

Source : nous-mêmes

Pour permettre d'avoir une meilleure visibilité de l'évaluation ci-dessus et une vision globale hiérarchique des différents risques de fraude à leur poids respectif, nous présentons ci-dessous une grille de criticité :

Tableau n°17 : Grille de criticité des risques de fraude liés au processus Achats du PRSS

P R O B A B I L I T E

F O R T		<p>19- Choix orienté des membres de la Commission d'attribution des marchés.</p> <p>38- Double facturation / factures fictives.</p>	<p>9- Critères subjectifs, inappropriés ou orientés pour favoriser certains concurrents.</p> <p>10- Considérations d'ordre familial, politique, etc. autres que la qualité.</p> <p>13- Mise à l'écart délibérée de certains fournisseurs sur des bases autres que la qualité de leurs offres.</p> <p>15- Inégalité des fournisseurs face aux informations sur le dossier / Collusion.</p> <p>27- Cumul des fonctions de « Commande / réception des articles / réception, contrôle et paiement des factures ».</p> <p>39- Fraude par réutilisation des documents d'achats.</p> <p>43- Paiements de factures fictives ou erronées.</p>
M O Y E N	<p>4- Collusion entre responsables d'entités d'exécution et membres du CNS dans l'arbitrage</p>	<p>11- Absence de fichier fournisseurs autorisés.</p> <p>20- Collusion entre fournisseurs et membres de la Commission.</p> <p>34- Etablissement de faux documents attestant la réception des biens et/ou la fourniture des services commandés.</p> <p>40- Affectation erronée / omission d'imputations de rubriques budgétaires.</p> <p>41- Création de comptes fournisseurs fictifs en vue d'un détournement des règlements.</p>	<p>3- Absence de bases objectives d'estimation des dépenses prévisionnelles.</p> <p>12- Collusion entre acheteurs et fournisseurs.</p> <p>21- Absence de grille d'évaluation / Critères d'évaluation non objectifs et/ou exhaustifs.</p> <p>22- Absence de transparence dans le processus de dépouillement.</p> <p>23- Erreur dans l'évaluation des offres.</p> <p>25- Collusion avec le fournisseur adjudgé.</p> <p>29- Falsification de la signature autorisée.</p> <p>30- Falsification des documents de passation de la commande.</p> <p>42- Double paiement / paiement indirect.</p> <p>45- Détournement par non récupération des avances accordées aux fournisseurs.</p>
F A I B L E	<p>33- Collusion entre demandeur, livreur et/ou agent chargé de la réception.</p>	<p>17- Non respect de la confidentialité jusqu'au dépouillement.</p> <p>18- Substitution des propositions / offres.</p> <p>24- Détournement de la commande au profit d'un autre fournisseur.</p> <p>35- Transmission directe de la facture du fournisseur au Service comptable et/ou financier.</p> <p>36- Enregistrement de factures étrangères à l'organisation.</p> <p>37- Factures non conformes aux commandes ou comportant des erreurs.</p>	<p>1- Planification d'activités profitant à des individus, sans intérêt avec les objectifs fixés au Programme.</p> <p>2- Surestimation des lignes budgétaires de dépenses.</p> <p>5- Falsification des DA.</p> <p>6- Non désignation des responsables habilités à signer les DA.</p> <p>7- Achats non prévus au budget et/ou autorisés.</p> <p>8- Achats non nécessaires et/ou opportuns.</p> <p>14- Non définition des seuils pour les différents types de marché.</p> <p>16- Marchés gré à gré</p> <p>26- Surestimation du montant du marché en vue d'un détournement futur à des fins personnelles.</p> <p>28- Commandes non conformes / surestimation du montant à la suite de collusion.</p> <p>31- Commandes non autorisées / Non respect des pouvoirs de signature.</p> <p>32- Détournement de la commande vers une autre destination.</p> <p>44- Règlement de prestations non fournies ou de quantités de biens non livrés.</p> <p>46- Falsification des moyens de paiement.</p>
	MINEUR	MODERE	IMPORTANT

I M P A C T

Source : nous-mêmes

Tableau n°17 : Grille de criticité des risques de fraude liés au processus Achats du PRSS

P R O B A B I L I T É	F O R T		
	M O Y E N		<p>11- Absence de fichier fournisseurs autorisés.</p> <p>20- Collusion entre fournisseurs et membres de la Commission.</p> <p>34-Etablissement de faux documents attestant la réception des biens et/ou la fourniture des services commandés.</p> <p>40- Affectation erronée / omission d'imputations de rubriques budgétaires.</p> <p>41- Création de comptes fournisseurs fictifs en vue d'un détournement des règlements.</p>
	F A I B L E		<p>1- Planification d'activités profitant à des individus, sans intérêt avec les objectifs fixés au Programme.</p> <p>2- Surestimation des lignes budgétaires de dépenses.</p> <p>5- Falsification des DA.</p> <p>6- Non désignation des responsables habilités à signer les DA.</p> <p>7- Achats non prévus au budget et/ou autorisés.</p> <p>8- Achats non nécessaires et/ou opportuns.</p> <p>14- Non définition des seuils pour les différents types de marché.</p> <p>16- Marchés gré à gré</p> <p>26- Surestimation du montant du marché en vue d'un détournement futur à des fins personnelles.</p> <p>28- Commandes non conformes / surestimation du montant à la suite de collusion.</p> <p>31- Commandes non autorisées / Non respect des pouvoirs de signature.</p> <p>32- Détournement de la commande vers une autre destination.</p> <p>44- Règlement de prestations non fournies ou de quantités de biens non livrés.</p> <p>46- Falsification des moyens de paiement.</p>
		MINEUR	MODERE
			IMPORTANT
		I	M
		P	A
		C	T

Source : nous-mêmes

- Les risques coloriés en rouge, que l'on pourrait qualifier de catastrophiques ou majeurs ; il s'agit de risques inacceptables qui nécessitent une réaction urgente du management du PRSS, afin de revoir ses dispositifs de contrôle pour mieux les maîtriser.
- Les risques en jaune que nous jugeons modérés, doivent néanmoins être suivis car susceptibles d'évoluer très rapidement vers un niveau plus critique.
- Les risques en vert qualifiés de mineurs, peuvent être présentement acceptés par le PRSS. Cependant, en matière de risques, aucune situation n'est définitivement acquise, d'où la nécessité d'une surveillance permanente pour cette catégorie aussi.

6.3 Recommandations

En plus des bonnes pratiques que nous avons proposées pour mieux maîtriser chacun des risques de fraude identifiés, nous avons jugé nécessaire de formuler des recommandations qui se veulent plus concrètes en prenant en compte l'environnement du PRSS. Elles porteront sur chacune des principales étapes du processus Achats et viseront en priorité la maîtrise, ou tout au moins la réduction à un niveau moins critique, des risques qualifiés de catastrophiques ou majeurs à la suite de l'évaluation.

6.3.1 Recommandations relatives à la prévision des dépenses et à l'expression de besoins

En raison d'une part, de l'envergure nationale du Programme et partant du volume et de l'importance des activités, nous recommandons au PRSS, de requérir l'avis des bailleurs de fonds pour un recrutement à titre exceptionnel d'un Contrôleur de Gestion.

En effet, sa présence permettra de mieux contrôler l'élaboration des PTBA et des PAA assortis des budgets annuels, d'où naissent certaines intentions de fraude. Son intervention en amont et en aval des différentes étapes du processus permettra de renforcer et de fluidifier les contrôles hiérarchiques par une meilleure répartition des tâches.

Par ailleurs, le PRSS devrait formaliser la désignation de responsables pour les différentes rubriques de son budget, et conditionner les engagements de dépenses à l'expression écrite du besoin à travers une demande d'achat pré-numérotée et signée de ceux-ci. Des carnets devraient être confectionnés à cet effet.

6.3.2 Recommandations relatives à la sélection des fournisseurs

Il importe que la définition des critères de présélection des fournisseurs soit validée par la hiérarchie (Coordonnateur, RAF, Contrôleur de Gestion) et les demandeurs pour garantir une libre concurrence profitable au Programme.

Pour l'actualisation du fichier des fournisseurs, il convient de rédiger une procédure d'agrément qui énoncent les documents et autres preuves à fournir et qui prévoient les validations nécessaires. Nous proposons que cette actualisation se fasse annuellement pour ne pas alourdir le processus.

En outre, afin de donner les mêmes chances à tous les fournisseurs, nous proposons que :

- Les dossiers de demande de propositions soient complets et neutres, et contiennent la méthode et les critères validés d'évaluation des offres ;
- Toute demande d'information sur un dossier de marché soit faite par écrit et que la réponse soit envoyée à tous les fournisseurs consultés.

Enfin, pour éviter toute substitution ou manipulation quelconque des offres après leur dépôt, nous recommandons qu'elles soient conservées en lieu sûr auprès du Coordonnateur ou du RAF en attendant le dépouillement en commission, qui devrait intervenir immédiatement après l'heure de clôture.

6.3.3 Recommandations relatives à la passation et à la réception de la commande

Lorsqu'il est prévu une séance de négociation du marché avant la passation de la commande, il convient qu'elle soit menée par la CAM et sanctionnée d'un procès verbal.

Afin de prévenir tout risque de falsification des signatures autorisées, nous recommandons la mise en place d'un recueil des spécimens de signatures et du niveau de pouvoir de chaque signataire désigné auprès du Contrôleur de Gestion (à recruter). Le visa de ce dernier devrait être requis sur tous les supports de commande.

Il importe aussi que les commandes soient réceptionnées par une commission qui établira un bordereau ou un procès verbal de réception distinct du bordereau de livraison délivré par le fournisseur. Le Contrôleur de Gestion (à recruter) s'assurera dans ses contrôles de l'effectivité et de la réalité des réceptions avant tout paiement des factures.

6.3.4 Recommandations relatives au traitement et au paiement des factures

Nous proposons que désormais, les factures ou tous autres documents (avoirs, retour de chèques,...) en provenance des fournisseurs soient réceptionnés et enregistrés comme tout autre courrier-arrivée par le Secrétariat qui s'assurera avant réception qu'ils sont bien adressés au PRSS. Une distinction devrait être faite à chaque fois entre l'original et les copies par apposition de cachets.

Toute facture doit être accompagnée d'un support de commande valablement émis par le Programme et d'un document attestant de la réception des biens et/ou services par la commission (à mettre en place).

Le Contrôleur de Gestion (à recruter) devrait assurer tous contrôles et vérifications utiles avant tout paiement. Il veillera à la correcte imputation budgétaire pour empêcher toute fraude sur les crédits.

Aucun paiement ne sera effectué que sur la base d'une liasse valablement attestée par le Contrôleur de Gestion (à recruter). Toute cette liasse (originaux et copies) sera annulée au moment du paiement de la facture par la mention « PAYE ».

L'option « création de comptes » sur le logiciel comptable devrait être restreinte au Responsable Administratif et Financier, garant des comptes du Programme. Il veillera à faire effectuer sous sa responsabilité une analyse des comptes fournisseurs et avances / fournisseurs chaque trimestre.

Ce chapitre nous a permis d'apprécier les niveaux de couverture globale des risques de fraude sur le processus Achats du PRSS, à travers la qualité de ses mesures de contrôle. Nous avons aussi évalué la probabilité et l'impact de chacun de ces risques.

Cela a permis de les hiérarchiser en trois (03) grandes catégories et de formuler des recommandations dont la mise en œuvre pourrait renforcer les dispositifs de contrôle et permettre une meilleure maîtrise des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette seconde partie nous a donné l'occasion, conformément à la description faite dans notre modèle d'analyse de prendre connaissance du Programme, d'identifier les risques de fraudes sur son processus Achats, d'apprécier leurs niveaux de maîtrise au regard des dispositifs existants et d'évaluer leurs poids respectifs. Nous avons aussi recensé sur chacune des étapes du processus Achats, les dispositifs idéals ou bonnes pratiques et formuler des recommandations dont la mise en œuvre appartient au programme.

Cependant l'étape de suivi et contrôle des risques n'a pu s'appliquer dans cette étude. Elle devrait être réalisée de façon permanente par le PRSS et aboutir à l'étape de capitalisation dans un cadre bien maîtrisé d'amélioration continue.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au début de cette étude, la question fondamentale de recherche que nous avons posée et à laquelle nos travaux devaient apporter une réponse était de savoir quelle était l'efficacité des mesures prises par le PRSS pour maîtriser le risque de fraude dans son processus Achats.

Pour y parvenir, à travers une partie théorique, nous avons d'abord contribué à clarifier dès le premier chapitre la notion de fraude, car on ne peut se protéger contre un risque que si on le connaît. En cela, il convient pour toute entité de développer la capacité de son personnel à reconnaître et identifier les différentes formes de fraude. Cela participe à sa prévention et facilite sa détection lorsque les mesures préventives ne sont suffisamment efficaces. Nous avons ainsi pu nous rendre compte de la complexité du risque de fraude et partant de la difficulté de sa maîtrise. Siruguet & al. (2006 : 179) déclarent à ce propos que « personne n'est à l'abri de la fraude et nul ne peut garantir en être jamais victime ».

Ce premier chapitre a aussi permis de faire une présentation théorique du processus Achats sur lequel notre étude a porté. Il se révèle être l'un des plus exposés aux risques de fraude en raison des flux d'argent et de biens en nature qu'il engendre.

Nous avons par la suite développé dans le second chapitre, la démarche théorique d'évaluation des risques proposée par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) en matière de gestion des risques des Projets. De cette démarche, nous retenons que le dispositif de surveillance et de maîtrise du risque nécessite la mise en œuvre de quatre phases principales que sont : l'identification, l'évaluation, le traitement / Surveillance et la maîtrise / Suivi - Contrôle.

Malgré la particularité du risque de fraude, il convient de prendre garde de ne pas mettre en place un dispositif de maîtrise des risques en général, et un autre contre la fraude. Pour qu'il soit efficace, le dispositif anti-fraude doit être complètement intégré au dispositif de contrôle interne et ses différentes phases doivent être organisées et articulées entre elles de sorte à englober les niveaux de défense de la lutte contre la fraude : Prévention – Détection – Enquêtes et enfin la suite à l'enquête.

Ce chapitre a aussi été le lieu pour dérouler en partie la démarche d'évaluation, quoique de façon théorique. En effet, nous y avons identifié pour les principales étapes du processus Achats, les risques de fraude et les dispositifs idéals de contrôle interne (ou bonnes pratiques) à mettre en place pour les maîtriser.

Enfin, à l'issue de cette partie théorique qui a déterminé la démarche générale à utiliser, nous avons conçu un modèle d'analyse qui a permis de l'appliquer sur le processus Achats du PRSS dans la seconde partie qui s'est voulue pratique. Nous avons ainsi procédé dans un premier temps à une prise de connaissance du Programme, et particulièrement à une description de son processus Achats.

S'appuyant sur cette prise de connaissance générale du Programme et particulièrement de ses procédures d'achats, nous avons décelé dans un second temps au sein du système de contrôle interne du PRSS, les risques de fraude liés à son processus Achats contre lesquels nous avons proposé des dispositifs de maîtrise. En outre, nous y avons réalisé des tests d'audit qui ont montré dans l'ensemble une bonne application des procédures d'achats mises en place par le Programme.

Malheureusement, l'appréciation faite de l'efficacité et l'adéquation de ce dispositif au niveau du dernier chapitre a révélé des niveaux de couverture globale des risques de fraude pour la plupart inexistantes ou insuffisantes. Par ailleurs, l'évaluation des risques de fraude identifiés a montré que si les probabilités de survenance de certains restent faibles, leurs impacts par contre, en termes de perte financière et d'image pour le Programme d'une part, et en terme de perte de confiance des bailleurs de fonds au Pays d'autre part, sont bien souvent importants.

Il importe donc au PRSS de s'organiser pour faire face aux risques de fraude sur son processus Achats en mettant en place des contre-mesures efficaces et appropriés. Nous estimons que la mise en place des bonnes pratiques recensées et proposées pour chacune des étapes, et particulièrement la mise en oeuvre des recommandations formulées y contribueront grandement.

Au regard de l'ensemble de ces résultats, nous pensons pouvoir dire que l'objectif général et les objectifs spécifiques que nous nous étions assignés au début de cette étude sont atteints. En effet, nous avons contribué à clarifier la notion de fraude, identifié les risques de fraude liés au processus Achats du PRSS, analysé et évalué ces risques au regard du dispositif mis en place par le Programme, recensé les meilleurs dispositifs de maîtrise des risques identifiés et enfin formulé des recommandations susceptibles d'améliorer son contrôle interne.

Nonobstant ces résultats, cette étude présente quelques limites : nous sommes conscients de n'avoir pas pu appréhender dans sa totalité le sujet de la fraude, tant il est complexe et les procédés utilisés variés. En outre, en raison de notre position d'agent externe au Programme et du temps consacré à cette étude, nous n'avons pas non plus la prétention d'avoir identifié l'ensemble des risques de fraude pouvant surgir dans le processus Achats du PRSS.

Par ailleurs, la mise en place des bonnes pratiques identifiées et la mise en œuvre des recommandations formulées ne sauraient à elles seules éradiquer la fraude au sein du Programme, car tout système ne vaut que par la qualité des hommes chargés de son application. Cela est particulièrement vérifié en matière de lutte contre la fraude. Le PRSS doit donc s'approprier les règles dites de bonne gouvernance proposées par le COSO en mettant en place une éthique, une politique et une organisation claires (In Siruguet & al, 2006 : 181). Dans son contexte, cela relève plus de la responsabilité de l'Etat.

Notons enfin, que cette étude pourrait être complétée par des évaluations de la maîtrise des risques sur les autres processus du Programme exposés à la fraude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE I : QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE

A- OPERATIONS D'ACHATS AU SEIN DU PROGRAMME

Question principale	Questions subsidiaires
Comment s'effectuent les opérations d'achats au sein PRSS	<i>Quels sont les différents types d'achats et quels en sont les supports ?</i>
	<i>Quelles sont les étapes principales du processus ?</i>
	<i>Pouvez-vous nous décrire les procédures mises en place pour conduire chacune d'elle.</i>
	<i>Quels sont les acteurs intervenant dans ce processus ?</i>
	<i>Quelle appréciation faites-vous de ces procédures ?</i>
	<i>Rencontrez-vous des difficultés particulières ? lesquelles ?</i>

B- PRISE EN CONSIDERATION DE LA POSSIBILITE DE FRAUDES

1. FACTEURS DE RISQUES <i>(Les facteurs de risques sont identifiés dans les cases grisées)</i>			
1.1 Facteurs de risques relatifs au niveau d'exécution des activités du Programme			
Question	N/A	OUI	NON
<i>Poursuite du Programme conditionnée au taux de réalisation des activités ?</i>			
<i>Maintien des responsables à leurs postes en fonction du niveau d'exécution de leurs activités ?</i>			
<i>Financements futurs dont l'obtention est liée aux résultats du Programme ?</i>			
1.2 Facteurs de risques relatifs à des détournements d'actifs			
Question	N/A	OUI	NON
<i>Importantes sommes en espèces en caisse ou utilisées ?</i>			
<i>Achats d'articles de petite taille associés à une valeur importante ?</i>			
<i>Faible protection des espèces, titres, stocks ou immobilisations ?</i>			
<i>Immobilisations constituées de biens de petite taille, facilement négociables et sans identification du propriétaire ?</i>			
<i>Manque de surveillance de la direction ?</i>			
<i>Absence de sélection suffisante des candidats aux postes ayant accès aux actifs sensibles ?</i>			
<i>Suivi comptable insuffisant des actifs susceptibles d'être détournés ?</i>			
<i>Séparation insuffisante des tâches ?</i>			
<i>Absence de système d'autorisation préalable et d'approbation des opérations ?</i>			
<i>Absence de prise de congés des employés qui exercent les fonctions clés ?</i>			
<i>Faible protection des codes d'accès et des mots de passe ?</i>			

2. ENTRETIEN AVEC LA COORDINATION DU PROGRAMME SUR LES ASPECTS DE FRAUDE

(Les facteurs de risques sont identifiés dans les cases grisées)

Question	N/A	OUI	NON
<i>La coordination a-t-elle apprécié le risque que les comptes comportent des anomalies significatives résultant de fraudes ?</i>			
<i>Affirme-t-elle l'absence de risque d'anomalies significatives résultant de fraudes ?</i>			
<i>Si non, les contrôles du Programme liés aux risques identifiés ont-ils été analysés ?</i>			
<i>A-t-elle mis en place des procédures pour identifier les risques de fraudes et pour y répondre ?</i>			
<i>A-t-elle communiqué aux employés des informations sur sa vision de la conduite des affaires et sur la politique éthique de l'entité ?</i>			
<i>A-t-elle connaissance de fraudes avérées, suspectées ou simplement alléguées ?</i>			

Source : *Nous-même, inspiré de la NEP 240*

BIBLIOTHEQUE

ANNEXE II : QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE

Entité :	Processus : ACHATS	Folio :		
		Réalisé par :		
Exercice :	Sous processus : Prévion des dépenses	Date :		
<i>Objectif : S'assurer que les activités à réaliser ont été rigoureusement choisies, et les prévisions de dépenses bien estimées.</i>				
Question	Réponse			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
Existe-il des procédures budgétaires formalisées, assorties d'un calendrier ?	x			
Des objectifs sont-ils fixés à chaque entité d'exécution au moment de l'élaboration des budgets ?		x		
Les prévisions des dépenses se font-ils sur des bases objectives ?		x		
Y'a-t-il l'implication d'un contrôleur de gestion dans ce sous processus ?		x		Le poste n'existe pas pour l'instant au sein du PRSS.

Entité :	Processus : ACHATS	Folio :		
		Réalisé par :		
Exercice :	Sous processus : Expression des besoins	Date :		
Objectif : Assurer un contrôle des sources d'expression de besoins.				
Question	Réponse			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
Les besoins sont-ils exprimés sur supports écrits (demande d'achat : DA)?		x		Souvent par courriel.
Si oui, ces supports sont-ils pré-numérotés ?		x		
Si oui, existent-ils des responsables désignés par rubrique du budget et habilités à signer ces DA ?		x		
Sont-ils visés par le contrôle de gestion ?		x		

Entité :	Processus : ACHATS	Folio :		
		Réalisé par :		
Exercice :	Sous processus : Sélection des fournisseurs	Date :		
Objectif : Assurer une objectivité et une transparence dans la sélection des fournisseurs.				
Question	Réponse			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
Les critères de présélection des fournisseurs sont-ils définis de façon collégiale ?		x		
Existe-il des procédures formalisées pour l'agrément des fournisseurs ?		x		
Existe-il une catégorisation des fournisseurs agréés à travers un fichier ?	x			
Ce fichier est-il actualisé périodiquement ?		x		
Les fournisseurs à consulter sont-ils toujours choisis à partir de ce fichier ?		x		
Si oui, ce choix est-il toujours validé par la hiérarchie ?		x		
Les différents types de marchés ont-ils été définis ?	x			
Les procédures applicables à chaque type de marchés ont-elles été formalisées ?	x			
Les fournisseurs soumissionnaires reçoivent-ils les mêmes informations ?		x		
Le marché gré à gré est-il considéré comme une méthode exceptionnelle ?	x			
Les conditions et procédures de passation du marché gré à gré ont-elles été définies ?	x			
Les normes de présentation des offres/propositions sont-elles énoncées dans les dossiers de consultation ?	x			
Les offres/propositions ne garantissant pas la confidentialité dans leur présentation sont-elles systématiquement rejetées ?		x		
Les offres/propositions sont-elles réceptionnées par des personnes différentes de celles chargées de leur dépouillement ?	x			
Les offres/propositions sont-elles conservées dans un endroit sécurisé avant leur dépouillement ?		x		
Les membres désignés pour la CAM		x		

Entité :	Processus : ACHATS			Folio :
				Réalisé par :
Exercice :	Sous processus : Sélection des fournisseurs	Date :		
Objectif : Assurer une objectivité et une transparence dans la sélection des fournisseurs.				
Question	Réponse			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
sont-ils périodiquement remplacés ?				
Les méthodes et critères d'évaluation sont-ils préétablis et communiqués aux fournisseurs soumissionnaires ?		x		
Ces méthodes et critères sont-ils validés par la hiérarchie ?		x		
L'ouverture des offres/propositions est-elle publique ?	x			
Etablie-t-on un procès verbal après le dépouillement ?	x			
Les résultats et conclusions des travaux de la CAM sont-ils contrôlés et validés avant l'attribution du marché ?	x			

Entité :	Processus : ACHATS	Folio :		
		Réalisé par :		
Exercice :	Sous processus : Passation et réception de la commande	Date :		
Objectif : <i>S'assurer de la régularité de la passation de commande et de la réception.</i>				
Question	Réponse			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
La notification du marché au fournisseur retenu s'appuie-t-elle sur le PV de dépouillement ?		x		
La négociation du marché est-elle menée par une commission ?		x		
Si oui, est-elle sanctionnée par un PV de négociation ?		x		
La notification et la négociation sont-elles approuvées par la hiérarchie ?	x			
Existe-il une séparation entre les fonction de Passation de la commande / Réception de la commande / Réception – contrôle - paiement des factures ?		x		
La passation de commande s'appuie-t-elle sur une DA approuvée et des résultats d'une sélection du fournisseur (PV de dépouillement et de négociation) ?		x		
Existe-il un recueil des spécimen des signatures autorisées avec les pouvoirs associés à chacune ?		x		
Les commandes importantes sont-elles autorisées par co-signature ?		x		
Tous les supports de commandes (originaux et copies) déjà utilisés sont-ils automatiquement annulés ?		x		
La réception est-elle assurée par plusieurs personnes ?	x			Mais pas toujours.
Est-il établi un bordereau ou un PV de réception approuvé de façon contradictoire ?		x		La réception est constatée sur le BL du fournisseur.

Entité :	Processus : ACHATS	Folio :		
		Réalisé par :		
Exercice :	Sous processus : Traitement de la facture	Date :		
Objectif : <i>S'assurer de la régularité des paiements.</i>				
Question	Réponse			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
Les factures fournisseurs sont-elles réceptionnées comme courrier arrivée et traitées comme tel par le Secrétariat ?		x		Réception directe au service comptable et financier
Le Secrétariat vérifie-t-il que les factures réceptionnées sont bien adressées au PRSS ?			x	
Les factures réceptionnées sont-elles accompagnées des supports de commande et de réception ?		x		
Les factures réceptionnées sont-elles rapprochées avec les supports de commande et de réception ?		x		
Les originaux des factures et autres supports de la liasse sont-ils distingués de leurs copies ?		x		
Les imputations budgétaires sont-ils validés par le Contrôleur de Gestion ?	x			
Les imputations comptables sont-ils validés par le RAF ?		x		
Le visa du Contrôle de gestion est-il requis pour tout paiement de facture ?	x			
Les paiements sont-ils réalisés exclusivement sur la base des originaux des factures ?		x		
Procède-t-on systématiquement à l'annulation de la facture et de tous les autres supports après le paiement ?		x		
Procède-t-on à des rapprochements et analyses périodiques des comptes d'avances et des comptes fournisseurs ?		x		
Les chèques de règlement sont-ils transmis aux fournisseurs par un service autre que les services comptables ?		x		
Effectue-t-on régulièrement des rapprochements bancaires ?	x			
Les espèces et les chéquiers sont-ils sécurisés ?	x			

Source : *Nous-mêmes.*

ANNEXE III : NOTIONS VOISINES DE LA FRAUDE

1. L'escroquerie

Le Nouveau code pénal français en son article 313-1, qualifie d'escroquerie le fait de « tromper une personne physique ou morale par divers moyens pour obtenir des biens ou des services. Il s'agit en fait d'un vol organisé avec des moyens pointus » (Rabenou : 1997). L'escroc y parvient soit en faisant usage de fausses identité ou qualification, soit en abusant d'une qualité vraie, ou soit encore en usant de manœuvres frauduleuses (mise en scène, mensonges,...). Il détermine ainsi sa victime (personne physique ou morale), à remettre des fonds, des valeurs ou un bien quelconque, à fournir un service ou à consentir un acte.

2. Le vol

Le vol consiste à soustraire frauduleusement le bien d'autrui. Il peut être commis avec effraction. Le vol peut aller au-delà de choses matérielles, monétaires ou intellectuelles, car avec le développement de la technologie, on assiste à des vols d'identité, notamment dans le milieu des banques, dans l'optique de commettre d'autres crimes ou délits.

Le voleur dépossède sa victime de son bien à son insu. Le fraudeur est beaucoup plus astucieux et se sert généralement de manœuvres de dissimulation. L'escroc quant à lui utilise la ruse pour obtenir la remise de l'objet par la victime.

3. Le faux et usage de faux

L'article 441-1 du Nouveau Code Pénal français donne la définition suivante du faux : « Constitue un faux toute altération frauduleuse de la vérité, de nature à causer un préjudice et accomplie par quelque moyen que ce soit, dans un écrit ou tout autre support d'expression de la pensée qui a pour objet ou qui peut avoir pour effet d'établir la preuve d'un droit ou d'un fait ayant des conséquences juridiques ».

Il s'agit de la falsification d'un écrit ou de toutes les formes modernes de matérialisation de la pensée, telles que disquette informatique ou autre support informatique, films, etc.

Le faux n'est répréhensible que si le document a une valeur juridique, s'il a pour objet ou pour effet de prouver un droit. Il n'est établi que s'il y a une conscience de l'altération de la vérité.

4. La corruption et ses diverses formes

La corruption est à l'heure actuelle, l'un des fléaux qui ravagent le monde et est combattu de ce fait par plusieurs institutions au plan international qui en proposent des définitions tout aussi variées, mais complémentaires.

Selon la Banque Mondiale, la corruption c'est : « Utiliser sa position de responsable d'un service public à son bénéfice personnel ». Cette acception qui nous semble restrictive, pourrait être complétée par celle de Transparency International pour qui, « la corruption est l'abus de pouvoir reçu en délégation à des fins privées ». Cette définition permet d'isoler trois éléments constitutifs de la corruption :

- l'abus de pouvoir ;
- à des fins privées (donc ne profitant pas nécessairement à la personne abusant du pouvoir, mais incluant aussi bien les membres de sa proche famille ou ses amis) ;
- un pouvoir que l'on a reçu en délégation (qui peut donc émaner du secteur privé comme du secteur public).

Pour l'encyclopédie libre Wikipédia, « la corruption est la perversion ou le détournement d'un processus ou d'une interaction entre une ou plusieurs personnes dans le dessein, pour le corrupteur, d'obtenir des avantages ou des prérogatives particuliers ou, pour le corrompu, d'obtenir une rétribution en échange de sa bienveillance ».

Elle peut concerner toute personne bénéficiant d'un pouvoir de décision, que ce soit une personnalité politique, un fonctionnaire, un cadre d'une entreprise privée, un médecin, un arbitre ou un sportif, etc. Elle conduit en général à l'enrichissement personnel du corrompu.

On distingue la corruption active de la corruption passive. La corruption active consiste à proposer de l'argent ou un service à une personne qui détient un pouvoir en échange d'un

avantage indu. La corruption passive consiste à accepter cet argent. Un exemple classique est celui d'un homme politique qui reçoit de l'argent à titre personnel ou pour son parti de la part d'une entreprise de travaux publics et en retour lui attribue un marché public. L'homme politique pourrait être accusé de corruption passive : il a reçu de l'argent, alors que l'entreprise peut, elle, être accusée de corruption active.

Lorsqu'elle prend une forme dérivée impliquant trois (03) personnes, on la qualifie de trafic d'influence. Pendant que le délit de corruption présume une relation directe entre le corrupteur et le corrompu, le trafic d'influence exclut ce lien et fait intervenir un troisième acteur que le deuxième est chargé d'influencer au profit du premier (Siruguet & al, 2006 : 12).

5. L'abus de confiance

L'abus de confiance est défini par le Nouveau Code Pénal Français en son article 314-1, comme « le fait pour une personne de détourner, au préjudice d'autrui, des fonds, des valeurs ou un bien quelconque qui lui ont été remis et qu'elle a acceptés à charge de les rendre, de les représenter ou d'en faire un usage déterminé ».

Ce délit est constitué par trois éléments constitutifs : un détournement, un préjudice et une intention, et suppose au préalable la réunion de deux conditions : l'accord de volonté et la remise certaine, volontaire et précaire du bien.

6. Le blanchissement et le recel

On parle de blanchissement lorsque l'argent provient d'activités dont le revenu est considéré comme sale. Il s'agit entre autres de la prostitution, la vente illégale de médicaments, le trafic de drogue, les activités mafieuses, C'est l'action de dissimuler par un cycle de transactions légales la provenance criminelle de l'argent ainsi acquis. Le blanchiment d'argent est un élément des techniques de la criminalité financière.

D'une façon plus imagée, Robinson définit ainsi ce phénomène : « Si le blanchissement d'argent est ainsi nommé, c'est parce que ce terme décrit parfaitement le processus mis en œuvre : on fait subir à une certaine somme d'argent illégal, donc sale, un cycle de

transactions visant à le rendre légal, c'est-à-dire à le laver. En d'autres termes, il s'agit d'obscurcir l'origine de fonds obtenus illégalement à travers une succession d'opérations financières, jusqu'au moment où ces fonds pourront finalement réapparaître sous forme de revenus légitimes » (In Siruguet & al, 2006 : 13).

C'est une étape importante, car sans le blanchiment, les criminels ne pourraient pas utiliser de façon massive ces revenus illégaux sans être repérés.

Dans le cas du recel, la chose recelée doit provenir exclusivement d'une action qualifiée de crime ou de délit par la loi. C'est le fait de dissimuler, de détenir ou de transmettre une chose, ou de faire office d'intermédiaire afin de la transmettre, ou encore d'en bénéficier, en sachant que cette chose provient d'un crime ou d'un délit.

On remarque qu'en amont du blanchiment tout comme du recel, il y a toujours une infraction sous-jacente.

7. Le délit d'initié

Le délit d'initié est un délit rencontré généralement dans les opérations boursières. En est coupable toute personne qui vend ou achète des valeurs mobilières en se basant sur des informations dont ne disposent pas les autres ; l'utilisation ou la communication d'éléments privilégiés peut permettre des gains illicites lors de transactions boursières.

8. L'abus de biens sociaux

L'abus de biens sociaux est un délit qui réprime le fait pour tout dirigeant de société commerciale ou civile d'avoir utilisé en connaissance de cause les biens, le crédit, les pouvoirs ou les voix de la société à des fins personnelles directes ou indirectes et contraires à l'intérêt de celle-ci.

9. La distribution de dividendes fictifs

On qualifie de distribution de dividendes fictifs, tout prélèvement illégal opéré sur l'actif net d'une entreprise au profit des associés. Elle se fait au détriment des créanciers sociaux et intervient généralement à la suite de fraude dans la présentation des états financiers.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. AFITEP-AFNOR (1992), *Vocabulaire de gestion de projets*, 2ème édition, Editions AFNOR, Paris, 192 pages.
2. AFNOR (2003), *Norme FD X50-117 : Management de projet, gestion du risque, management des risques d'un projet*, Editions AFNOR, Paris, 232 pages.
3. BANQUE MONDIALE (2007), *Objectifs du millénaire pour le développement : Rapport de suivi global 2007*, Washington, 274 pages.
4. BARRY Mamadou (1999), *Détournements, fraudes et autres malversations dans les entreprises*, 1^{ère} édition, La Sénégalaise de l'Imprimerie, Dakar, 371 p.
5. BARRY Mamadou (2009), *Audit et Contrôle Interne*, 2^{ème} édition, La Sénégalaise de l'Imprimerie, Dakar, 116 pages.
6. BATHELEMY Bernard (2004), *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, 1^{ère} édition, Editions d'organisation, 471 pages.
7. BERNARD Frédéric ; REMI Gayraud ; LAURENT Rousseau (2006), *Contrôle interne- Gestion des risques de fraude*, 2^{ème} édition, Editions Maxima, Paris, 408 pages.
8. BERNARD Frédéric ; REMI Gayraud ; LAURENT Rousseau (2008), *le Contrôle Interne – concepts, aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise place de dispositifs de contrôle permanent, référentiels, questionnaires, bonnes pratiques*, 2^{ème} édition, Edition Maxima, Paris, 303 pages.
9. BOUVIER Christian (1990), *Audit des achats*, 1^{ère} édition, Editions d'organisation, Paris, 158 pages.
10. COMMISSION EUROPEENNE – OFFICE DE COOPERATION EUROPEAID (2004), *Méthodes de l'aide : lignes directrices, Gestion du cycle de Projet*, Bruxelles, 160 pages.
11. COOPERS ET LYBRAND (2000), *La nouvelle pratique de l'audit interne*, 1^{ère} édition, Editions d'organisation, Paris, 378 pages.

12. DESCROCHES Alain ; LEROY Alain ; VALLEE Frédérique (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, 1^{ère} édition, Editions Lavoisier, Paris, 286 pages.
13. GALLET Olivier (2005), *Halte aux fraudes : Prévenir et détecter les fraudes en entreprises*, 1^{ère} édition, Edition Dunod, Paris, 200 pages.
14. GENEST Bernard-André & NGUYEN Tho Hau (2002), *Principes et techniques de gestion de projets*, 3^{ème} édition, Editions SIGMA DELTA, Laval, 448 pages.
15. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2^{ème} édition, Editions Pearson, Paris, 243 pages.
16. HERARD Jacques (2003), *Manuel d'organisation appliquée : Reconcevoir les processus et coordonner les activités*, 1^{ère} édition, Editions DUNOD, Paris, 328 pages.
17. IFACI ; PRICE WATER HOUSE COOPER; LANDWELL & Associés (2005), *le management des risques d'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 340 pages.
18. LANGEVIN Yves (2007), *Management des Projets*, Editions SIGMA DELTA, Laval, 575 pages.
19. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche*, Editions Dunod, Paris, 279 pages.
20. MADERS Henri Pierre ; JEAN Masselin (2006), *Contrôle interne des risques : Cibler- Evaluer- Organiser- Piloter- Maîtriser*, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 261 pages.
21. MCNAMEE David (1998), *Assessing risk*, 1^{ère} édition, Altamonte Spring, 155 pages.
22. MIKOL Alain (1998), *Le contrôle interne*, 1^{ère} édition, Presses Universitaires de France, Paris, 126 pages.
23. OBERT Robert (2004), *Synthèse droit et comptabilité, tome 2. Audit et commissariat aux comptes : aspects internationaux, manuel et applications*, 4^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, 495 pages.
24. ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES (2005), *Le contrôle interne – Les missions d'accompagnement de l'Expert-comptable : approche par l'analyse des risques et documentation*, 1^{ère} édition, Edition ECM, Paris, 74 pages
25. OUANICHE Mikaël (2009), *La fraude en entreprise : Comment la prévenir, la détecter, la combattre*, 1^{ère} édition, Edition MAXIMA, Paris, 221 pages.
26. PERROTIN Roger & al, (2007), *Le manuel des achats : Processus- Management- Audit*, 1^{ère} édition, Editions d'organisation, Paris, 424 pages.
27. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 479 pages.

28. SAWYER Lawrence B.; DITTENOFER Mortimer A. (1996), *Sawyer's internal auditing: the practice of modern internal auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, 1499 pages.
29. SCHICK Pierre ; LEMANT Olivier (2001), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation... ou créer un audit interne*, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 217 pages.
30. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Edition Dunod, Paris, 217 pages
31. SIRUGUET Jean-Luc ; FERNANDEZ Emmanuelle ; KOESSLER Lydia (2006), *Le Contrôle interne et la fraude*, 1^{ère} édition, Edition Dunod, Paris, 277 pages.

Articles

32. BAPST Pierre Alexandre et BERGERET Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur – 1^{ère} partie, *Revue Française de l'audit interne*, (161) : 10-12.
33. BAPST Pierre Alexandre et BERGERET Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur – 2^{ème} partie, *Revue Française de l'audit interne*, (162) : 31-33.
34. BILODEAU Yves (2001), Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *Revue Française de l'audit interne*, (157): 11-13.
35. BOUANICHE José (2004), Calculer l'indéterminé, ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *Revue Française de l'audit interne*, (168) : 6-10.
36. CARASSUS David et CORMIER Denis (2003), Normes et pratiques de l'audit externe légal en matière de prévention et de détection de la fraude, *Comptabilité – Contrôle – Audit / Tome 9*, (1) : 150 – 186.
37. CHARRIER Emmanuel (2004), Déceler les fraudes : Les Forensic Experts en renfort des auditeurs, *Revue ECHANGES*, (89) : 1-4.
38. DANIEL Neu (2003), Les notes méthodologiques n°4 : Développement local et décentralisation – Points de vue, *Revue GRET*, (12) : 1 – 8.
39. IFACI (2000), Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention contre la fraude : Prise de position de l'ECIIA, *Les cahiers de la recherche*, numéro de Septembre 2000.
40. MONIER Michel (2007), Une expérience de maîtrise des risques dans le secteur public, *Revue Française de l'audit interne*, (187) : 6 – 9.

41. NICOLET Marie-Agnès & al (2005), Contrôle interne des risques opérationnels, *Revue Banque*, (668) : 51-52.
42. OUANICHE Mikaël (2009), La fraude en entreprise : quelle mission pour l'expert-comptable ? *Newsletter* (44) : 5 – 16.
43. ROUFF Jean Loup (2000), Le gouvernement d'entreprise : Principes et évolution, *Revue Française de l'audit interne*, (151) : 24 – 27.
44. ROUFF Jean Loup (2001), La fraude dans l'entreprise : une réalité et non une fatalité, *Revue Française de l'audit interne*, (152) : 15 – 18.
45. VANDERNOOT Jacques (1999), Le Réviseur et la fraude : le nouveau cadre normatif, *Bulletin d'information des Réviseurs d'Entreprises*, (02/99) : 6 – 12.

Internet

46. APSYS (2008), *La gestion et la maîtrise des risques dans les projets*, <http://www.deptinfo.cnam>, consulté le 19 novembre 2009
47. AUBRY Caroline (2005), La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle, <http://ddata.over-blog.com/xxxxyy/0/32/13/25/gestion-risques.pdf>, consulté le 15 septembre 2009.
48. CHEVASSU Jean Gérard (2008), *La gestion et la maîtrise des risques dans les projets*, <http://www.deptinfo.cnam>, consulté le 19 novembre 2009
49. DUPRAT Romain, *Le cadre conceptuel des nouvelles techniques de détection des détournements d'actifs*, http://www.pansard-associes.com/outils/download.aspx?id_fichier=631&id_page=170&id_langue=1, consulté le 26 décembre 2010.
50. ENCYCLOPEDIE LIBRE WIKIPIDIA
51. GINER Jacques (2007), *La maîtrise des risques dans les Projets*, http://www.in2p3.fr/actions/formation/ConduiteProjet07/MaitriseDesRisques_A.pdf, consulté le 26 décembre 2010.
52. LAROUSSE (2008), *Dictionnaire français*, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/français>, consulté le 20 juillet 2009.
53. LE NOUVEAU PETIT ROBERT (2008), Dictionnaire de la langue française, <http://pr2008.bvdep.com/version-1/pr1.asp>, consulté le 20 juillet 2009.

54. LES CAHIERS DE L'ACADEMIE N°4 (2006) ? Une approche innovante à la portée de toutes les entreprises, <http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/cahier-4-maitrise-risques-0612.pdf>, consulté 16 août 2009.
55. MOTEUR DE RECHERCHE JURIDIQUE lexinter.net.
56. POTDEVIN Jacques (1999), *Audit et transparence financière*, 4^{ème} rencontre ITEC-ESUG, Université de Toulouse, http://www.univ_tlse.fr/publication/4erecencExp-comp, consulté le 1^{er} octobre 2009.
57. PROTIVITI independant risk consulting (2006), *gestion des risques et processus*, <http://www.afai.fr/public/doc/267.pdf>, consulté le 1^{er} octobre 2009.
58. RABENOU (1997), *Nouveau Code Pénal*, <http://www.rabenou.org/divers/penal-art>, consulté le 11 juillet 2009.
59. UTELLI Christophe et MERTENAT Sacha (2001), *Défi et enjeu du risk management dans les secteurs industriels et de services*, <http://www.aso-organisation.ch/rdvjuin01/Utelli%20Mertenat%20Risk.ppt>, consulté le 12 janvier 2010.
60. VERDOUX Vanessa ; GAUTIER Rémy ; RUIZ Jean-Michel (2005), http://www.supmeca.fr/CPI2005/articles2005/CPI2005-107_verdoux.pd, consulté le 04 octobre 2009.

Mémoires

61. BABA DAMAGUI Soulémane (2006), *La prévention de la fraude par le cycle comptable et financier*, 16^{ème} promotion.
62. NIMAGA Ramata (2009), *Evaluation de la maîtrise des risques liés au processus Achats par appel d'offre : Cas de l'UNFPA Sénégal*, 19^{ème} promotion.

Autres sources

63. DIENE Jean Baptiste F. (2009), *Cours d'Audit des Approvisionnements*.
64. IFAC, *Normes d'audit*.
65. YAZI Moussa (2009), *Cours d'audit interne*.