



INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

(DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION)

ANNEE ACADEMIQUE 2004 – 2005

***La Prévention de la Fraude par le cycle Comptable
et Financier : Cas de la Société Nationale
d'Electricité (SENELEC)***

*Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées d'Audit et de Contrôle de Gestion
(DESS Audit et Contrôle de Gestion)*

Par

Mr Soulémane BABA DAMAGUI

Sous l'encadrement de :

Mr N'gary SOW

Délégué Général de l'ISACI – Professeur Vacataire au CESAG
&

Abdou SAGNA

Expert comptable Diplômé– Auditeur Interne à l'UNFP – Professeur Vacataire au CESAG



DEDICACE

C'est avec une immense fierté que je dédie ce mémoire particulièrement à :

- ✓ Mon père, **El Hadj BABA DAMAGUI Baba N'gobi** qui a su susciter en moi le désir d'aller plus loin. Papa je t'aime malgré tout. Que Dieu, le seigneur des mondes te garde encore longtemps afin de jouir des fruits de ce travail.
- ✓ Ma mère, **El Hadj BIO AKPO Zénabou** que j'aime tant et qui a su me soutenir envers et contre tous. Qui ne cesse de me prodiguer de sages conseils. Je serai toujours ton gros bébé chéri. Maman que le seigneur te garde aussi longtemps pour bénéficier des fruits de ce travail.
- ✓ Mes oncles et tantes que j'aime d'un même amour et qui ne m'ont jamais marchandé leur soutien de quelle que nature que ce soit. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.
- ✓ Ma sœur chérie **Mariam BABA DAMAGUI épouse SIKARO**, cette dame respectable et respectée, qui a pris en charge mon premier cycle universitaire, me donnant ainsi le goût d'aller le plus loin possible. Que le bon Dieu te donne une longue vie afin que tu puisses jouir directement ou indirectement des retombées de ce travail.
- ✓ Mon feu frère **Idrissou BABA DAMAGUI**, premier cadre de la famille BABA DAMAGUI, de l'au-delà, soit fier de la continuité de l'œuvre que tu as commencée. Que le seigneur t'accepte à ses côtés et que tu bénéficies de sa bonté.
- ✓ Mes frères et sœurs soyez fiers de ce travail et, comptez sur moi pour sauvegarder l'honneur de la famille.
- ✓ **Salifou KPERA ZIME** tu es magnifique.
- ✓ Ma bien aimée **petite Islamiath**. Je t'aime et t'aimerai toujours. Quoi qu'il arrive, je vous protégerai tes futurs frères et toi de ce monde cruelle. Raison pour laquelle je continue de me battre pour un avenir meilleur.
- ✓ **M. Abdou SAGNA** l'encadreur exceptionnel, que j'ai eu la chance d'avoir. Merci pour votre soutien moral et matériel. Soyez fier de ce travail que vous avez encadré.
- ✓ **MEGUIDA Adébola Charafa Habib** pour l'amitié et pour te dire que l'amitié est sacrée.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BT	Basse Tension
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CI	Contrôle interne
CGAP	Groupe Consultatif d'Assistances aux plus Pauvres
CMVP	Cellule de Moralisation de la Vie Publique
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (France)
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DAI	Département de l'Audit Interne
DAICG	Direction de l'Audit Interne et Contrôle Général
DCC	Direction Commerciale et Clientèle
DPS 7000	Marque de l'ordinateur central de la SENELEC
DRH	Direction des ressources Humaines
DSI	Délégué aux Systèmes d'information/ Délégation aux Systèmes d'Information
ECIIA	European Confederation of Institutes of Internal Auditing
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FRAP	Feuille de Révélation de l'Analyse de Problème
GWH	Giga watts Heure
IFAC	International Federation of Accountants
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

ISACI	Institut Sénégalais des Auditeurs et Consultants Internes
KWH	Kilo Watts Heure
HT	Haute Tension
IIA	Institute of Internal Auditors
INTOSAI	Organisation Internationale des Instituts Supérieurs de contrôle
IP	Internet Protocol
IPM	Institut de Prévoyance Maladie
ISO	International Organization for Standardization
MT	Moyenne Tension
MWH	Mega watts Heure
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PCA	Président du Conseil d'Administration
PDG	Président Directeur Général
PWHC	PriceWaterhouseCoopers
SENELEC	Société Nationale d'Electricité
SI	Système d'Information
SIC	Système d'Information Clientèle
TI	Transparency International

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
FIGURES ET TABLEAUX.....	iii
ANNEXES.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PROBLEMATIQUE.....	4
Première Partie :.....	9
LE CADRE THEORIQUE.....	9
CHAPITRE I : La fraude et ses mécanismes.....	11
1-1- Définition de la fraude.....	11
1-2- Typologie de la fraude.....	14
1-3- Les Mécanismes et causes de la fraude dans le cycle comptable et financier.....	14
1-3-1- Les mécanismes de la fraude dans le cycle comptable et financier.....	14
1-3-2- Les causes de la fraude dans le cycle comptable et financier.....	16
1-3-3- Les mécanismes de fraude comptable et financière par l'informatique.....	17
Chapitre II : Dispositifs de la prévention de la fraude dans la fonction comptable et financière.....	19
2-1- Prévention de la fraude : Structures.....	19
2-1-1- Le rôle de l'audit interne dans la prévention de la fraude.....	19
2-1-2- Les limites de l'audit interne dans la prévention de la fraude.....	22
2-1-3- Le rôle de l'Audit Externe dans la prévention de la fraude.....	23
2-1-4- Les limites de l'audit externe dans la prévention de la fraude.....	24
2-1-5- Le rôle du gouvernement d'entreprise dans la prévention de la fraude.....	26
2-1-6- Les limites du gouvernement d'entreprise dans la prévention de la fraude.....	28
2-1-7- Le rôle du Comité d'Audit dans la prévention de la fraude.....	29
2-1-8- Les limites du comité d'audit dans la prévention de la fraude.....	30
2-2- Les facteurs de prévention de la fraude.....	30
2-2-1- La culture d'entreprise et la prévention de la fraude.....	31
2-2-2- L'éthique, l'intégrité et la prévention de la fraude.....	31
2-2-3- La compétence du personnel et la prévention de la fraude.....	32
2-2-4- La Philosophie, le Style de management et la prévention de la fraude.....	33

2-2-5- La motivation du personnel et la prévention de la fraude	34
3- Les limites du contrôle interne dans la prévention de la fraude	34
Chapitre III : La Méthodologie de l'étude	36
3-1- Elaboration du modèle général d'analyse.....	36
3-2- Les variables du modèle d'analyse.....	39
3-3- Les indicateurs de mesure des variables.....	39
3-4- Planification des travaux	42
3-5- La collecte et l'analyse des données.....	43
Deuxième Partie :	45
CADRE PRATIQUE.....	45
CHAPITRE I- Présentation de la SENELEC.....	47
1- Historique de la SENELEC	47
2- Cadre juridique de la SENELEC	49
3- L'organisation Générale de la SENELEC	50
3-1- La Direction de la comptabilité	51
3-2- La Direction financière et du Contrôle de Gestion (DFCG)	51
3-2-1- Le Département finance	51
3-2-2- Le département de contrôle de gestion.....	52
3-3- La Direction de l'Audit Interne et du Contrôle général (DAICG)	52
4- Données significatives de la SENELEC	54
CHAPITRE II : Description du dispositif de prévention de la fraude par le cycle comptable et financier.....	57
2-1- Description du dispositif de prévention au niveau de la comptabilité.....	57
2-2- Description du dispositif de prévention au niveau des finances.....	63
2-3- Etat des Structures internes et externes de prévention de la SENELEC	68
2-3-1- Les structures internes de prévention de la SENELEC.....	68
2-3-1-1- L'Audit Interne	68
2-3-1-2- L'inspection Générale.....	69
2-3-1-3- Le conseil d'Administration	69
2-3-1-4 La structure externe de prévention de la SENELEC.....	69
2-3-2- Autres Structures de prévention	70
2-3-2-1- L'intégrité	70
2-3-2-2- Responsabilité et Engagement	70
2-3-2-3 L'équité	70

2-3-2-4- La motivation du personnel	71
CHAPITRE III- DIAGNOSTIC.....	72
3-1- La grille de séparation des tâches aux départements comptable et financier	75
3-2- Evaluation de la fonction de l'audit interne.....	77
3-3- Les tests informatiques et les contrôles de validité	77
3-4- Procédures de contrôles substantifs.....	79
3-5- Les différents cas de fraudes issues de l'investigation de l'inspection générale.....	79
3-6- Les recommandations	80
3-7-Conclusion	84
3-8- Conclusion Générale.....	84
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXES	90

INTRODUCTION GENERALE

Si la fraude défraie autant la chronique ces dernières années, c'est parce qu'elle a pris de l'ampleur. La communauté financière avertie, les bailleurs de fonds notamment la Banque mondiale, le Fonds Monétaire International (FMI) et autres Union Européenne (UE) ont fait de la transparence un des critères de bonne gouvernance. La situation est donc alarmante ; ce qui a conduit plusieurs Etats à travers le monde à faire de la lutte contre la corruption leur cheval de bataille.

Au Bénin, le gouvernement du renouveau démocratique (1991-1996) avait promis de "rendre gorge" aux fossoyeurs de l'économie nationale. Son successeur, en 1996 a créé la Cellule de moralisation de la vie publique (CMVP) qui, à ce jour, a fait des avancées significatives malgré les entraves liées au phénomène socioculturel de nos Etats.

Au Cameroun, Radio France Internationale vient de rendre public les résultats d'un cabinet d'audit sur la gestion des finances publiques ; plus de cinq cent milliards de francs CFA détournés en dix ans au ministère des finances.

Dans le même ordre d'idée, l'organisme international, Transparency International (TI) fait de la lutte contre la corruption, une de ses priorités. Depuis plusieurs années, elle essaie de rendre public avec l'aide de la presse, le classement des pays les plus corrompus au monde.

Les entreprises privées, autres groupes et/ou filiales ne sont pas épargnés. Le mal a évolué et a atteint tous les secteurs de nos économies.

A l'instar des Etats à travers les entreprises publiques, les organes délibérants et de direction des entreprises privées doivent être sensibilisés sur l'impérieuse nécessité d'un verrouillage du système de contrôle interne des structures dont ils assurent la gestion.

En effet, pendant que les responsables des entreprises ont leur regard tourné vers la réalisation de leurs objectifs, à l'intérieur de l'entreprise, les employés se fixent d'autres objectifs moins avouables à travers toutes sortes de fraudes.

La fraude, ces dernières années, est devenue fréquente et, les détournements et autres malversations se sont accentués. Ceci peut s'expliquer par la crise frappant nos économies, la recherche du gain facile, du bien être, la jalousie, le défi, les frustrations, la fierté, la valorisation personnelle...

La perméabilité du contrôle interne, la déficience des procédures, le système de recrutement basé sur les relations affectives ou de parenté plutôt que sur les critères stricts et exclusifs de compétence, y contribuent également.

L'on ne saurait aussi occulter les facteurs environnementaux tels que :

- la transgression des principes de contrôles internes ;
- l'insuffisance ou l'absence de suivi ;
- les lacunes dans le système organisationnel ;
- la violation du statut du personnel ;
- l'instabilité du personnel ;
- la pression en vue d'augmenter le rendement.

Face à cette situation, quel doit être le comportement à tenir ? Malgré que les mesures répressives prises par les différentes juridictions, les condamnations fréquentes des fraudeurs, le mal persiste. Il importe alors que les entreprises se dotent d'un bon système de prévention de la fraude.

Nous avons alors pensé œuvrer pour la prévention de la fraude à travers le cycle comptable et financier de la société nationale d'électricité (SENELEC). En effet la fonction comptable et financière est perçue de manière négative. Les nombreux cas de détournements et autres fraudes dont sont coupables les comptables et financiers des entreprises, et dont la presse fait écho, viennent malheureusement renforcer cette perception.

Une partie de ces fraudes et malversations trouvent leurs fondements à travers le cumul des fonctions incompatibles telles que :

- le comptable chargé de la tenue des comptes clients est également celui qui assure le recouvrement et l'encaissement de ces derniers ;
- le comptable chargé de la tenue du journal caisse assure également la gestion de celle-ci.

Le cumul des fonctions incompatibles s'explique parfois par le fait que les chefs d'entreprises considèrent la comptabilité comme une simple technique d'enregistrement des opérations et le comptable, comme un agent initié par les services opérationnels et confiné au simple rôle de teneur de livre.

Ignorant ainsi, que la comptabilité, lorsqu'elle est bien utilisée, constitue un instrument de verrouillage du contrôle interne. Et par ricochet un moyen de détection voire de prévention de la fraude.

En outre, le désir de compresser les charges de personnel pousse les chefs d'entreprise à recruter un nombre réduit de personnel des différents services opérationnels, favorisant ainsi le cumul des fonctions incompatibles avec ses corollaires dont la fraude.

PROBLEMATIQUE

La globalisation de l'économie mondiale a rendu acerbé la concurrence entre les entreprises de tous les continents. La concurrence entre celles-ci pour la conquête de nouveaux marchés et leur rivalité n'a désormais plus de frontière. Les entreprises, devenues planétaires ne lésinent plus sur les moyens à mettre en œuvre pour la réalisation de leurs objectifs.

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

- la conquête de nouveaux marchés ;
- la rentabilisation de leurs investissements ;
- le dégagement de bénéfices annuels suffisants à assurer une croissance et un développement indispensable et continu, a l'intérieur de l'entreprise, d'autres agissements de certains agents et certains événements sont de nature à freiner cette réalisation. Ces goulots d'étranglement sont:
 - les conflits ;
 - la non maîtrise des frais généraux ;
 - la fraude sous toutes ses formes ;
 - les produits et/ou services défectueux dus à l'incompétence ou à la non formation de certains agents.

La fraude est alors devenue une gangrène que chaque dirigeant craint et dont-il évite de parler, de peur d'alarmer la presse et de ternir l'image de son entreprise. Malgré tout, la presse nationale et internationale fait des sujets liés à la fraude son chou gras :

- l'affaire ENRON aux Etats-Unis qui a récemment fait disparaître un des « big five » Arthur Andersen (**Groupe l'Expansion : 2002**) ;
- le détournement par des magistrats de huit (08) milliards de francs CFA des frais de justice criminelle pour la période 1996 - 2000 au Bénin (**PANA : 2004**) ;
- l'affaire de la disparition de quatre (04) milliards de francs CFA à BOA - Bénin (**DOSSOU : 2005**).

La fraude peut se présenter sous diverses formes, les fraudeurs étant toujours à la pointe des évolutions technologiques et de procédures, innovent toujours. C'est ainsi, qu'elle peut prendre les formes ci-après :

- détournement des chèques en interne ;
- les achats surpayés moyennant commissions ;
- les fausses factures profitant à leur émetteur ;
- le vol de produits en usine ou en magasin ;
- les ordres de virements externes frauduleux ;
- la subtilisation des règlements par les clients.

Toutes ces fraudes ne peuvent être possibles que si le contrôle interne est défaillant. Laquelle défaillance peut être due à un jugement erroné, aux dysfonctionnements dus aux défaillances humaines ou à de simples erreurs ; ou encore résultant de la collusion entre deux ou plusieurs personnes permettant de contourner les contrôles.

La SENELEC tout comme les autres structures ne fait pas exception à la règle. En témoignent les nombreux cas de fraudes et détournements qu'on y rencontre. En effet, en dehors des fraudes externes qu'elle connaît, notamment les branchements hors compteurs et autres trafiques de compteurs, elle est aussi confrontée à la fraude en interne commise par ses agents.

Parmi celle-ci, on note :

- détournements de règlements de facture SENELEC par quittances provisoires ;
- le non reversement d'avances – quinzaine et d'avances religieuses ;
- détournement de fonds au niveau de la caisse ;
- détournement des frais de remise de compteurs ;
- disparition de chèques clients ;
- etc.

Le dernier cas en date, est celui la disparition d'un chèque d'un montant d'environ soixante millions de francs (60. 000. 000) FCFA par un agent de l'entreprise actuellement en fuite.

(INSPECTION GENERALE, SENELEC, 2004)

S'il est possible de trouver une solution aux problèmes nés d'un conflit social interne à travers un règlement à l'amiable par exemple, il n'en reste pas moins que la formation, elle constitue un outil pour résoudre celui de l'incompétence. Quant à la fraude, elle constitue un souci pour les de la SENELEC parce que difficile à résoudre.

A la création de l'entreprise, tous les efforts sont tournés vers les apports des associés, la mise en place du conseil d'administration (C.A) et des autres organes de direction tels que :

- direction Générale ;
- directions Technique, Administrative et Financière.

A ce stade, au lieu d'être le point focal, le système de contrôle interne et les procédures organisationnelles sont laissés pour compte.

Or, ce sont ce système et ces procédures qui, par la suite, donneront une assurance raisonnable aux capitaux apportés qu'ils prospéreront en toute sécurité et protégeront les éléments du patrimoine. En conséquence, cette négligence du système de protection (le contrôle interne), entraîne souvent des anomalies suivantes observées dans les entreprises:

- cumul des fonctions incompatibles (une même personne qui exerce des fonctions de comptable et de trésorier) ;
- mauvaise tenue de la comptabilité (retard dans la production des comptes, absence d'analyse de certains comptes ou de réconciliation bancaire) ;
- faible fréquence ou absence de contrôles inopinés ;
- non application des procédures ;
- absence de mise à jour des procédures.

De telles insuffisances constituent des facteurs qui freinent le développement de l'entreprise et peuvent être à l'origine de comportements frauduleux au sein de celle-ci. C'est pourquoi, à la création, les entreprises devraient mettre en place un système de contrôle interne et des procédures organisationnelles qui leur permettent de prévenir la fraude.

Ainsi, pour détecter les fraudes suite à des dénonciations des collègues, changements de comportement et/ou de train de vie d'un collaborateur occupant une fonction sensible, l'entreprise fait parfois appel à un cabinet spécialisé. Ou bien, elle commet l'auditeur interne ou tout autre professionnel ayant le profil, pour mener les enquêtes.

C'est alors que les dirigeants de l'entreprise se rendent compte de l'important dégât causé par la fraude ; et, ils veulent tirer un trait au plus vite sur un épisode vécu comme étant extrêmement pénible. « ...ils licencient le fraudeur (si c'est un collaborateur de l'entreprise) ou demandent son renvoi (s'il est salarié d'une autre structure) et, éventuellement - dans une minorité de cas, lui demandent le remboursement échelonné du montant détourné »
(Mourlot : 2002)

Une mise en place d'un bon système d'organisation à travers des procédures administratives et financières efficaces contribuant à la prévention de la fraude s'avère indispensable.

Deux alternatives s'offrent : soit détecter la fraude (qui engendrera des frais supplémentaires), soit prévenir la fraude en mettant en place un système de verrouillage du contrôle interne. Le choix de la stratégie à adopter ainsi que les conditions de sa mise en place sont cruciaux. Ce choix consistera alors à trouver les moyens adéquats pour freiner la propagation du mal qu'est la fraude, en nous dotant d'un bon système de verrouillage du contrôle interne. Pour ce faire, nous ferons nôtre l'adage qui dit : « Il vaut mieux prévenir que guérir »

C'est pourquoi la question principale de notre travail sera : comment déterminer la nature des fraudes à la SENELEC ?

Plus spécifiquement,

- Quels sont les risques de fraude à la SENELEC ?
- Quels dispositifs de prévention sont mis en place à la SENELEC ?
- Quelle est l'efficacité de ce dispositif?
- Quelles améliorations lui apporter ?

D'où le choix de notre thème : « La Prévention de la fraude dans une entreprise : Cas de la SENELEC », dont l'objectif principal est l'identification des différentes menaces qui pèsent

sur la SENELEC. Plus spécifiquement, évaluer le dispositif de prévention de la fraude de la SENELEC et déterminer la bonne organisation à mettre en place pour prévenir et détecter les risques de fraude. A cet effet, nous souhaitons que cette étude serve de base à l'amélioration des procédures de contrôle interne de la SENELEC.

Par ailleurs, dans le cadre de notre formation, cette étude nous permettra de mieux appréhender les mécanismes de la fraude et les moyens de la prévenir.

Pour mieux cerner les contours de ce thème, dans le cadre de notre mémoire de fin de formation, nous nous limiterons au cycle comptable et financier de la SENELEC.

Ce thème a été suscité par le constat fait par des professionnels de l'audit qui ont rapporté : Le nombre croissant de certifications avec réserve des comptes des entreprises dues à la non régularité et à la non sincérité des comptes de celles-ci. Sur un plan beaucoup plus large, dans les Etats aujourd'hui, on note la création des entités en vue de lutter contre la fraude.

Pour y parvenir, notre travail se décomposera comme suit :

- Première partie : Elle traitera de l'aspect théorique et, permettra de comprendre les mécanismes de la fraude et des mesures de sa prévention à partir du cycle comptable et financier.
- Deuxième partie : Elle analysera l'ensemble du système de contrôle interne de la SENELEC en mettant l'accent sur le cycle comptable et financier et, des mesures de prévention qui existent au sein de celle-ci. Nos recommandations clôtureront cette partie.

Première Partie :
LE CADRE THEORIQUE

Les risques en général font aujourd'hui parties intégrantes de toute gestion. Quel que soit le domaine dans lequel nous évoluons, nous devons en tenir compte et, de façon permanente, rechercher les moyens pour les maîtriser. Ainsi, toute politique de gestion efficace et efficiente d'une organisation doit tenir compte de la maîtrise des risques en général et, celle de la fraude en particulier.

En effet, la presse rapporte souvent des faits, des événements concernant le phénomène de la fraude qui, prends sans cesse de l'ampleur. Les cabinets conseils tels que : Pricewaterhousecoopers, EY & Young et autres, rendent public des études effectuées à travers le monde sur le sujet. Les résultats de ces enquêtes, révèlent de nombreuses pertes annuelles évaluées à des milliards de dollars US.

La fraude dans une institution, n'est pas un mythe. C'est une réalité ; une réalité dont il faut tenir compte si l'on veut accroître ses chances de demeurer dans la course. Qu'est ce que la fraude exactement ? Que pouvons nous faire, que nous soyons administrateur, auditeur ou simple acteur de la vie de notre entité pour contrer cette menace qui ruine nos économies ? L'introduction des règles d'éthique, de bonne conduite et d'intégrité, est-elle suffisante ?

Ainsi, dans ce chapitre, nous tenterons d'apporter des éléments de réponses aux interrogations sus- indiquées et aux suivantes : Qu'est-ce que la fraude ? Comment peut- elle se manifester ? Sur la base des points de vue des auteurs collectionnés après une revue de littérature, ce chapitre sera structuré en trois différentes parties à savoir :

- Première partie : Définition de la fraude ;
- Deuxième partie : Typologie de la fraude ;
- Troisième partie : Les mécanismes et causes de la fraude.

CHAPITRE I : La fraude et ses mécanismes

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

Cependant, les responsables d'entreprises ne doivent pas se confiner aux seuls mécanismes contenus dans ce document. Ils doivent les évaluer régulièrement afin de découvrir les nouveaux agissements des fraudeurs qui, il faut le reconnaître, innovent toujours.

1-1- Définition de la fraude

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

Si cette définition a l'avantage d'être concise, elle n'est cependant pas assez claire pour le commun des mortels qui, ne s'y connaît pas en droit. C'est donc pour cette raison que, nous irons à la recherche de la définition donnée par le dictionnaire Larousse (2003 : 369), « la fraude c'est un acte de mauvaise foi qui contrevient à la loi ou aux règlements et nuit au droit d'autrui ».

La définition de Larousse bien qu'elle soit plus compréhensible que la première, ne nous donne pas satisfaction. En effet, elle ne ressort pas les dommages que pourrait causer la fraude à l'entreprise. Pour cela, nous ferons nôtre la définition de l'IFACI (2000 : 53) pour qui, la fraude est une tromperie délibérée commise en infraction à la loi ou aux règlements; ou encore comme " des irrégularités et actes illégaux commis avec l'intention de tromper en vue d'en tirer un avantage personnel ou au profit d'une organisation".

Nous pouvons conclure en disant que la fraude est acte délibéré qui implique la trahison en vue d'obtenir un avantage de quelque nature que ce soit, de part sa position d'autorité ou de confiance et, qui entraîne une perte à sa structure.

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

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

Dès lors, il importe de nous poser la question suivante : Que dirions-nous lorsque l'acte ne serait pas délibéré ? D'où la nécessité de faire la différence entre fraude et erreur.

En effet, si la fraude est un acte volontaire commis par une ou plusieurs personnes dans l'intention de tromper, l'erreur par contre désigne des anomalies non intentionnelles, y compris l'omission d'un élément chiffré ou d'une information pertinente.

Ainsi, l'erreur peut prendre les formes suivantes dans la tenue d'une comptabilité :

- une erreur dans le recensement ou le traitement d'informations à partir desquelles les états financiers sont préparés ;
- une estimation comptable incorrecte du fait d'information erronée ou de la mauvaise interprétation de situations existantes ;
- une erreur dans l'application des principes comptables concernant l'évaluation, l'appréciation, la classification, la présentation ou l'information à donner. (SAMBE & DIALLO, 2003 : 79-80)

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

1-1-1 Le vol

Selon le nouveau code pénal français, le vol c'est la soustraction frauduleuse de ce qui appartient à autrui. Il peut être commis avec effraction de la casse. (Rabenou : 1997)

1-1-2- Le Recel

Selon le nouveau code pénal français en son **article 321 – 1**, le recel c'est dissimuler, détenir, transmettre une chose que l'on sait provenir d'un crime ou d'un délit. **(Rabenou : 1997)**

1-1-3- Le Détournement

Du point de vue juridique, le détournement est un acte illicite consistant à substituer à une procédure normale une autre non applicable à l'opération concernée. Exemple détournement de deniers publics, détournement d'actifs par un commerçant. **(N'GARY : 2005)**

1-1-4- La Malversation

C'est un acte de fraude commis par un caissier ou un agent administratif chargé de gérer des fonds privés ou, publics qui consiste à utiliser ces fonds dans un but contraire à la destination. **(N'GARY : 2005)**

1-1-5- La Prévarication

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

On peut signaler une autre infraction synonyme de la malversation et de la prévarication : la concussion. **(N'GARY : 2005)**

1-1-6- L'escroquerie

Selon l'**article 313 – 1**, l'escroquerie c'est tromper une personne physique ou morale par divers moyens pour obtenir des biens ou services. Il s'agit en fait d'un vol organisé avec des moyens pointus. **(Rabenou : 1997)**

L'escroc, comme le voleur, vise à prendre possession d'une chose appartenant à autrui, la différence étant qu'il utilise la ruse pour obtenir la remise de l'objet par la victime. **(NGARY, 2005)**

1-2- Typologie de la fraude

Il existe trois types de fraude selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI : 2003)

- manuelle (Physique) ;
- organisée ;
- informatisée (Physique ou logique).

Elles suivent les étapes suivantes :

- la soustraction ;
- la conversion ;
- la justification.

La presse toutes les fois qu'elle rend compte des actes de fraude, nous donne l'occasion de découvrir les nouvelles formes de fraude. Ce qui nous amène à dire que les fraudeurs innoveront tous les jours.

1-3- Les Mécanismes et causes de la fraude dans le cycle comptable et financier

1-3-1- Les mécanismes de la fraude dans le cycle comptable et financier

Les mécanismes de la fraude dans le cycle comptable et financier varient et peuvent se manifester à travers la passation de fausses écritures dans le but de masquer les détournements en leur donnant un aspect correct ; un manque d'analyse et de justification des comptes, peut aussi faciliter les détournements.

C'est d'ailleurs ce qui conduit les auteurs à ne pas chercher à maquiller les comptes parce que certains ne veulent pas être inquiétés. Ou, à inscrire les montants des détournements dans les comptes non analysés. Ils ont alors la latitude de masquer leur forfait à travers un jeu de compte. (BARRY, 1999 : 83-84)

Elles peuvent également prendre d'autres formes selon CARASSUS & CORMIER, (2003 : 172) : Dans certains cas, les auteurs adoptent la technique de falsification ou de l'altération de

la comptabilité ou des documents ; du détournement d'actifs, de la suppression ou de l'omission de l'incidence de certaines opérations dans la comptabilité ou les documents.

Dans d'autres, ils optent pour l'enregistrement de fausses opérations ou, l'application incorrecte de politiques d'arrêté des comptes.

Dans la pratique, la fraude se manifeste par ce qu'on appelle : la cavalerie qui est une procédure où un trésorier transfère par exemple 1 000 000 fcfa depuis le compte X (appartenant à l'entreprise) vers son compte personnel puis il comblera le trou du compte X par un virement de 1 000 000 fcfa à partir d'un autre compte Y de l'entreprise, puis comblera le trou sur ce deuxième compte Y à partir d'un troisième Z etc. Lors des rapprochements bancaires mensuels le trou de 1 000 000 se promène d'un compte à un autre (de X vers Y, de Y vers Z...) (**GRAND & VERDALLE, 1999 : 64**).

Dans les mécanismes de la fraude dans le cycle comptable et financier, le SYSCOHADA en traitant des différentes catégories d'anomalies intentionnelles dont il faut tenir compte, en a énuméré deux : celles liées à la production d'informations financières mensongères et celles consécutives à des détournements d'actifs. (**SAMBE & DIALLO, 2003 : 79**)

Les fraudes peuvent donc se manifester à travers des anomalies intentionnelles, des omissions d'éléments chiffrés ou d'informations essentielles, visant à tromper l'utilisateur des états financiers.

Ainsi, selon (**IFAC : 1998**), les états financiers mensongers peuvent résulter de :

- une dissimulation de la vérité, provenant de manipulations comptables, de la 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, 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.

Exemple : Changement d'un exercice à l'autre de deux méthodes d'évaluation des stocks sans faire cas des événements ayant motivé ce comportement dans les états annexés.

1-3-2- Les causes de la fraude dans le cycle comptable et financier

Les mécanismes de fraude dans le cycle comptable et financier identifiés plus haut, trouvent leurs causes à travers les défaillances et insuffisances ci-après selon **BARRY, (1999 : 84-85)** :

1-3-2-1- Le cumul de fonctions et de tâches incompatibles

Il est dû au phénomène suivant :

- comptabilité et tenue de caisse ou banque ;
- préparation de la paie et comptabilité des salaires ;
- tenues des comptes clients et recouvrement des créances sur les clients ;

1-3-2-2- Exploitation des défaillances du contrôle interne par les comptables véreux

Résultant du cumul des fonctions, elle se manifeste de la façon suivante :

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

1-3-2-3- La souplesse de certains logiciels facilite la fraude

La multiplication des logiciels de gestion comptable et financière a entraînée certaines défaillances. Lesquelles se manifestent par :

- la possibilité de « déletter » les écritures antérieurement lettrée ;
- la possibilité de tenir plusieurs comptabilités pour la même société ;
- la possibilité de modifier ou de supprimer une écriture ;
- le blanchiment d'argent. (PONS, 2005 : 31)

1-3-3- Les mécanismes de fraude comptable et financière par l'informatique.

L'écllosion des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), a généralisé l'informatisation de tous les secteurs de l'activité économique. A l'intérieur de ceux-ci, tous les cycles et fonctions ne sont épargnés. C'est ainsi que, dans le souci de réduire les coûts et de la facilité d'utilisation, les logiciels sont créés. Toutefois, la conception de ces logiciels, ne prévoit pas toujours les verrous informatiques nécessaires pour justifier des obligations d'intégrité relatives aux règles comptables. Les principes classiques des exigences informatiques étant : disponibilité, intégrité, contrôle. Alors que, les principes comptables quant à elles tournent autour de : régularité, sincérité, image fidèle....

Ainsi, les mécanismes de fraude comptable et financière par l'informatique sont facilités, par la possibilité de modifier des informations sans laisser de trace ou, l'opportunité de rendre « automatique » certaines procédures à caractère frauduleux.

Il ne peut en être autrement car, dans une comptabilité manuscrite, modifier une écriture comptable laisse toujours de trace permettant de mettre en évidence un problème sur les comptes analysés.

A l'opposé, les modifications opérées à l'informatique ne laissent pas de trace ; sauf à découvrir la procédure utilisée ou à examiner des fichiers spécifiques. Ce qui nécessite le plus souvent un audit détaillé.

En outre, les logiciels de facturation ou de comptabilité offrent, pour certains, la possibilité de mettre en place des procédures automatiques pour, modifier le prix de vente des produits facturés, ne pas facturer certains bons de livraisons, ne pas enregistrer des groupes de factures en comptabilité. **(Pons, 2005 : 30-31)**

Sur un autre plan, une étude réalisée en 2002 par CSI/FBI montre que les fraudes informatiques ont augmenté. Celle-ci a engendrée 85% (sur un total de 503 sociétés) des pertes financières. **(PWHC : 2003)**

La fraude c'est un acte délibéré pouvant profiter un individu ou une organisation. Elle se manifeste de différentes manières ; dans le cadre de ce travail, le cycle comptable et financier a été choisit. Nous avons donc planté le décor en présentant ses différents mécanismes et causes.

Après avoir défini la fraude et ses mécanismes, nous aborderons dans le chapitre suivant le dispositif de sa prévention par le cycle comptable et financier.

Chapitre II : Dispositifs de la prévention de la fraude dans la fonction comptable et financière

Pour mieux cerner les contours de la fraude, il est important de mettre en place un dispositif de prévention de celle-ci. Ce dispositif à mettre en place est le contrôle interne. C'est donc pour cela, que nous passerons en revue les différentes structures des dispositifs de prévention à mettre en place. L'apport de toutes les structures de l'entreprise étant nécessaire pour juguler le phénomène, celui des facteurs n'est pas à négliger. C'est pour cette raison que ce chapitre portera essentiellement sur le rôle de ces structures et facteurs dans la prévention de la fraude.

2-1- Prévention de la fraude : Structures

Comme nous l'avions dit plus haut, la prévention de la fraude nécessite la participation de tous les membres de l'entreprise. Ainsi, pour y parvenir, les structures ci-après doivent jouer leur partition : L'audit interne, l'audit externe, le gouvernement d'entreprise, le comité d'audit

Nous traiterons le rôle des différentes structures ci-dessus énumérées dans cette partie en mettant en exergue leur limite.

2-1-1- Le rôle de l'audit interne dans la prévention de la fraude

Contrairement à une opinion répandue sur le rôle et les responsabilités de l'auditeur, la norme 1210 (IIA : 2004) définissant les compétences de l'auditeur interne, plus précisément l'article 1210.A2 stipule : « L'auditeur interne doit posséder des connaissances suffisantes pour identifier les indices d'une fraude, mais il n'est pas censé posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes ».

Plus loin, dans le cadre du management des risques, l'article 2110.A1 stipule : « L'audit interne doit surveiller et évaluer l'efficacité du système de management des risques de l'organisation ».

A l'article 2110.A2 d'être plus explicite : « L'audit interne doit évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard :

- de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- de l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- de la protection du patrimoine ;
- du respect des lois, règlement et contrats ».

Au vu de tout ce qui précède, quel peut vraiment être le rôle de l'audit interne dans la prévention et la détection de la fraude ? (La prévention et la détection allant souvent ensemble). A cette interrogation, l'ECIIA (1999 : 31) dans sa prise de position traduite par l'IFACI précise:

« Il est du ressort de la direction de mettre en place des systèmes et des processus à même de prévenir et de détecter les fraudes au sein de l'entreprise. L'audit interne peut les aider dans cette tâche, en :

- évaluant les risques et les stratégies de contrôle l'entreprise,
- s'impliquant dans l'amélioration des stratégies de contrôle et la réduction du niveau des risques,
- s'assurant que l'organisation "contrôle" ses risques ».

C'est dans le même ordre d'idée que les normes professionnelles de l'IIA, précisément la norme 330 l'ECIIA (1999 : 31) exige de ses membres qu'ils examinent les risques associés à la sauvegarde des actifs. Il s'agit donc pour eux, dans le cadre de leur fonction, d'envisager en particulier les différents types de pertes engendrées notamment par le vol ou des activités inadéquates ou illégales. Ils devraient donc participer à la lutte contre la fraude en vérifiant la pertinence et l'efficacité du contrôle au regard de l'exposition au risque dans les différents segments d'activités de l'entreprise.

Dans le cadre de leur mission, les auditeurs internes doivent déterminer si :

- l'environnement de l'entreprise favorise la sensibilisation au risque et au contrôle,
- des objectifs d'entreprise réalistes ont été fixés,
- des procédures écrites (code de conduite) existent, qui décrivent les activités prohibées et les mesures à prendre en cas d'infraction avérée,
- des procédures d'autorisation appropriées pour les transactions sont mises en place et maintenues,
- des politiques, pratiques, procédures, rapports, et autres mécanismes sont mis au point pour piloter les activités et protéger les actifs, en particulier dans les domaines à haut risque,
- des canaux de communication donnent à la direction des informations pertinentes et fiables,
- des recommandations sont nécessaires pour établir ou améliorer des contrôles, à moindre coût, qui contribueront à dissuader les opérations frauduleuses.

La prise de position de l'ECIIA, (1999 : 33) est donc la suivante :

- la mise en place de plans d'audit reposant sur le risque ;
- son implication dans des projets stratégiques de conseil ;
- sa contribution à la mise au point de nouveaux systèmes ;
- l'introduction et la mise en œuvre d'un dispositif d'auto - évaluation des contrôles et des risques.

De cette prise de position et des recommandations faites par les normes de l'IIA, nous pouvons déduire que l'auditeur interne n'est en réalité pas le garant de l'ensemble des dispositifs sécuritaires de l'entreprise. Par conséquent, il est au service de la direction générale. Au-delà donc de la conformité aux règles, l'audit interne s'assure de l'efficacité du système, il remédie donc aux dysfonctionnements.

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

Rapporté à notre thème, **Bilodeau, (1999 : 20)** disait : « Dans le domaine des services financiers et comptables de l'entreprise, il sera vigilant sur l'application des principes comptables, l'historique des pertes, de la fluctuation marquée, au chapitre des revenus et des dépenses, du virement de fonds importants aux actionnaires, de l'incompétence et de l'inefficacité de la gestion des personnes au contrôle financier ».

De cet article de Bilodeau, il ressort que le domaine de compétence de l'auditeur interne est vaste ; toutefois, pour agir, il doit nécessairement aviser les autorités de l'entreprise et obtenir un mandat clair et précis, lorsqu'il a des indices qui lui permettent de croire qu'il y a fraude ou irrégularité. C'est certainement pour cette raison que **PONS, (1999 : 24)**, disait : « la fraude s'engraisse du manque de transparence. » Et c'est bien pourquoi « la meilleure prévention contre la fraude est le contrôle interne » (MPA 1210.A2-1.4). D'où, la meilleure manière de lutter contre la fraude est l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne.

2-1-2- Les limites de l'audit interne dans la prévention de la fraude

L'auditeur interne doit apporter une contribution majeure dans la prévention de la fraude. Cependant, il n'est pas le seul concerné par la fraude contre laquelle tous les membres de l'entreprise, du haut en bas de la pyramide, doivent lutter avec les moyens appropriés (contrôles spécifiques) aux tâches de chacun. (**Rouff, 2000 : 26**).

La légitimité de l'auditeur est à l'intérieur de l'entreprise. Ce n'est donc pas à lui de chercher et d'obtenir des aveux, il n'a d'ailleurs pas la personne indiquée. Il doit comprendre qu'il n'est pas le mieux placé pour parler de fraude. Mais, en l'absence de l'inspection, la tâche de réaliser un audit de fraude lui sera confiée par la direction générale. Par la suite, il utilisera des techniques coûteuses telles que : compte rendu et validation formelle systématique des entretiens avec rédaction de type procès verbal, tests d'audit sur l'exhaustivité des éléments et non l'échantillonnage. (**Bouaniche, 2003 : 20-21**).

Face au risque de la fraude, l'auditeur interne doit avoir la même attitude que vis-à-vis de tous les risques importants. Il doit systématiquement l'inclure dans ses préoccupations lors de chacune de ses missions. Il doit, en outre, effectuer des missions centrées sur ce risque spécifique, tant systématiquement que ponctuellement en réponse à une situation particulière. Tout cela, bien sûr, sans oublier que l'auditeur interne n'est qu'un des acteurs du contrôle

interne et que, la lutte efficace contre le risque de fraude suppose une implication forte de tous les autres, notamment les différents niveaux de responsabilité opérationnelle. (de Montchalin, 1999 : 29)

L'auditeur interne dans l'exercice de ses fonctions a besoin de son indépendance. Celle-ci lui est conférée à travers les normes de l'audit interne. Quant on sait qu'il est lié à son employeur par un contrat de travail. Parviendra-t-il à réaliser de façon efficace son rôle dans la prévention de la fraude ? C'est donc pourquoi, avec l'évolution de la fonction et aussi des expériences vécues, il est conseillé de rattacher l'auditeur interne directement au niveau le plus élevé de la hiérarchie.

2-1-3- Le rôle de l'Audit Externe dans la prévention de la fraude

L'Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés, oblige certaines sociétés et groupements à désigner des commissaires aux comptes. L'assemblée générale est chargée de le faire. Leur non désignation est sanctionnée pénalement.

A la différence de l'audit interne, l'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers. En plus, si on retient la définition des commissaires au comptes : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et des états financiers.

Sur le plan international, l'IFAC (2001) aborde la notion de fraude de manière globale au sein de sa norme ISA 240, promulguée en mars 2001, intitulée « The Auditor's Responsibility to Detect Fraud and Error in Financial Statements ».

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

Ainsi, lors de la planification de l'audit, l'auditeur externe doit évaluer le risque qu'une fraude ou qu'une erreur conduise à des anomalies significatives dans les états financiers et doit interroger la direction sur toute fraude ou erreur significative qui aurait été détectée. Sur la base de l'évaluation des risques, il doit définir des procédures d'audit permettant d'obtenir

une assurance raisonnable que les anomalies significatives dans les états financiers provenant de fraudes et d'erreurs seront détectées.

Pour ce faire, il devra réunir suffisamment d'éléments probants indiquant qu'aucune fraude et qu'aucune erreur pouvant avoir des incidences significatives sur les états financiers ne sont produites. Si tel est le cas, l'auditeur externe devra mentionner que l'effet de la fraude est pris en compte dans les états financiers ou bien que l'erreur est corrigée.

Sur le plan français, (système dont ont hérité la plupart des Etats francophones d'Afrique) aucune norme professionnelle n'aborde explicitement la notion de fraude. En tout cas pas avant la transposition des normes internationales de l'IFAC en décembre 2000.

Néanmoins, les choses ont évolué depuis, le risque de fraude est aujourd'hui considéré, au même titre que l'erreur, comme une des anomalies possibles contenues dans les comptes, sans pour autant faire l'objet d'une démarche spécifique.

Dans le cadre de sa mission, le commissaire aux comptes aborde la notion de fraude au travers de son analyse des risques. Il doit donc tenter de minimiser le risque que son opinion sur les comptes soit incorrecte du fait d'anomalies significatives contenues dans les comptes et non détectées.

Sur la base de l'évaluation de ce risque appelé, risque d'audit, le commissaire aux comptes selon la CNCC, (2002), mettra en œuvre une diligence minimale pour lui donner une assurance raisonnable que les fraudes et erreurs peuvent être détectées.

A partir du moment où l'auditeur redoute la présence d'une fraude, soit pour avoir décelé une faiblesse d'organisation, soit pour avoir remarqué un indice suspect, il va de soi qu'il est dans l'obligation de faire le nécessaire pour éclaircir la situation.

Il peut toutefois écarter la possibilité d'une altération matérielle des comptes.

2-1-4- Les limites de l'audit externe dans la prévention de la fraude

Le commissaire aux comptes est tenu à une obligation de moyens, c'est-à-dire qu'il doit effectuer sa mission avec compétence et soin mais il n'a pas une obligation de résultat. Au-

delà de cette responsabilité civile, la responsabilité pénale du commissaire aux comptes peut être engagée. Celle-ci provient d'infractions relatives aux incompatibilités dans l'exercice de ses fonctions. (**GRAND & VERDALLE, 1999 : 26**).

D'une manière assez naturelle, on aurait tendance à faire de la détection de la fraude l'objectif fondamental du contrôle des documents financiers (l'auditeur : un détective !).

Mais un audit normal, qui doit permettre l'expression d'une opinion sur des états financiers, ne peut avoir pour objectif premier la découverte des détournements de fonds et autres irrégularités. Les obligations de l'auditeur dans ce domaine procèdent uniquement de son objectif fondamental de vérification de la régularité et de la sincérité des comptes. En d'autres termes, la détection de la fraude doit être envisagée comme une conséquence et non comme une finalité.

La détection de la fraude ressort prioritairement des attributions de la direction de l'entreprise et non de celles de l'auditeur. Cependant, l'auditeur est amené à s'en préoccuper dans la mesure où il y a une altération matérielle potentielle des comptes. Dans cette perspective, il est souhaitable que l'auditeur ait une connaissance générale des indices qui doivent normalement éveiller chez lui une certaine suspicion : Lesquelles se résument comme suit selon : (**Cosandey : 2003**)

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

Commises en général dans le cadre de l'établissement des états financiers, les fraudes et irrégularités selon les pratiques professionnelles, ont généralement pour conséquence de donner une image déformée de la situation financière.

Elles sont donc susceptibles d'engager la responsabilité professionnelle de l'auditeur. Il n'est tenu de détecter les fraudes que dans la mesure où, s'il a fait preuve de diligence normale, il doit inévitablement en déceler l'existence.

On ne pourrait donc engager sa responsabilité au sujet d'une fraude importante. Il en est de même en ce qui concerne les fraudes ingénieuses et bien dissimulées que, seule une investigation axée sur la fraude aurait pu détecter.

Enfin, l'auditeur doit révéler les fraudes que son action lui fait découvrir. Il ne doit en aucun cas aborder ses contrôles en présumant la mauvaise foi ou la malhonnêteté des différentes personnes (exécutants et dirigeants) qui contribuent à l'élaboration des états financiers.

Aussi, selon IFACI et PWHC (2002 : 125), les auditeurs malgré qu'ils doivent connaître le système de contrôle interne de l'entreprise, pour être en mesure de planifier leur intervention, l'attention portée à celui-ci varie d'une mission à une autre. Ainsi, dans certains cas, le système fait l'objet d'une étude approfondie, dans d'autres, un examen sommaire est effectué. Cependant, les auditeurs ne sont généralement pas en mesure d'en identifier toutes les faiblesses existantes.

2-1-5- Le rôle du gouvernement d'entreprise dans la prévention de la fraude

L'évolution des principes de gouvernement d'entreprise met l'accent sur l'étroite relation du contrôle interne, l'équipe dirigeante en place, et le concept de continuité d'exploitation. Autrement dit, les défaillances en matière de contrôle interne ont pratiquement toujours été identifiées comme l'un des principaux facteurs dans les nombreuses faillites d'entreprises qui ont marqué la fin du vingtième siècle.

Selon IFACI (2000 : 53), le gouvernement d'entreprise nommé également gouvernance d'entreprise ou "corporate governance", est un mode de fonctionnement des structures et des organes d'administration et de direction des sociétés, en vue d'assurer au mieux la maîtrise des risques, la transparence et la satisfaction des différentes parties en présence.

Le concept de gouvernement d'entreprise est né au siècle dernier, sa mise en œuvre a été longue et difficile, et sa codification n'est que très récente :

- 1993 aux Etats-Unis ;
- 1992 en Grande Bretagne ;
- 1995 en France avec la publication du rapport du comité Viénot qui est devenu la référence française pour qui veut évoquer le gouvernement d'entreprise. **(Rouff, 2000 :16).**

En Afrique, plusieurs initiations récentes portant sur le gouvernement d'entreprise dans différents pays ont démontré l'intérêt naissant dont il bénéficie. L'accueil très favorable réservé au projet " manuel de gouvernement d'entreprise pour le Sénégal " en est une excellente confirmation. On ne saurait aussi occulter la conférence internationale de l'ISACI en décembre 2002 à Dakar sur le gouvernement d'entreprise et les tendances actuelles de l'audit interne.

Ces dernières années, il a acquis une place de premier plan suite à la révélation des pratiques abusives voire illégales et d'excès en relation avec les rémunérations des dirigeants et les mauvaises stratégies des entreprises.

Le Gouvernement d'entreprise va donc consister à la mise en place des mécanismes et dispositifs permettant la défense des intérêts des actionnaires et de l'ensemble des parties prenantes. Il ne se substitue pas à la législation ; mais, son rôle consistera, à mettre en pratique la législation en vigueur. A cet effet, il rappellera les droits et devoirs aux divers acteurs de la vie des sociétés et aussi, en proposant des solutions leur permettant de s'engager efficacement en faveur de la société.

La Loi sur la Sécurité Financière du 1^{er} août 2003 en France en est une bonne illustration. **(IFACI : 2004)**

Toutefois, la notion de gouvernement d'entreprise ne doit pas être confondue avec d'autres concepts tels que la bonne gouvernance (relatif à l'Etat) et la bonne gestion qui est une notion limitrophe du gouvernement d'entreprise.

C'est est l'ensemble des mesures prises au niveau d'un Etat pour favoriser un meilleur fonctionnement de ses institutions allant dans le sens de l'efficacité de l'administration et de la lutte contre la corruption. La bonne gestion consiste en l'ensemble des principes et

mécanismes concernant l'amélioration de la gestion de l'entreprise du point de vue commercial.

A travers ses différents principes, le gouvernement d'entreprise vise en premier lieu à clarifier le rapport entre les différents organes qui participent au fonctionnement de l'entreprise. En second lieu, il vise à définir le rôle que chacun de ces organes doit jouer, rappelant ce fait à chacun d'entre eux, leurs droits et devoirs.

Pour conclure cette partie de notre travail, nous dirons qu'il est de la responsabilité des dirigeants de l'entreprise de mettre en mesures de sécurité. C'est aussi à eux qu'il incombe de développer une culture de contrôle dans l'organisation. Ils doivent à cet effet, donner l'exemple en appliquant des règles d'intégrité et d'éthique strictes.

2-1-6- Les limites du gouvernement d'entreprise dans la prévention de la fraude

Beaucoup de dirigeants, méconnaissent le risque et l'importance de la prévention de la fraude. Ils considèrent les mesures à prendre comme étant bureaucratiques et les prennent plutôt comme un obstacle à la pleine efficacité de l'entreprise. Ou encore, ils craignent l'impact négatif de ce type de mesures sur l'ambiance de travail ainsi que leur mauvaise acceptation par les collaborateurs qui pourraient les interpréter comme un manque de confiance de la part de la direction. Pourtant, les études montrent qu'une approche proactive est vraiment justifiée.

Ainsi, selon COSO, la culture de contrôle, pilier essentiel du cadre de maîtrise, émane des niveaux les plus élevés de l'entreprise. Souvent considérée comme une culture initiée par le haut de la hiérarchie, ses principes se répercutent à tous les niveaux de la direction et s'incarnent dans la manière dont les employés exercent leurs activités individuelles. Donc, une activité inappropriée, douteuse ou même criminelle au niveau du conseil d'administration aura des répercussions dans toute l'organisation.

Le conseil d'administration dans son rôle de surveillance et de pilotage des activités de la société, peut également faillir. Soit parce qu'incompétent, pas ou peu disponible, soit parce que entaché par une affaire qui ne l'honore pas.

2-1-7- Le rôle du Comité d'Audit dans la prévention de la fraude

Le concept de comité d'Audit est né au Etats-Unis et est l'œuvre de plusieurs autorités de tutelle et d'organismes professionnels. Son rôle était d'assurer la liaison entre le conseil et les auditeurs externes ; ceux-ci, ne pouvant assister aux séances du conseil d'administration. Progressivement, ce rôle s'est accru jusqu'à veiller à la qualité des informations financières publiées et au respect des règles d'éthique.

S'il est vrai que leur création n'était pas obligatoire, la treadway commission a préconisé le rendre obligatoire suite à la faillite d'une caisse d'épargne dans l'Ohio. L'affaire ENRON a aussi contribué à accélérer cette recommandation. (RENARD, 2004 : 445-446)

Il n'existe néanmoins pas une définition officielle qui précise leur rôle. Il joue le même rôle que le conseil d'administration là où celui-ci n'existe pas.

Ainsi, le rapport Viénot, Rouff, (2000 : 17) précise : « ... pour les comités d'audit, il s'agit moins d'entrer dans le détail des comptes que d'apprécier la fiabilité de l'appareil qui concourt à leur établissement ainsi que la validité des positions prises pour traiter les opérations significatives ».

Il intervient de plus en plus fréquemment dans le processus de renouvellement des commissaires aux comptes. Cela va dans le sens d'une plus grande séparation des pouvoirs puisque la direction exécutive n'est plus seule à donner son avis sur leur renouvellement. Il est de l'intérêt des actionnaires que le comité d'audit émette également un avis sur la qualité du travail des commissaires aux comptes, de façon que le conseil d'administration puisse en toute indépendance (vis à vis de la direction exécutive) exercer un choix éclairé et se prononcer sur leur renouvellement.

La composition du comité doit être équilibrée afin de permettre à ses membres d'effectuer toutes les diligences nécessaires avec indépendance et objectivité. Il a aussi pour rôle d'examiner le dispositif du contrôle interne et de se prononcer sur sa fiabilité et sa pertinence. Le comité examine également les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêt. Les comités d'audit doivent être indépendants de l'organe exécutif.

Les comités d'audit doivent être composés d'administrateurs indépendants ; leur création serait une bonne chose s'ils arrivaient à surmonter les obstacles pratiques écrivaient **IFACI et PWHC (2002 :120-121)**.

Les dirigeants d'entreprise, notamment le conseil d'administration peut décider de la création d'autres comités spécifiques dans un contexte particulier dès lors que ceux-ci ont pour objectifs la protection des actifs de l'entreprise et par ricochet la prévention de la fraude.

2-1-8- Les limites du comité d'audit dans la prévention de la fraude

Les responsabilités du comité d'audit et son niveau d'implication dans les activités varient d'une société à une autre. Bien que des variantes, nécessaires autant qu'appropriées, existent dans les responsabilités et les tâches qui leur sont attribuées, les comités d'audits les plus efficaces partagent des fonctions et caractéristiques communes. (**IFACI et PWHC, 2002 : 120-121**).

Les comités d'audit doivent être totalement indépendants de l'organe exécutif ; du PCA, de la direction générale. Ils doivent aussi être économiquement indépendants de l'entreprise. A cet effet, ils ne peuvent pas être clients, fournisseurs, banquier. Même la détention du capital doit être réglementée.

2-2- Les facteurs de prévention de la fraude

Si les structures de l'entreprise jouent un rôle dans la prévention de la fraude, il n'en demeure pas moins qu'ils existent d'autres facteurs qui y contribuent Lesquels se rapportent à la personnalité de l'homme et sont : La culture d'entreprise, l'intégrité, l'éthique, la compétence du personnel, la motivation du personnel, la philosophie des dirigeants et leur style de management. Ceux-ci peuvent avoir une influence sur la personnalité des différents acteurs de la vie de l'entreprise ; et contribueraient par ricochet à réduire et à prévenir la fraude.

Ainsi, pour combattre et prévenir la fraude, il faudra partager ces facteurs qui constituent des valeurs que doivent avoir non seulement les employés, mais aussi et surtout les responsables de l'entreprise. Ceux-ci doivent être un modèle pour le personnel. Dans ce cadre, la direction a un rôle important à jouer au sein de l'entité pour le respect de ces facteurs. Il est vrai qu'ils

ne peuvent en aucun cas constituer une assurance totale à la prévention de la fraude ; mais représentent une assurance raisonnable de prévention de la fraude.

2-2-1- La culture d'entreprise et la prévention de la fraude

La culture constitue pour (DIALLO : 2005) une composante importante de la gestion d'une entreprise, mais elle ne doit pas être abordée isolément. Elle est toujours un facteur déterminant du succès ou de l'échec d'une fusion d'entreprise et mérite d'être prise en compte systématiquement avant la réalisation de celle-ci.

Ainsi, les responsables d'entreprise devraient tenir de la culture d'entreprise lors du recrutement de leurs collaborateurs. Il devrait aussi chercher à avoir des informations sur son nouvel employé, en se renseignant auprès de son ancien employeur car les fraudeurs récidivent toujours.

Une fois dans l'entreprise, le conseil d'administration, le comité d'audit s'il y avait un, le management devrait se comporter en bon père de famille afin que l'employé se sente concerné par le bon fonctionnement de l'entreprise. Ce comportement favorise la sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. A cet effet, les dirigeants devraient élaborer des normes et procédures idoines et, les accompagner d'un code de bonne conduite. Rondeau n'a-t-il pas dit : « un code de bonne conduite largement diffusé va de pair avec un système de contrôle interne responsabilisateur » ? (Rouff, 2000 : 28)

2-2-2- L'éthique, l'intégrité et la prévention de la fraude

Les articles sur l'éthique et l'intégrité ne font pas défaut. Tout comme ceux relatifs à la fraude. La revue française de l'audit, ces dernières années, nous en a gratifié plus d'un. L'intégrité et l'éthique sont des facteurs essentiels de l'environnement de contrôle. Ils ont un impact sur la conception, la gestion et le suivi des autres éléments du contrôle interne.

L'éthique c'est être fidèle à soi-même et à ses valeurs personnelles et professionnelles. (DIALLO : 2005)

Ainsi, selon **Bilodeau, (1999 : 22)** « L'éthique, c'est en quelque sorte « une manière d'être » de se comporter face aux diverses situations problématiques présentes dans l'entreprise et des décisions que nous devons prendre tous les jours ».

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

Ces deux définitions, quoique profondes de sens, nous laissent sur notre faim. C'est pourquoi, nous irons à la recherche de celle du philosophe **Max Weber (1950 : 123 et suivant)** qui dit ceci : « il existe une éthique de conviction (fondée sur des principes intangibles, sur les valeurs morales propres à l'individu : celles du savant) et une éthique de responsabilité (qui tient compte des conséquences possibles des décisions que l'on prend ou des actes que l'on effectue, qui laisse donc la place au compromis et à la négociation : c'est l'éthique de l'homme politique ou du fonctionnaire) ».

Ainsi, tout fonctionnaire ou tout employé, peut être amené à agir en fonction de l'intérêt général ou de celui de son entreprise et non en tenant compte de ses convictions personnelles (philosophiques, morales, religieuses, culturelles, politiques...).

Nous pouvons donc affirmer avec Bilodeau sans risque de nous tromper que, l'éthique déclarée était une condition nécessaire pour prévenir et réduire la fraude. (**Bilodeau, 1999 : 19**).

Tout comme précédemment, les responsables d'entreprises (le management) doivent donner l'exemple en adoptant un comportement conforme à l'éthique. La création des différents codes d'éthique et de déontologie des différentes corporations en témoigne. Néanmoins, il doit être couplé avec les compétences du personnel.

2-2-3- La compétence du personnel et la prévention de la fraude

«... Il faut mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ». Cette règle anglo-saxonne (**AZZOPARDI, 2000 : 8**) devrait être le souci de tout manager qui, décidera du niveau de qualité requis pour les différentes tâches données au sein de sa société. Cet élan et cette

volonté de promouvoir l'excellence devraient aussi aller de pair avec les objectifs et les plans stratégiques à mettre en œuvre dans l'entreprise.

Selon **BARRY (2004 : 12)** « C'est un critère essentiel, la fiabilité du système d'organisation dépendent étroitement du niveau de compétence et d'intégrité du personnel... » Il ne suffit pas de définir des procédures pour assurer l'efficacité du contrôle interne. Il faut aussi que les hommes chargés de son application ou de sa surveillance aient des compétences requises.

S'il est vrai que celui a un coût, il appartient donc au même dirigeant de faire la part des choses en appréciant par rapport à ses objectifs et plans stratégiques le rapport qualité/coût.

Ainsi donc, en fonction de l'intelligence, la formation et de l'expérience du personnel, il faut apprécier ses compétences à mener à bien les missions et sa capacité à les conduire.

2-2-4- La Philosophie, le Style de management et la prévention de la fraude

Ils font partie intégrante de la gestion de l'entreprise et ressortent le mode de gestion adopté par le management. Ils ont par conséquent une incidence sur les activités de l'entité et aussi sur les risques. Comme le dit souvent l'adage : « ... qui ne risque rien n'a rien... » Il est important de prendre des risques quant au choix d'investissement que l'entreprise décide de faire et par ricochet prendre des mesures contre tout ce qui pourrait mettre en péril ses activités. (**IFACI et PWHC, 2002 : 41**).

Ce sont évidemment les risques les plus importants et les plus fréquents qui sont les plus critiques et requièrent en priorité des mesures de contrôles adéquates. Un plan de gestion de la fraude basé sur des options claires en matière de prévention, de détection et de traitement n'est donc pas un luxe superflu. Car seule l'existence d'un tel plan peut contribuer à décourager les fraudeurs potentiels. Pour qu'il soit efficace, ce plan se constituera d'une partie préventive et d'une partie répressive. La première est orientée vers l'empêchement et la signalisation de la fraude; la seconde concerne les enquêtes et les sanctions et peut être conçue comme une sorte de guide applicable dès qu'il y a soupçon ou découverte de fraude.

En relation avec le thème développé, il est important de connaître l'attitude du management envers les informations financières en sachant par exemple si les principes comptables revêtent un caractère agressif ou pas. Quid de l'application des principes comptables ? De la

non divulgation des informations financières importantes et des manipulations des livres de comptes ?

2-2-5- La motivation du personnel et la prévention de la fraude

La motivation selon **DIALLO (2005)**, c'est créer un environnement de travail valorisant les personnes, leur permettant de développer leur vrai potentiel. Un environnement où la confiance et le soutien sont la récompense de l'enthousiasme.

Le management (le conseil d'administration) efficace et efficient doit pouvoir communiquer avec les tiers et les employés qui doivent se sentir concernés dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Il doit être impartial dans ses prises de décision et, devra trouver des voies et moyens pour aborder tout sujet délicat de la vie de l'entité. Il faut alors découvrir le seuil de motivation des employés car ils n'ont souvent pas les mêmes motivations.

Les critères d'évaluation des performances doivent clairement être définis ; de préférence lors de l'embauche. Primer l'excellence et blâmer la médiocrité, ceci dans la transparence totale ; voilà qui doit guider tout management.

Ne pas être dirigiste mais participatif dans son style de management. Etre dans le juste milieu lorsqu'il constatera que la confusion s'installe et qu'on risque de faire l'amalgame entre l'employeur et l'employé. Il pourra au besoin faire du benchmarking auprès de ses pairs.

3-Les limites du contrôle interne dans la prévention de la fraude

Les définitions du contrôle interne sont multiples et multiformes. Toutefois elles convergent vers le même objectif qu'est la sécurisation des dispositifs mis en œuvre par les responsables d'entreprise.

Le contrôle interne est un état à atteindre et à préserver ; et il regroupe l'ensemble des systèmes mis en œuvre au sein de l'entreprise par les responsables de chaque fonction pour maîtriser dans la durée la qualité et la sécurité du fonctionnement de leurs activités.

Pour ressortir ses limites, nous nous sommes référé à **IFACI et PWHC (2002 :109)**. Selon ces auteurs, tout système a des limites. Le contrôle interne n'est pas du reste ; celles-ci résident d'une part au fait qu'elle ne peut donner qu'une assurance raisonnable aux responsables de l'entreprise dans l'atteinte de leurs objectifs. On la retrouve aussi, dans les erreurs issues d'un mauvais jugement, les dysfonctionnements nés des défaillances humaines. D'autres part, la collusion entre deux ou plusieurs, permettra aux dirigeants de contourner le contrôle interne.

Le contrôle interne n'est donc pas une panacée ; le considérer comme une solution à tous les maux de l'entreprise serait une erreur à ne pas commettre. On ne saurait donc ignorer la nécessité de parfaire la sécurité de l'organisation et des processus afin de limiter les risques de fraudes, falsification, collusion, voire d'abus d'autorité.

La fraude est un risque majeur qui peut affecter la continuité de l'organisation. A cet, si on y prend garde, elle est susceptible de nuire à l'ensemble des processus de l'entreprise. Pour ce faire, dans le but d'apporter une assurance raisonnable à la réalisation de ses objectifs, l'existence d'un contrôle interne efficace est indispensable. L'efficacité du contrôle interne dépend de l'implication de tous. Chacun doit y apporter ses valeurs et compétences personnelles.

Ainsi, le décor ayant été planté, nous aborderons à travers le chapitre suivant, la méthodologie par laquelle nous conduirons nos recherches.

Chapitre III : La Méthodologie de l'étude

La fraude un thème actuel, a été choisie pour faire l'objet de recherche dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude de troisième cycle. Ainsi, notre recherche se limitera au cycle comptable et financier.

Une fois la revue de littérature terminée, nous présenterons la démarche adoptée à la SENELEC dans le but d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés et qui ont motivé le choix du thème. Le choix et l'interprétation des variables se feront sur la base du modèle général d'analyse, en tenant compte des particularités de la SENELEC.

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

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

3-1- Elaboration du modèle général d'analyse

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

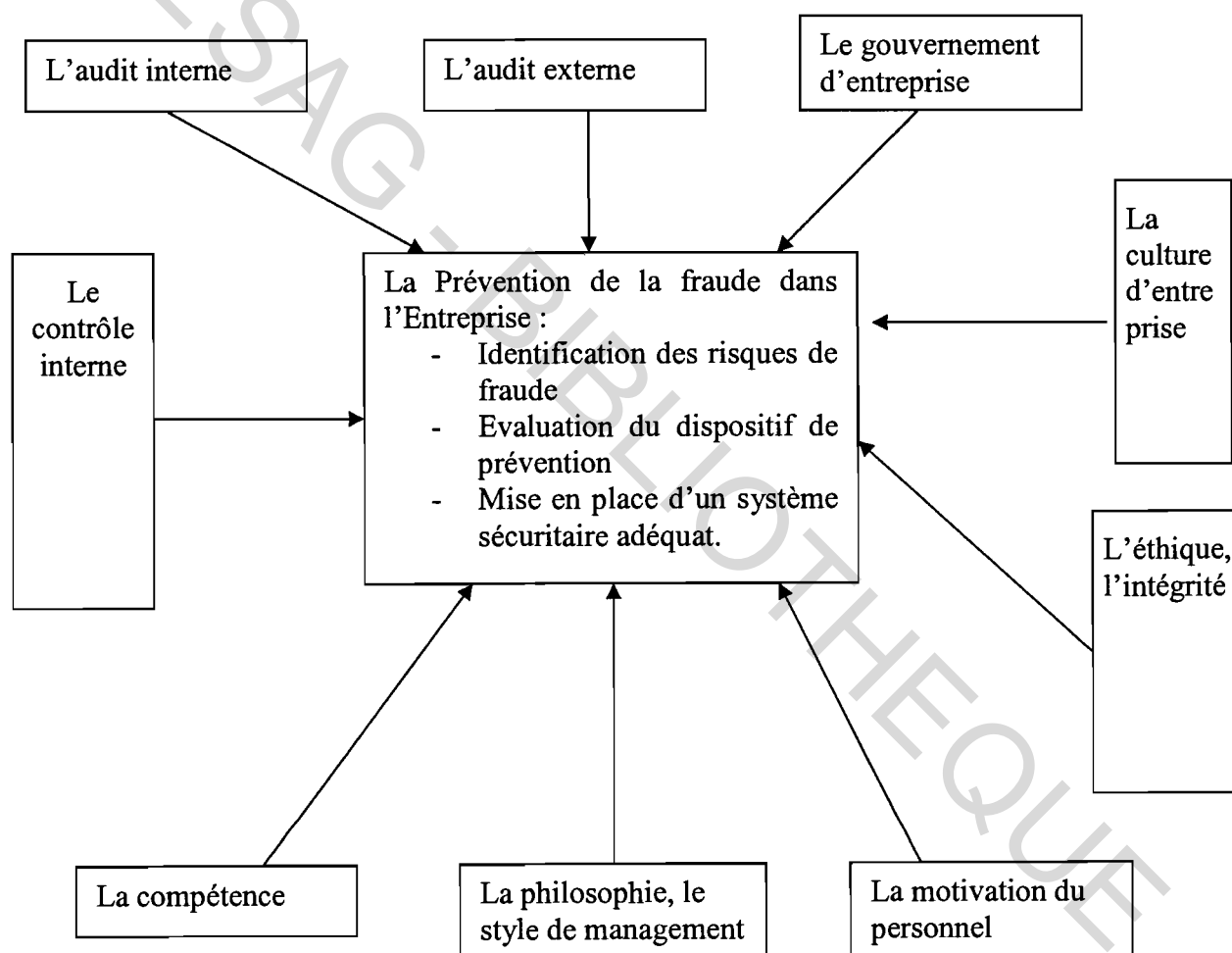
Les indicateurs de mesure auxquels nous avons fait allusion plus haut, nous permettront de ressortir la qualité des variables choisies et, les relations qui existent entre elles et la prévention de la fraude.

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

Schématisation

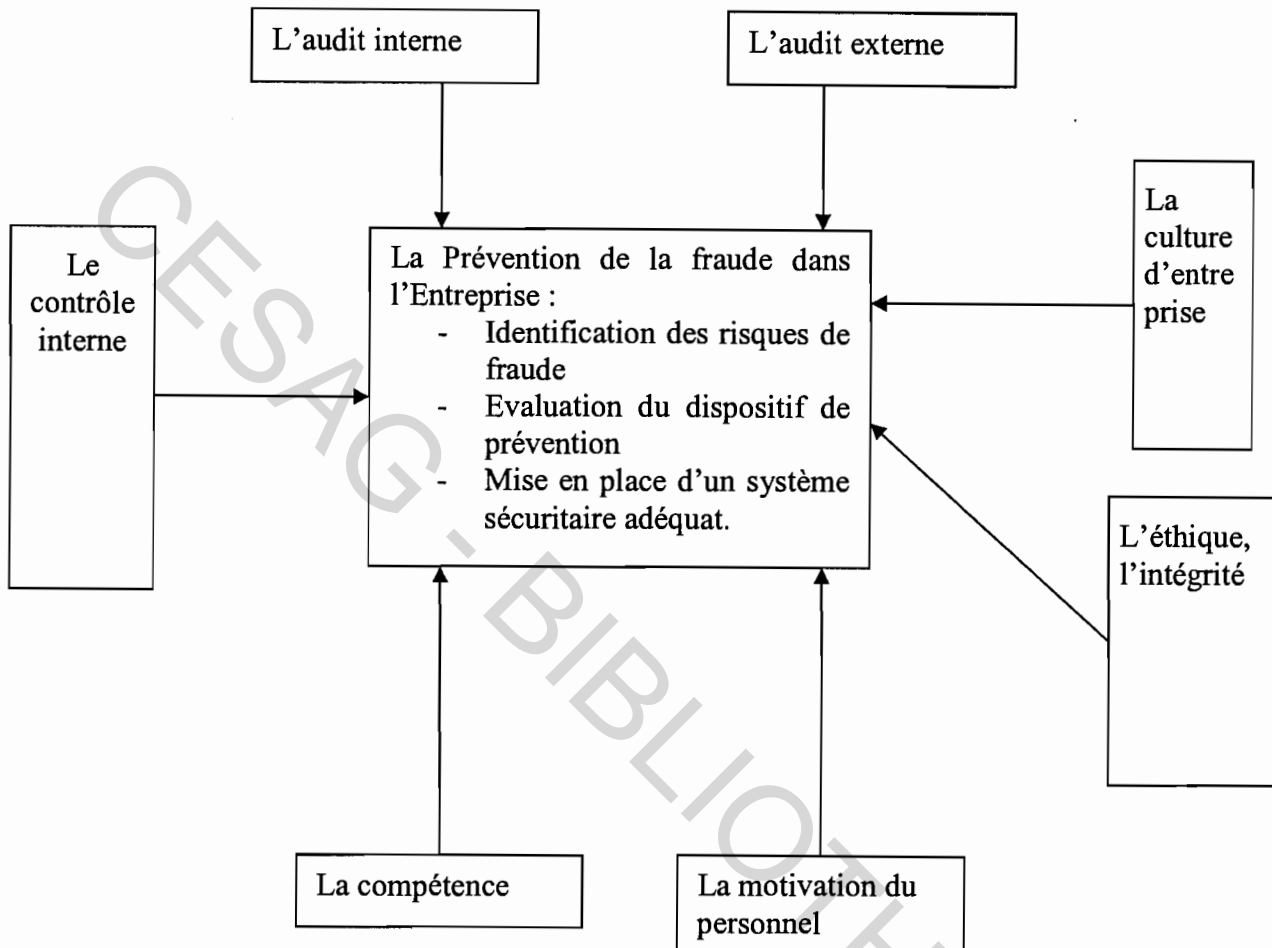
Le modèle général d'analyse de prévention de la fraude dans l'entreprise se présente de la façon suivante :

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



Source : Nous mêmes

Figure N° 2 : Modèle d'analyse de la prévention de la fraude à la SENELEC



Source : Nous-mêmes

Commentaires :

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

- La compétence, la motivation sont des valeurs qui jouent un rôle très important dans la vie d'une entreprise. C'est certainement dans ce cadre, que la SENELEC a décidé de signer avec son personnel une convention énumérant les valeurs de l'entreprise que sont : l'équité, l'intégrité, l'esprit d'équipe, la responsabilité, l'engagement et le respect du client. Elles constituent des éléments qui contribuent à renforcer le système de contrôle interne. Ainsi, une bonne application de ses valeurs contribuera à prévenir la fraude.

3-2- Les variables du modèle d'analyse

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

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

3-2-1- Les variables indépendantes

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

3-2-2- La variable dépendante

Elle est exclusivement composée de la prévention de la fraude.

3-3- Les indicateurs de mesure des variables

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

- les questionnaires de contrôle interne,

- l'interview,
- la recherche documentaire.

Remarque : la recherche se limitera au terme faisant l'objet de ce travail.

Tableau N°1 : Les indicateurs de mesures

Dimensions	Mesures
1- L'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un service d'audit interne (SAI) - Le SAI sert les besoins de l'entreprise - Le SAI concentre son action sur les événements futurs en effectuant des contrôles garantissant la réalisation des objectifs de l'entreprise - Le SAI est directement concerné par la prévention - Existence d'une charte d'audite - Existence d'un code de déontologie - Existence d'une cartographie des risques - Le SAI est composé d'agents qualifiés et en nombre suffisant pour ses missions
2- Le contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un organigramme général et par direction - Existence d'un manuel de procédures dans l'entreprise. Particulièrement les manuels de procédures comptables et financiers - Existence d'un comité d'audit - Existence d'un conseil d'administration - Existence d'objectifs - existence d'outils de prévention et/ou de détection de mauvais comportement de nouveaux recrues - Existence d'une structure de formation

<p>3- La culture d'entreprise</p> <p>4- L'audit externe</p>	<ul style="list-style-type: none">- Existence de budgets- Existence de structure chargée du contrôle et du suivi des budgets- Existence de coffres-forts- Existence d'alarmes et de caméras vidéos- Existence d'extincteurs et d'alarmes- Existence de police d'assurance contre tout acte pouvant créer dommage à l'entreprise- Existence d'une cartographie des risques <p>- Existence d'une politique de motivation du personnel</p> <p>- Existence d'un plan de formation mis à jour régulièrement et respecté</p> <p>Existence d'un plan de carrière individuel</p> <ul style="list-style-type: none">- La compétence est un critère de promotion dans l'entreprise <p>- Existence de commissaire aux comptes qualifiés</p>
---	--

Source : Nous mêmes

3-4- Planification des travaux

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

3-4-1- Les hypothèses de recherche

Il s'agira pour nous de démontrer comment l'audit interne, le contrôle interne et les valeurs de l'entreprise (culture d'entreprise) contribueront à la prévention de la fraude par le cycle comptable et financier ? Et, de quelle manière ?

Pour y répondre, nous formulerons les hypothèses ci-après :

- l'audit interne joue un rôle de conseiller auprès de la direction générale et procède régulièrement à l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise.
- A cet effet, il est encouragé et soutenu par les autres membres du comité de direction, notamment le conseil d'administration et le comité d'audit.
- les valeurs de l'entreprise sont développées par les dirigeants de l'entreprise. A cet effet, ils donnent l'exemple en appliquant strictement les règles d'intégrité et d'éthique.

3-4-2- Les objectifs de recherche à atteindre

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

A cet effet, la variable dépendante nous permettra de nous assurer de l'effectivité de la prévention de la fraude par le cycle comptable et financier de la SENELEC.

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

- vérifier l'existence des dispositifs de contrôle interne au niveau de la comptabilité et des finances de la SENELEC et, l'analyse de leur effet sur son dispositif sécuritaire

général. en suite, il s'agira pour nous de déterminer l'impact de l'audit interne, l'audit externe et du comité d'audit sur le contrôle interne.

- enfin, nous assurer du rôle de prévention de la fraude que jouent les valeurs de l'entreprise (culture d'entreprise), au sein de celle-ci.

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

3-5- La collecte et l'analyse des données

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

- les grilles d'analyse de séparations des tâches incompatibles,
- l'analyse documentaire,
- les questionnaires de contrôle interne,
- le taux de rotation des employés au niveau des postes dits sensibles,
- le tableau d'identification des risques,
- la Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP),
- la procédure d'échantillonnage,
- les tests de vérification des dispositifs de prévention et les tests informatiques

3-5-1- La grille d'analyse de séparation des tâches incompatibles

L'inexistence d'organigramme de base ne nous a pas permis d'analyser les fiches de poste de chaque agent. Dans l'impossibilité de nous informer sur la nature compatible ou pas des tâches, nous avons procédé aux interviews et aux observations. Ce qui nous a permis de savoir plus sur les missions assignées à chaque agent de l'entreprise.

Néanmoins, nous essayerons de confectionner une grille que nous adapterons aux réponses issues de nos entretiens et observations. Elle est applicable à tout le monde dans l'entreprise (le personnel et dirigeant)

3-5-2- L'analyse documentaire

Cette analyse a été faite sur les documents ci-après :

- les notes de direction portant réorganisation des différentes directions de la SENELEC,
- le plan stratégique 2004-2008 de la SENELEC,
- projet d'entreprise 2004-2006 « SUXUALI SENELEC »,
- les rapports de l'Inspection Générale de la SENELEC (2004),
- le rapport du commissaire aux comptes (2003 et 2004),
- les anciens manuels de procédures comptables et financières,
- le rapport de gestion 2004,
- projet de budget exercice 2004

3-5-3- Le questionnaire de contrôle interne

Pour limiter les risques de fraude, d'erreur et de gaspillages et, s'assurer du caractère suffisant des moyens de protection mis en œuvre, nous ferons usage d'un questionnaire de contrôle interne. Ce questionnaire nous permettra d'évaluer le dispositif sécuritaire de la SENELEC. Il sera aussi administré au personnel et responsable des départements comptable et financier.

3-5-4- Le tableau d'identification des risques

C'est par l'intermédiaire de ce tableau, que nous ressortirons les faiblesses du contrôle interne de la SENELEC au niveau de la comptabilité et des finances. Pour par la suite en déduire ses limites. Le tableau nous permettra également d'identifier les causes des faiblesses du système d'information et pilotage, de l'organigramme, du manuel de procédure des règlements clients et du convoiement des fonds. Pour la suite, déduire les conséquences. (cf. Tableau 4 & 5)

3-5-5- La Feuille de Révélation de d'Analyse de Problème (FRAP)

Conformément à la Norme 2320 qui stipule : « Les Auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées »

(Renard, 2004 : 258), nous utiliserons la FRAP pour illustrer nos recommandations à formuler. (cf. Tableau 6)

3-5-6- La procédure d'échantillonnage

Dans l'impossibilité de tester chaque opération du cycle comptable et financier de la SENELEC, nous avons choisi d'effectuer des tests de procédures au niveau dudit cycle. Ainsi, nos tests qui représentent environ 61% des opérations du cycle comptable et financier, se limiteront aux opérations de caisse qui en effet, constituent pour nous une zone à haut risque ; et les opérations d'enregistrement comptable afin de tester le niveau de fiabilité du système informatique. Ces tests nous permettront d'atteindre nos objectifs d'audit que sont l'exhaustivité, l'exactitude et la séparation des tâches. Sachant qu'ils ont une responsabilité dans la prévention de la fraude.

3-5-7- Les tests de vérification des dispositifs de prévention et des tests informatiques

L'inexistence du manuel de procédures comptables et financières, nous conduira à effectuer en lieu et place des tests de vérification, des procédures d'audit. Néanmoins, nous effectuerons les tests informatiques pour évaluer le niveau de sécurité du système d'information du cycle comptable et financier.

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

Deuxième Partie :
CADRE PRATIQUE

La première partie de notre travail s'est beaucoup plus appesantie sur les aspects théoriques de la prévention de la fraude. Ainsi, nous avons abordés les différents points de vue de certains auteurs. Notamment, les professionnels de l'audit, les responsables d'entreprises et autres chercheurs. Enfin, nous avons élaboré une méthodologie par laquelle nous effectuerons le travail.

La deuxième partie, prendra en compte l'aspect pratique de la recherche. Ainsi nous présenterons en premier lieu la SENELEC dans son ensemble. Ensuite, nous mettrons l'accent sur la présentation du département dans lequel nous avons effectué notre stage et, le cycle faisant objet d'études. La description du dispositif mis en place par la SENELEC au sein de ce cycle pour prévenir la fraude fera aussi l'objet d'un diagnostic profond pour en dernier ressort apporter nos recommandations qui seront suivies d'une conclusion partielle du chapitre. Une conclusion générale pour mettre en exergue notre opinion finale sur les attentes de cette recherche viendra mettre fin à cette partie.

CHAPITRE I- Présentation de la SENELEC

Le présent chapitre traitera de la présentation de la SENELEC ; il tournera autour des points suivants : l'historique, le cadre juridique et l'organisation de l'entreprise. Celui-ci a pour but de mieux faire connaître la SENELEC de façon générale et, en particulier le département qui nous a accueilli en stage, ceux de la comptabilité et finance. Elle s'achèvera par des données significatives de la société.

1- Historique de la SENELEC

De 1886 à nos jours, la SENELEC a connu de nombreux changements dans le domaine de l'électricité. D'abord l'éclairage en 1886 se faisait à partir du gaz. C'est à partir de 1888 que l'idée d'éclairer la ville avec l'électricité à la place du gaz s'est développée.

Les premières électrifications du Sénégal remontent à 1887 par l'ingénieur civil Hippolyte FAUBOURG qui était alors concessionnaire de l'éclairage de la ville de Saint- Louis. Ainsi, en 1889 la première centrale électrique du Sénégal fut mise en service par la Société d'Eclairage Electrique du Sénégal, SEES à Saint- Louis.

Après la faillite de la SEES en 1891, la NSEES puis l'établissement CARPOT sont créées en 1892 toujours à Saint- Louis. Ce n'est qu'en 1909, que Dakar sera électrifié avec la création de la Compagnie d'Electricité du Sénégal (C.E.S). Ce sera ensuite le tour des villes de Louga en 1925 avec la Compagnie Africaine d'Electricité (C.A.E), créée à Bordeaux, qui se substitue aux établissements CARPOT, de Diourbel avec la Société Electrique et Industrielle du Baol (S.E.I.B) et enfin celle de Casamance (SEIC) en 1927 ; date à laquelle est mise en service le premier groupe à vapeur de centrale C1 de Bel-air.

En 1929, la Compagnie des Eaux et Electricité de l'Ouest Africain (C.E.E.O.A) est créée par la fusion de CES et CAE.

Entre 1939-1945, le secteur de l'électricité connaît un essor du fait du repli en Afrique de grandes sociétés européennes à cause de la guerre. La consommation durant cette période passe de 7 à 14.000.000 KW/h. Deux turbines à vapeur de 3Mw seront mises en service à Bel-air qui en comptait déjà en 1931 deux de 1,25 Mw.

A partir de 1966 l'état sénégalais indépendant depuis six ans, commence à participer à l'exploitation de l'électricité. Il possédait alors le quart du capital des EEOA. Le premier groupe de centrale C3 du Cap des biches est mis en service. Sa puissance nominale est de 27,5 Mw.

En 1971, l'Etat du Sénégal rachète les installations de production, de transport et de distribution et crée deux sociétés à savoir : Electricité du Sénégal (EDS), société de patrimoine au capital entièrement public et responsable des investissements et la Société Sénégalaise de Distribution d'Energie Electrique (SENELEC) qui elle, est une société d'économie mixte dont le capital est constitué à 50% par les EEOA, chargée de l'exploitation des ouvrages.

En 1982, l'état rachète les parts de EEOA et crée alors par la loi n°83/72 du 05 juillet 1983, une société unique : la société nationale d'électricité (SENELEC).

La SENELEC accroît ses infrastructures et sa puissance entre 1985 et 1997 avec le renforcement de la capacité de la centrale 4 par la mise en place d'un groupe Diesel de 20 Mw.

En 1999, son capital est ouvert à l'actionnariat privé et elle change de cadre institutionnel, la société passe sous le contrôle du consortium Hydro Québec Elyo.

La mise en service d'une turbine à gaz de 32 MW sur le site de Bel-air intervient en 2000 pour, augmenter une fois de plus sa puissance. La rupture du partenariat avec le consortium,

a entraîné au cours de cette même année, le retour de la société dans le portefeuille de l'état sénégalais.

En 2004, la SENELEC signe une convention avec ses employés dénommée « SUXALI SENELEC ». Il s'agit d'un plan de redressement qui s'articule autour de trois piliers :

- le client ;
- le personnel ;
- l'actionnaire

2- Cadre juridique de la SENELEC

Le secteur de l'électricité au Sénégal a fait l'objet de concession à des personnes morales privées. A sa création en 1983 par fusion de deux sociétés, Electricité du Sénégal (EDS) et la Société Sénégalaise de Distribution d'énergie électrique (SENELEC), la SENELEC est une entreprise au capital entièrement détenu par l'Etat Sénégalais.

En 1987, l'Etat a institué une loi dite de privatisation qui a inscrit la SENELEC parmi les sociétés dont le capital en tout ou partie ferait l'objet d'une vente à un ou plusieurs privés qui auront le statut de partenaire stratégique.

Elle a été transformée en 1998 en société anonyme à participation publique majoritaire, soumise aux règles de l'OHADA et régie par l'acte uniforme relatif aux sociétés commerciales. La loi d'avril 1998 dite celle de l'orientation du secteur de l'électricité, constitue la pièce maîtresse de la réforme du secteur électrique. Cette loi apporte certaines innovations majeures, notamment le découpage de la production, du transport, de la distribution et de la vente de l'électricité qui jusqu'ici étaient intégrés verticalement :

- l'instauration d'une licence pour exercer l'une des fonctions ci-dessus énumérées et la signature d'un contrat de concession y afférent ;
- la création de la commission de régulation chargée de veiller au respect des règles par les différents acteurs qui agiront dans l'électricité rurale ;
- l'instauration du caractère privé des biens de la distribution.

La troisième et dernière règle de la réforme a trait à la privatisation proprement dite de la SENELEC. L'Etat assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique, au regard de la position stratégique de l'industrie électrique dans l'économie nationale. La fonction d'arbitrage de l'Etat s'exerce à travers le Ministère de l'Energie, des Mines et de l'Hydraulique qui en assure la tutelle administrative et technique du secteur énergétique par le biais de la direction de l'Energie et la commission de régulation de l'énergie.

Toutes fois, depuis la rupture avec les partenaires stratégiques, l'Etat cherche toujours des partenaires. La société a changé de statut juridique car elle est redevenue une société nationale entièrement contrôlée par l'Etat qui en nomme le Président du Conseil d'Administration (PCA). C'est une société qui fonctionne avec ses propres ressources et elle doit assurer l'équilibre de son compte d'exploitation. Sa transformation en Société Anonyme a été le couronnement de la réforme entreprise par l'Etat dans le secteur électrique.

Par ailleurs, la SENELEC tout comme toute société industrielle et commerciale est assujettie au régime fiscal. Elle est donc régie par le code général des impôts. Ainsi, elle paye tous les impôts et taxes prévus par le code à savoir : TVA – Timbres fiscaux – Patente – Impôt sur le revenu des personnes physique – Impôt sur les sociétés.

3- L'organisation Générale de la SENELEC

L'organisation générale de l'entreprise n'a pas échappé aux différentes étapes qu'a connues la société ces dernières années. Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre de son plan stratégique, la direction générale, par note de service N° 006/04 du 21 mai 2004 portant réorganisation de la SENELEC, a organisé la société en sept (07) Directions rattachées à elle et trois (03) Directions rattachées au Secrétariat Général pour prendre en charge tous les processus de l'entreprise. Différentes directions assistent le Directeur Général dans sa mission, ce dernier est responsable de la gestion et de l'administration de la société ; il assure les relations avec les pouvoirs publics, les principaux acteurs du secteur économique national et les organismes internationaux.

En un mot, il est le premier responsable de la société. Ainsi la nouvelle organisation de la société se présente comme suit :

- la direction générale et son staff de conseillers techniques,

- deux (02) Directions de pilotage, chargées des études et relations avec les institutions et l'audit interne et contrôle général,
- quatre (04) Directions opérationnelles regroupant : la production, les réseaux, le commercial, la planification et les équipements,
- quatre (04) Directions de support composées de : ressources humaines, comptabilité, finance et contrôle de gestion, logistique.

3-1- La Direction de la comptabilité

L'organisation de la direction comptable, est faite de façon à la rendre beaucoup plus opérationnelle. Le département comptable est coiffé par un chef de département qui a comme supérieur hiérarchique direct le directeur comptable.

Ainsi, le département comptable est subdivisé en trois (03) services étroitement liés avec des missions et objets différents.

3-2- La Direction financière et du Contrôle de Gestion (DFCG)

L'organisation de la direction financière et du contrôle de gestion, est faite de façon à la rendre beaucoup plus opérationnelle. Il existe un département financier et un département de contrôle de gestion, ils sont coiffés par un chef de département qui, à son tour dépend du directeur financier et du contrôle de gestion.

Ainsi, la direction financière et du contrôle de gestion est subdivisée de la façon suivante :

3-2-1- Le Département finance

Le département finance s'occupe de la gestion de la trésorerie ; à cet effet, il a pour mission :

- le paiement aux fournisseurs et autres tiers ;
- la gestion du portefeuille de titres de participation ;
- la gestion prévisionnelle de trésorerie, de façon à répondre adéquatement aux besoins financiers d'exploitation et d'investissement au coût optimal ;
- l'étude des marchés financiers et des nouveaux instruments de financement en vue d'obtenir les financements les mieux adaptés à la SENELEC ;

- la détection des fonds auprès de bailleurs partenaires au développement destinés au financement du secteur pour la mise en œuvre du Business Plan ;
- la gestion des relations avec ces bailleurs ;
- l'étude de la structure optimale du capital de la SENELEC ;
- la gestion des emprunts ;
- la gestion des placements.

3-2-2- Le département de contrôle de gestion

L'organisation de ce département est faite de manière à ce qu'il collabore avec le direction du logistique, du système de traitement informatique de façon à pouvoir générer toutes les informations requises pour les besoins de gestion comptable, financière et budgétaire et pour les besoins de l'analyse de gestion notamment l'analyse des coûts d'exploitation et des coûts des projets. Il s'occupe en outre :

- de l'analyse de gestion ;
- du plan et de la participation à la préparation du Business plan ;
- de l'élaboration, du suivi et du contrôle budgétaire ;
- de l'élaboration et de la mise en place d'un système de gestion des engagements pour une meilleure gestion prévisionnelle de la trésorerie ;
- de la provision et l'analyse des états d'exécution budgétaire et de tableaux de bord de gestion.

3-3- La Direction de l'Audit Interne et du Contrôle général (DAICG)

La SENELEC a opté pour le principe d'une délégation de responsabilité. Et cette forme d'organisation impose le renforcement du contrôle afin de garantir à la direction générale une utilisation optimale des pouvoirs délégués.

A cet effet, la mission confiée à la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle Général consiste à assurer le contrôle permanent du respect des procédures comptables, financières et commerciales en vue d'assurer la protection et la sauvegarde des biens de la SENELEC.

Elle veille au respect des normes techniques de réalisation, d'exploitation et de maintenance des ouvrages. En outre, elle veille à l'application de critères objectifs pour le choix d'entreprises prestataires de services ainsi qu'au respect par les services de la SENELEC et des entreprises concernées, des dispositions contractuelles.

Les missions d'audit interne, d'organisation, de qualité et d'inspection s'étendent sur toutes les activités de la société, la structure de l'organigramme dans sa partie Inspection épouse également toutes les grandes fonctions de l'entreprise. La nécessité de renforcer l'inspection technique étant donné l'importance des investissements industriels et techniques réalisées, justifie la création d'un département Inspection Technique à côté d'un département Inspection de Gestion qui a ses propres réalités.

La Direction de l'Audit Interne et du Contrôle Général est une structure de la direction générale qui dépend du secrétariat Général et, est articulée autour de trois départements à savoir :

- audit, organisation et qualité ;
- inspection de gestion ;
- inspection technique.

Sa particularité est qu'il n'y a pas d'unités rattachées aux départements. Les auditeurs internes, les inspecteurs de gestion et les inspecteurs techniques qui dépendent directement des chefs de département, ont rang et sont assimilés à des chefs de service ; ils travaillent en pool avec les assistants et contrôleurs de leur département.

Nous allons nous intéresser beaucoup plus au département de l'audit et du contrôle interne qui par essence joue un rôle préventif, objet de notre recherche.

3-3-1- Place de l'audit interne dans l'organisation

Il convient de bien cerner les contours de l'audit interne par rapport à d'autres activités ou fonctions avec lesquelles il partage une perception pas toujours bien délimitée dans les esprits.

Il est rattaché au secrétariat général. Il représente l'ensemble des dispositions prévues dans l'organisation et le fonctionnement des unités afin d'assurer :

- la protection du patrimoine et si possible la vérification de son existence ;
- la régulation et la conformité des opérations par rapport aux lois et règlements, normes, directives et procédures ;
- la qualité de l'information ;
- l'efficacité et l'efficience du fonctionnement de l'entreprise (utilisation des ressources, adéquation des moyens aux objectifs).

4- Données significatives de la SENELEC

Nous essayerons à travers cette partie de peindre la situation actuelle de l'entreprise en donnant quelques chiffres clés des ventes, du rendement, du chiffre d'affaires, du recouvrement et du résultat. Dans une moindre mesure, nous ferons part des moyens humains dont elle dispose pour la réalisation de ses objectifs :

4-1- Les ventes d'énergie

Les ventes d'énergie de l'exercice 2004 sont de 1617 GWh dont la production livrée et non facturée contre 1467 GWh en 2003. Cette progression résulte de la basse et la moyenne tensions qui ont enregistré une croissance respective de 11.6 et 11.4%.

4-2- Le rendement

Il est de 82,8% en 2004 contre 79,8% en 2003, ce qui est en rapport avec les objectifs de l'entreprise.

4-3- Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaire global est de 130.987 milliards en 2004 contre 121.152 milliards en 2003, soit une progression de 8,1%. Il est réparti entre la basse, la moyenne et la haute tension de la façon suivante :

- BT = 82.685 milliards,
- MT = 38.987 milliards,
- HT = 9.315 milliards.

Les prix moyens qui en découlent sont :

- BT : 87.2 francs/KWh contre 88.34 francs en 2003,
- MT : 76.3 francs/KWh contre 77.93 francs en 2003,
- HT : 58.9 francs/KWh contre 65.28 francs en 2003.

4-4- Les ressources humaines de la SENELEC

L'entreprise compte au 31/01/2005 de 2077 agents répartis en trois (03) différentes catégories à savoir :

- cadres : 279 agents,
- agents de maîtrise : 1094 agents,
- agents d'exécution : 706 agents.

La présentation de l'organisation générale de la société, nous conduira au diagnostic du dispositif du contrôle interne des structures de la prévention et aux recommandations à travers le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : Description du dispositif de prévention de la fraude par le cycle comptable et financier

Dans les parties précédentes, nous avons parlé de l'existence de la fraude à la SENELEC. Après avoir interviewé les différents responsables des départements comptable et financier, nous avons observé les différents circuits de traitement des informations du cycle. C'est alors que, nous nous sommes rendu compte de l'existence de deux zones à haut risque au niveau du cycle : Les règlements clients et le convoiement des fonds.

Pour ce faire, nous partirons de la description du dispositif de prévention de la fraude existant au niveau du cycle comptable et financier de la SENELEC. Nous procéderons ensuite à son diagnostic après la prise de connaissance des résultats au niveau du cycle concerné.

2-1- Description du dispositif de prévention au niveau de la comptabilité

Dans cette partie, nous nous focaliserons sur le suivi des comptes clients au niveau du département de la comptabilité. Notre choix se justifie par le niveau de risque de cette partie. Ainsi, les opérations concernant les comptes clients de la SENELEC sont essentiellement suivies au niveau de la Direction Commerciale. Cependant, ces opérations sont complétées au niveau du Département de la comptabilité et de celui des finances. Le Département de la comptabilité est structuré comme suit :

- Le secrétariat,
- Les archives comptables,
- Le service de la comptabilité générale qui comprend :
 - Secrétariat,
 - Unité de traitement comptable : chef d'unité, comptable chargé des opérations de trésorerie, comptable chargé des opérations diverses, comptable chargé des opérations des agences, comptable chargé du contrôle des écritures de trésorerie, comptable chargé du contrôle des opérations diverses et comptable chargé du contrôle des écritures des agences et des autres modules,

- Unité suivi et analyse comptable : chef d'unité, chef de groupe analyse des CT, comptables chargés de l'analyse des banques, comptable analyse des autres comptes financiers, comptable chargé de l'analyse des dettes et créances, comptable chargé du contrôle des analyses des comptes régions, comptable chargé de l'analyse des charges et des produits et comptable chargé de l'analyse EIF.
- Service achats immobilisations stocks qui comprend :
 - Secrétariat,
 - Unité fournisseurs : chef, agent de réception et de contrôle des factures, un employé, des chargés de traitement des factures (combustibles, investissement, approvisionnement, contrats et honoraires, chargés comptes fournisseurs,
 - Unité immobilisations : chef d'unité, assistant immobilisation non technique, assistant immobilisation technique, inventariste et aides-comptables,
 - Unité stocks : chef d'unité, analyse des stocks et des variables de stocks.
- Service fiscalité qui comprend :
 - Unité impôts indirects et retenue à la source,
 - Unité impôts locaux et gestions des agréments

Le traitement des opérations clients au niveau du Département de la comptabilité est dévolu :

- ✓ Au groupe saisie des opérations des agences ;
- ✓ Au groupe contrôle et vérification saisie et imputation ;
- ✓ Au groupe agences ;
- ✓ Au groupe analyse dettes et créances

Les opérations de traitement des clients recouvrent essentiellement :

- ✓ Le suivi de l'auxiliaire client ;
- ✓ L'analyse et la justification des comptes clients ;
- ✓ Le suivi des opérations agences.

2-1-1- Suivi de l'auxiliaire client au niveau du département de la comptabilité

L'ensemble des mouvements des comptes clients doit être analysé pour s'assurer principalement qu'ils ont une contrepartie en Comptabilité Générale ; cela se fait à travers le rapprochement entre la balance auxiliaire et la Balance générale.

Ainsi, à la fin de chaque mois, l'informatique édite la Balance par antériorité des soldes des comptes clients du SIC qui est accompagné de la Balance Générale (état des soldes clients).

Les opérations passées dans les agences notamment; les encaissements clients, les autres services consommés (ASC), les résiliations sont déversés automatiquement dans ORACLE.

Concernant les résiliations, les opérations sont passées dans le SIC mais l'unité client est tenue de les mettre à jour dans ORACLE.

Le principe des ASC repose sur le fait que, quand un client vient s'abonner, il verse une caution qui représente la facture probable des consommations de ce client avant la relève. A la résiliation, la caution est soldée et virée au crédit du compte de l'abonné dans le SIC. L'unité client fait une demande à l'informatique pour l'extraction à la fin de chaque mois des codes mouvements concernés par cette opération.

L'unité Client, à partir de cette extraction, fait la somme de l'ensemble de ces mouvements et passe une écriture comptable qui traduit la mise à jour des mouvements de l'auxiliaire client en comptabilité :

Débit : 47120 caution reçue des abonnés	} En cours d'exercice
Crédit : 4110 clients	

Toujours dans le cadre du suivi de l'auxiliaire Client, l'unité Client procède au rapprochement des mouvements SIC et de ceux de la Comptabilité à partir de contrôles identifiés suivant la connaissance des différents mouvements susceptibles de créer des écarts. Périodiquement, elle demande à l'informatique l'extraction des codes mouvements SIC que sont :

- Le module hors caisse HC 90, code mouvement 36 qui est utilisé pour débiter un compte dans un compte SIC dans un compte ou pour débiter dans un compte dans SIC

sans contrepartie au crédit ou vice-versa et pour ce cas il est impératif de passer une écriture en comptabilité générale ;

- Les modules hors caisse HC 10, HC 20 et HC 80 des codes mouvements font l'objet de déversement automatique. Cependant, il se pose un problème au cas où l'attestation de précompte concerne plusieurs polices d'origines différentes. Dans ce cas l'utilisation du module HC 80 fait éclater le montant du précompte dans les différents indices. Dans la mesure où l'utilisateur est obligé de changer à chaque fois d'environnement. Ce qui pose un réel problème pour le service fiscalité qui est tenté d'aller demander des justifications de précompte TVA à des unités qui ne sont pas responsables de la saisie. Ce problème concerne particulièrement le service recouvrement DCC ;
- Les codes mouvements 310 indiquent le montant de la caution versée par le client au moment de l'abonnement et transféré au crédit de son compte dans SIC au moment de la résiliation, par le débit de la caution dans SIC pour solder celle-ci. La mise à jour de la comptabilité générale est faite manuellement ;
- Le code mouvement caisse 150 qui indique les encaissements par espèce et par chèque (ces mouvements sont déversés automatiquement ;
- Le code mouvement 100 indique la facturation déversée automatiquement dans le cadre du cycle normal (facturation cyclique).

Le contrôle est fait sur la base des deux fichiers obtenus à partir de l'informatique et comporte les phases suivantes :

- **Analyse de l'Opération Diverse (OD) vente avant déversement en comptabilité à partir de l'OD vente et du fichier Radar :**
 - Sélection des numéros de compte de vente d'énergie,
 - Total de tous les secteurs,
 - Rapprochement du cumul avec le total des ventes affichées sur le Radar, le montant du Radar à rapprocher est la somme des ventes exploitation (ventes cycliques) et des ventes hors exploitation (ventes acycliques),
 - Après déversement en comptabilité, s'assurer avant validation, que toutes les origines sont déversées.

- **Analyse des mouvements HC 90 à partir du fichier des mouvements 36 de la période et du fichier des mouvements des comptes 41110 et 41140 de la période :**
 - Apurement des mouvements intra auxiliaires,
 - Apurement des écritures de la comptabilité qui sont rapprochés avec le SIC et pour toutes les origines. Après apurement, les mouvements SIC et ceux de la comptabilité non rapprochés constituent des écarts,
 - Une correspondance est adressée aux responsables d'unités pour la justification bien fondé de ces mouvements.

- **Analyse des mouvements SIC 310 à partir du fichier du compte 47120 (cautions reçues des abonnés) et du fichier des codes mouvements 310 de la période :**
 - Faire le cumul des mouvements de l'ensemble des origines,
 - Identification des extournes déjà poussées par les unités. La différence entre le cumul de l'ensemble des origines et les extournes déjà passées constituent le montant à ajuster en comptabilité.

- **Analyse des codes mouvements 33, 31, 39 à partir du fichier mouvements SIC 33, 31, et 39 et du fichier 41110 et 41140 de la période :**
 - Pour chaque code mouvement, faire le cumul de l'ensemble des origines pour la période,
 - Faire le cumul des mouvements de la comptabilité générale de la période en sélectionnant les libellés (avis de débit, avis de crédit, précompte TVA),
 - Procéder au rapprochement du cumul mouvement SIC et du cumul mouvement de la comptabilité générale

2-1-2- Analyse et justification des comptes

L'ensemble des comptes Client relevant des agences de Dakar, des comptes généraux, les traites ; les comptes d'attente, et les ventes diverses doivent faire l'objet d'analyse et de justification.

La procédure d'analyse et de justification de ces comptes se présente comme suit :

- **Analyse des comptes clients**

- Rapprochement entre le fichier à déverser dans la base auxiliaire et le fichier à déverser dans la Comptabilité ;
- Contrôle avant validation de l'équilibre des écritures proposées ;
- Contrôle des transactions sur les comptes clients pour s'assurer que toute écriture passée en auxiliaire a sa contrepartie en comptabilité générale et vis versa ;
- Identification de toutes les anomalies et régularisation en relation avec les services concernées ;
- Comptabilisation des ventes diverses et en relation avec les services concernés, vérification de l'exhaustivité ;
- Suivi des comptes clients HT (comptabilisation des factures après vérification et analyse périodique pour s'assurer du recouvrements des factures).

- **Analyse et justification des comptes généraux**

- Analyse des comptes chèques encaissés en procédant au rapprochement des chèques encaissés par les agences et les chèques déposés en Banque par le Département Trésorerie ;
- Analyse des comptes espèces encaissés par les agences en procédant au rapprochement espèces encaissés par les agences et espèces déposées en Banque ;
- Analyse du compte encaissement par carte monétique ;
- Identification des suspens et porter à la connaissance du Département Trésorerie pour les actions de régularisation ;
- Analyse des comptes d'attente à régulariser, des comptes avances et acomptes reçus des clients et des comptes de participation sur lignes privées à reverser aux tiers.

- **Opérations de fin d'exercice**

- Etablissement de l'état de rapprochement balance auxiliaire et balance générale des comptes clients et des cautions reçues des abonnés ;
- Etablissement de toutes les justifications de soldes à partir des abonnés de la dernière balance d'inventaire après avoir procédé à leur analyse ;
- Détermination sur la base des dernières restitutions comptables les provisions à appliquer sur les comptes clients et procéder à leur comptabilisation ;
- Etablissement du tableau des provisions ;
- Rapprochement des soldes des comptes caisse avec de l'inventaire physique mentionné sur les procès verbaux d'inventaire reçus de Département Contrôle Général. En cas d'écart demander la régularisation aux unités concernées ;
- Détermination et comptabilisation de la production livrée et non facturée.

2-1-3-. Suivi des agences

Il s'agit de vérifier que tous les documents (décades) sont acheminés au niveau de la Comptabilité.

Les décades sont classées et leurs pièces justificatives vont servir à la justification des comptes. Les décades sont enregistrés dans les bordereaux et sont acheminés par le courrier ou par l'agent de course en fin de mois.

2-2- Description du dispositif de prévention au niveau des finances

Une gestion rationnelle de la trésorerie suppose, une bonne maîtrise de ses recettes et dépenses afin de minimiser les frais et optimiser les produits : pour répondre à cette double exigence le service de la trésorerie s'est doté de moyens matériels très performants, lui permettant de collecter rapidement les réalisations banques et de les retraiter promptement afin de fournir les éléments d'arbitrage ou prise de décisions.

2-2-1-Moyens matériels

Les moyens matériels dont dispose la SENELEC et qui contribuent à la prévention de la fraude sont :

2-2-1-1-Connexion bancaire (la banque à domicile)

- **Par MINITEL**

Elle permet la connexion sur la base de données des banques pour puiser les opérations portées sur les comptes de la SENELEC en temps réel. Les données sont récupérées sous forme de fichiers DOS que l'on édite. Le MINITEL offre une capacité de conservation de données de 8 jours

- **Par CONNEXION INTERNET**

Elle offre les mêmes propriétés que le MINITEL

- **Par CONNEXION XRT (IFSEN)**

En plus des propriétés offertes par le MINITEL et INTERNET, la connexion par XRT permet l'intégration directement les données banques dans le logiciel de trésorerie.

2-2-1-2- Logiciel de gestion de la trésorerie

La SENELEC, soucieuse de cette objectif de rationalisation de sa trésorerie, est la première société de la place à acquérir en 1988 chez CONCEPT SA, le logiciel de gestion de la trésorerie TRESO version MS-DOS, sur mono poste avec une capacité de conservation de données limités. Le logiciel a connu des évolutions et est devenu en 1999, TRESOWIN version WINDOWS en gestion réseau et ensuite en 2003 une autre évolution avec l'installation d'un serveur autonome.

2-2-2-Propriétés

Le logiciel de gestion de la trésorerie (TRESOWIN) de la SENELEC a des propriétés particulières. C'est ainsi qu'il peut gérer :

- plusieurs sociétés à la fois ;

- toutes les banques et les comptes que peut avoir une société ;
- les supports qui définissent les opérations par types (versement espèces, remise chèques, chèques émis etc.) ;
- les natures des opérations (recettes et dépenses) ;
- les statuts qui indiquent le niveau d'exigibilité ou de réalisation des opérations ;
- La confection des états financiers

2-2-2-1- Le niveau d'exigibilité

Il existe différents niveaux d'exigibilité dans le cadre du traitement des opérations de trésorerie. Ainsi, pour les titres de paiements trois niveaux d'exigibilité sont définis :

- CN, pour les titres de paiement non signés ;
- CS, pour les titres de paiement signés non remis ;

P pour les titres de paiement signés et remis aux bénéficiaires mais non présentés à la banque pour règlement (les titres en circulation).

Quand aux recettes, le statut P est directement utilisé parce que devant être rapidement déposées en banque pour encaissement.

2-2-2-2- Les niveaux de réalisation

Ils se présentent comme suit :

- R est utilisé pour prendre en compte provisoirement toutes les opérations portées sur les comptes par les banques ;
- (réalisations pointées) est utilisé après toutes les vérifications de l'application des conditions et l'appartenance de l'opération à la SENELEC.

2-2-2-3- La confection des états financiers

Les états financiers confectionnés par le logiciel sont :

- Tableaux des soldes de trésorerie (solde réel, solde prévisionnel de prise de décisions, solde prévisionnel global)
- Journal des opérations ou ZOOM (prévisionnelles ou réalisations)
- Relevés des comptes bancaires
- Le plan périodique qui fournit le niveau de réalisations en recettes et dépenses sur une période donnée

2-2-3- Procédure

Nous essayerons de décrire brièvement la procédure de traitement des opérations de trésorerie.

2-2-3-1- Saisie au préalable des opérations en prévisionnel (P)

Il s'agit des ordres de recettes (remises de chèques et remises à l'encaissement d'effets) et ceux de dépenses (chèques émis (n° chèque, montant et nature dépense), virement émis (montant, nom bénéficiaire et nature dépense), traites (montant, n° traite, nom bénéficiaire et nature dépense)

2-2-3-2- Connexion sur les serveurs des banques pour la récupération des données de la veille

La connexion se fait par MINITEL, INTERNET et CONNEXION XRT (IFSEN). Les données sont récupérées compte par compte et par banque sous forme de fichiers. Ceux-ci sont par la suite édités.

2-2-3-3-Contrôle de l'exécution des ordres par la banque

Il est fait par rapprochement des ordres exécutés en passant les prévisionnels (CN CS ou P) en réalisations pointées (RP). Ainsi, pour les ordres de recettes, il faut rapprocher les montants identiques, prendre en compte les dates d'opération et de valeur et contrôler les conditions de valeur appliquées.

Quand aux ordres de dépense, les contrôles sont effectués de la façon suivante :

que fournit le MINITEL récupéré à partir des serveurs banques qui est la situation réelle de la trésorerie.

2-3-Etat des Structures internes et externes de prévention de la SENELEC

Les structures de la prévention à la SENELEC sont essentiellement composées de l'audit externe, l'audit interne, du conseil d'administration et aussi de l'inspection générale de par ses contrôles à posteriori qui aboutissent aux sanctions.

2-3-1- Les structures internes de prévention de la SENELEC

Elles sont constituées de : Audit interne, inspection générale, et le conseil d'administration.

2-3-1-1- L'Audit Interne

Le service de l'audit interne de la SENELEC est connu sous l'appellation de délégation à l'audit interne. Il a été initié conjointement par les bailleurs qui investissent d'une part, et le gouvernement qui détient la totalité des actions d'autre part. Les motifs de sa création sont entre autres les craintes des fraudes, l'efficacité du contrôle interne, le respect des procédures et aussi la taille de l'entreprise.

Les missions principales assignées à la délégation de l'audit interne sont nombreuses. Elle a aussi la responsabilité de conduire des missions d'audit de tout genre pour en produire des rapports idoines qui feront l'objet de suivi. Rattaché au secrétariat général, il dispose d'un effectif composé de jeunes auditeurs et d'auditeurs confirmés. Le niveau de formation des membres de l'équipe de la délégation à l'audit interne varie ; sachant qu'ils ont chacun une formation universitaire.

Elle a sa tête un auditeur interne expérimenté exerçant depuis plus de vingt ans dans l'entreprise, et assisté d'un auditeur senior confirmé qui a fait ses preuves pendant plusieurs années au sein d'un grand réseau mondial.

Pour des missions spéciales, la délégation se fait assister soit par un expert ou par un cabinet de la place.

Dans le but d'accroître leur niveau de performance, les membres de la délégation suivent des formations périodiques.

Disposant d'une charte d'audit depuis quatre (04) ans, elle effectue ses missions soit sur ordre de la hiérarchie et sur la base d'un plan annuel d'audit. Elle utilise toutes les techniques d'audit reconnues dans le cadre de ses missions.

2-3-1-2- L'inspection Générale

L'inspection générale fait corps avec la délégation à l'audit interne au niveau de la DAICG. Elle a pour mission, la découverte, l'évaluation et la situation des responsabilités des actes de dégradation du patrimoine de la société (vols, détournements, sabotage, connivence au détriment des intérêts de la société).

Elle a pouvoir de contrôle sur toutes les directions de la société ; a cet effet, elle joue indirectement le rôle de prévention de la fraude sur toute les formes. De ce pouvoir dont – elle dispose, l'inspection de gestion fait aussi des propositions de mesures conservatoires et disciplinaires.

2-3-1-3- Le conseil d'Administration

Le conseil d'administration de la SENELEC est composé de treize (13) membres représentant l'Etat du Sénégal (11 membres), les gros consommateurs et le patronat. Il est investi de pouvoir étendus pour agir au nom de la société et faire ou autoriser tous les actes relatifs à son objet, dans le cadre de la politique définie par l'Etat.

2-3-1-4 La structure externe de prévention de la SENELEC

Elle est essentiellement composée de l'audit externe :

- **L'Audit Externe**

L'audit externe de la SENELEC est représenté par des commissaires aux comptes nommés par appel à candidature. Le commissariat aux comptes est assuré par deux cabinets d'expertise comptable, d'audit et de commissariat aux comptes. Pour avoir exercé pendant longtemps en qualité de commissaire aux comptes, ils sont à même d'effectuer leur mission en toute indépendance. Le nombre de réserves objectives formulées sur les états financiers témoigne de leur indépendance et de leur souci à accomplir leur mission en respectant les normes.

2-3-2- Autres Structures de prévention

La SENELEC dans le but de redorer son blason et donner une autre image d'elle auprès de ses employés et sa clientèle, a adoptée une politique visant à stimuler le personnel. Cette politique prône de bonnes pratiques et en décourage les mauvaises. Elles tournent autour de l'intégrité, la responsabilité et l'engagement, l'équité et la motivation du personnel.

2-3-2-1- L'intégrité

A travers l'intégrité, le personnel de SENELEC s'engage à bannir de ses actes, tout ce qui nuit à son entreprise, il refuse toute complicité ou tolérance envers toute forme de fraude.

2-3-2-2- Responsabilité et Engagement

Le personnel de la SENELEC adopte ces valeurs et en fera ses références dans son comportement quotidien et son attitude face au client.

2-3-2-3 L'équité

Il s'engage à exclure dans l'exercice de chaque parcelle de responsabilité dans son travail toute attitude de partialité de pratique de passe-droit et de népotisme et traitera de façon impartiale les agents sous sa responsabilité, selon le mérite de chacun.

2-3-2-4- La motivation du personnel

Le personnel de la SENELEC dans la convention ayant fait l'objet de signature, occupe une bonne place. A cet effet, l'entreprise s'engage au quotidien au côté du personnel pour lui offrir toute condition devant lui permettre d'être plus productif. C'est ainsi que des groupes de réflexions sont mis en place pour l'adoption d'une politique de gestion des ressources humaines qui tournera autour des axes essentiels ayant pour but la motivation du personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III- DIAGNOSTIC

Notre analyse portera sur le système d'information et de pilotage, l'organigramme, le manuel de procédures, les règlements clients et le convoiement des fonds au niveau de la SENELEC. Autrement, il s'agira pour nous de disséquer le dispositif de prévention de la fraude à la SENELEC. Nous aboutirons par la suite à la transposition des résultats issus de notre travail sur le terrain, aux mécanismes énumérés précédemment. Elle est résumée dans les tableaux d'identification des risques liés au cycle comptable et financier. (cf. tableaux 2 et 3)

Tableau N°2 Identification des risques liés au système d'information et de pilotage, à l'organigramme

Eléments	Points forts	Points faibles	Causes	Conséquences éventuelles
Le système d'information et de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - Informatisé - les progiciels performants 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de suspens datant de longtemps. - Etat de rapprochement non effectué depuis 6 mois. - Système non intégré. 	<ul style="list-style-type: none"> - Service comptabilité défaillant. - Absence d'analyse et de justification des comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraudes à partir des rapprochements bancaires. - Fraude par les suspens et des comptes déguisés.
L'organigramme	<ul style="list-style-type: none"> -Existence d'un organigramme général mais incomplet - Existence de définitions des tâches par endroit notamment au niveau des directions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organigramme non étendu à tous les services et directions. Donc pas à jour. - Rattachement non conforme de certaines directions notamment celle de l'audit interne. 	<ul style="list-style-type: none"> -Climat social tendu au sein de l'entreprise dû aux frustrations de certains employés notamment certains responsables. - Crainte d'explosion à certains niveaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bon fonctionnement de l'entreprise mis en cause. - Conflit d'intérêt à certains niveaux de l'hierarchie.

Tableau N° 3 Identification des risques liés au manuel de procédures, règlement des clients et au convoiement des fonds

Eléments	Points forts	Points faibles	Causes	Conséquences éventuelles
Le manuel de procédures	Néant	Inexistence de procédures comptables et financières	La mise en cause du manuel de procédures devenu caduque et non évolué.	Risque de fraude et d'erreur.
Règlement des clients	Existence du système d'information de la clientèle (SIC).	Le système ne maîtrise pas tous les encaissements.	La SENELEC est une structure au sein de laquelle il existe des réseaux de travaux parallèles.	Manque à gagner trop important pour l'entreprise.
Convoiement de fonds	Transfert du risque au niveau des banques avec lesquelles l'entreprise a signé des contrats.	Le contrat ne prend pas en compte certaines zones à l'intérieur du pays.	Enclavement des zones et inexistence de banques dans ces zones dites enclavées.	Collusion entre les agents de la société et ceux de la poste pouvant entraîner la fraude.

3-1- La grille de séparation des tâches aux départements comptable et financier

Il ressort de la grille de séparation l'existence d'une bonne séparation des tâches ; car les deux directions sont séparées. Néanmoins, des points forts et faibles que voici se sont révélés après nos entretiens réalisés par l'intermédiaire du questionnaire de contrôle interne :

- **Les points forts**

- Spécialisation des agents dans les tâches à réaliser ;
- le rattachement de la comptabilisation des opérations de trésorerie au département comptable

- **Les points faibles**

- retard dans la comptabilisation des opérations de trésorerie. En effet, la comptabilisation des opérations de trésorerie se fait au moins vingt (20) jours après l'opération ;
- l'existence d'opérations en instance de saisie ;
- l'absence de régularité des rapprochements bancaires. (De janvier à juin 2005 pendant que nous étions dans l'entreprise, aucun rapprochement bancaire n'a été effectué)
- absence régulière d'analyse des comptes ;
- la limite de certains agents à procéder à l'analyse des comptes ;
- l'inexistence d'un organigramme ;

3-2- Evaluation de la fonction de l'audit interne

- **Les points forts**

- l'existence d'un département de l'audit interne ;
- l'audit interne a les compétences requises pour effectuer ses missions

- **les points faibles**

- Son rattachement au secrétariat général;
- certaines de ses missions ne cadrent pas souvent avec son rôle ; c'est le cas des inventaires par exemple.

3-3- Les tests informatiques et les contrôles de validité

Dans le but de nous assurer du bon fonctionnement des dispositifs de contrôle interne au niveau des départements comptable et financier, nous avons effectué des tests informatiques et des contrôles de validité. Les deux départements utilisent un environnement hautement informatisé.

3-3-1- Les tests informatiques

- s'assurer que les logiciels comptable et financier (Oracle GL et TRESOWIN) fonctionnent correctement ;
- s'assurer qu'ils sont bien protégés et que les conditions d'accès règlementés.

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

- **Les points forts**

- L'utilisateur des logiciels est identifié à l'avance dans le système. L'identification est faite par un numéro matricule, un mot de passe secret et crypté, du département d'appartenance et des droits liés à sa fonction. De

même, dans Oracle GL, la gestion des responsabilités s'articule autour des notions « d'utilisateurs » et « responsabilités ». Chaque utilisateur de Oracle GL est identifié par un mot de passe, pour accéder à une ou plusieurs responsabilités dans Oracle Application. Une responsabilité correspond à un niveau d'autorisation qui limite les possibilités d'un utilisateur aux seules fonctions et données, en rapport avec les activités qui lui incombent à la SENELEC.

Chaque responsabilité détermine :

- la ou les applications auxquelles l'utilisateur a accès ;
 - l'entité comptable qu'il peut utiliser ;
 - la liste des fonctions qu'il peut utiliser ;
 - les états que l'utilisateur peut exécuter.
- Le système fait l'objet d'une surveillance. C'est ainsi qu'en cas de modification d'une information spécifique, l'événement est journalisé. Oracle GL possède une liste des responsabilités qui est la suivante :
 - administrateur système (réservé à l'informatique) ;
 - gestionnaire comptable ;
 - opérateur comptable ;
 - manager budget.

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

- **Les points faibles**

- Non intégration des deux logiciels ;
- l'impossibilité de la trésorerie de donner en temps réel, l'existence en caisse

3-3-2- Les tests de contrôle

Ils se feront dans l'objectif de :

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

3-4- Procédures de contrôles substantifs

- **Contrôle de validité**

Obtenir la liste de tous les opérations de la période et effectuer les tests ci-après et s'assurer que :

- toutes les opérations proviennent de sources sûres ;
- s'assurer que les différentes caisses font l'objet régulier d'inventaire ;
- s'assurer que tous les chèques sont transmis ;
- s'assurer que les rapprochements bancaires sont régulièrement effectués ;
- s'assurer que l'inspection générale procède à des visites inopinées de contrôle des agences et bureaux.

3-5- Les différents cas de fraudes issues de l'investigation de l'inspection générale

Sur la base des mécanismes de fraude décrits dans la partie théorique de ce travail, nous énumérerons certains cas de fraudes réelles publiés par l'inspection générale de la SENELEC, dans son rapport annuel d'activité (2004). Par la suite, nous essayerons de ressortir les faiblesses du système sécuritaire qui ont rendu possible ces cas de fraudes.

Les cas de fraudes détectés et publiés par l'inspection générale de la SENELEC au titre de l'année 2004 sont :

- Le détournement de carburant au niveau de la Direction de la Logistique qui consistait à utiliser des tickets d'approvisionnement de véhicules immobilisés à des fins personnelles par un agent contractuel.
- Le détournement des frais de remise par les caissiers des agences.
- L'encaissement des factures et leur non reversement par une caissière.
- Les encaissements non reversés à la banque par la caissière d'une agence.
- Le non reversement d'avances –quinzaine et d'avances religieuses au niveau du service Salaires.
- Les détournements de règlements de factures SENELEC par quittances provisoires au niveau de certaines agences par des agents.
- Le détournement de règlements de facture au niveau d'un bureau Commercial par un agent.
- Disparition de chèques clients d'environ 60.000.000fcfa du fait agent de la Trésorerie, actuellement en fuite.

Au vue de la description du dispositif de prévention au niveau du cycle comptable et financier, de l'évaluation du contrôle interne réalisée plus haut et, tenant compte des différents cas de fraudes détectés par l'inspection générale, nous formulerons des recommandations suivantes dans le chapitre ci-après :

3-6- Les recommandations

Les parties précédentes nous ont permis de disséquer le système de contrôle interne de la SENELEC. A travers ce diagnostic, nous avons pu constater l'existence d'un bon dispositif sécuritaire en ce qui concerne le système d'information. Cependant, nous avons décelé des anomalies pouvant paraître anodines, mais qui, si l'on n'y prend garde, augmenteront le risque de fraude déjà existant.

A cet effet, nous proposerons aux responsables de la SENELEC notamment à la direction générale, chargé de la mise en œuvre d'un bon système de contrôle interne, les

recommandations ci-après en guise de contribution pour la prévention de la fraude par le cycle comptable et financier.

3-6-1- L'organigramme

Pour le bon fonctionnement du système de contrôle interne de la SENELEC, il serait adéquat de finaliser une fois pour de bon l'organigramme de l'entreprise. Définir clairement les pouvoirs, les délégations et responsabilités de chacun au niveau de chaque direction et département, en veillant à bien identifier les personnes pouvant engager l'entreprise et, en privilégiant les séparations des fonctions incompatibles et le contrôle des tâches.

3-6-2- Le manuel de procédures.

La rédaction du manuel de procédures des opérations financières et comptables est actuellement confiée à un cabinet de la place de renommée internationale. Cependant la direction générale devra tout mettre en œuvre pour que ce manuel soit le plutôt disponible et applicable. Il nécessitera une mise à jour régulière.

Il devra aussi intégrer au maximum et au mieux l'ensemble des activités, des flux, des objectifs et des politiques de l'entreprise. Ceci contribuerait à coup sûr à la prévention de la fraude, à la bonne réalisation des objectifs de la SENELEC ainsi qu'à la protection de son patrimoine.

3-6-3- La fonction de l'audit interne au sein de l'entreprise

- Le niveau actuel de rattachement de la délégation à l'audit interne, est contraire aux normes de l'IIA. Ainsi, pour son indépendance, son objectivité et surtout conformément aux normes de la profession et du gouvernement d'entreprise, son rattachement direct à la direction générale est vivement recommandé.
- La rédaction des procédures n'est pas dans les prérogatives de l'auditeur interne. Il ne peut pas être juge et partie à la fois.
- Pour ne pas engager sa responsabilité, dans des affaires pas orthodoxes, il faut éviter de lui confier des missions qui ne font pas partie de ses prérogatives : C'est le cas par exemple des inventaires physiques auxquels l'audit participe pour valider le respect des procédures en la matière.

3-6-4- Le système d'information et de pilotage.

Consolider les acquis du système de sécurité logique dont dispose la SENELEC.

En effet, l'entreprise dispose d'un bon système informatique avec des logiciels performants tel que ORACLE. Néanmoins, il faut souligner son caractère "mal bâti" car il existe deux systèmes non intégrés au niveau comptable et financier. Il serait plus avantageux pour l'entreprise de procéder à l'intégration des deux systèmes (ORACLE GL et les logiciels de trésorerie).

3-6-5- La fonction comptable

- la réduction du délai de comptabilisation des opérations importantes. A cet effet, il serait adéquat de procéder à la comptabilisation journalière des opérations de trésorerie. A défaut, le faire de façon hebdomadaire serait raisonnable et éviterait l'existence d'opérations en instance de saisie.
- analyser et justifier régulièrement tous les comptes y compris ceux ayant un caractère peu significatif.
- réduire considérablement l'existence des comptes d'attentes qui seront plus tard investigués et le cas échéant virés sur les comptes de pertes et profits à défaut de les supprimer.
- procéder tout au plus mensuellement au rapprochement bancaire par une personne autre que celles qui sont responsables de la tenue des livres de banques.
- contrôler la fiabilité des soldes en procédant régulièrement à la circularisation à l'interne comme à l'externe des avances au personnel, des primes et gratifications de tout genre, des clients et fournisseurs, etc.

3-6-6- La fonction financière

Le convoiement des fonds se fait aujourd'hui par les banques sur la base d'un contrat liant la SENELEC à celles-ci.

Cependant, le ramassage des fonds des zones reculées où il n'existe pas de banques, continue de se faire par mandat postal.

Pour assurer la sécurité de ces fonds, nous proposerons de revoir le contrat avec certaines banques afin d'étendre leur champ d'application à ces zones reculées.

Cette procédure éliminera le risque de collusion entre les agents de la SENELEC et ceux de la poste.

Cependant, il faudra évaluer le coût que va engendrer ces procédures.

A défaut, il faut procéder régulièrement à un contrôle préventif et de détection.

3-6-7- Le recrutement et la formation.

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

L'élaboration d'un plan de formation professionnelle et à l'éthique est tout aussi importante. Il permettra à l'employé de se sentir beaucoup plus concerné par l'entreprise si la formation à lui donner ne vise pas qu'une spécialisation et une simple promotion, mais aussi et surtout une culture d'entreprise.

L'existence d'un code d'éthique et, où les dirigeants y compris le conseil d'administration seraient impliqués.

3-6-8- La motivation du personnel.

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

3-6-9- Le turnover au niveau des postes sensibles

Procéder régulièrement (tous les trois ans) au réaménagement du personnel en leur changeant de postes. Car après cette période, ils ne sont théoriquement plus en mesure d'innover à ce poste. Les tâches qu'ils effectuent deviennent récurrentes et automatiques. Ils ont alors la possibilité de créer des opportunités de fraude.

3-7-Conclusion

La prévention de la fraude par le cycle comptable et financier à la SENELEC, en l'état actuel du dispositif de contrôle interne n'est pas garantie.

En effet, malgré l'existence de deux directions (comptable et financière) distinctes, d'un système d'information performant, d'une bonne séparation des tâches incompatibles au niveau des directions sus indiquées, d'un département d'audit interne, de commissaires aux comptes et autres motivations, la SENELEC est un grand chantier où, tout est à améliorer. Du moins en ce qui concerne le dispositif de contrôle interne.

Ceci est d'autant plus important qu'il permettra de garantir une bonne sécurité du patrimoine de l'entreprise. Sachant le rôle et l'appui du service de l'audit interne au sein d'une entreprise, il va falloir lui attribuer la place qui est la sienne au sein des organes dirigeants de l'entreprise.

Toute chose étant égale par ailleurs, l'inexistence d'un manuel de procédures décrivant opérations comptables et financières de l'entreprise, le rôle et la responsabilité de tous, la non intégration des logiciels comptable et financier (trésorerie) encourageraient et renforceraient à long terme la fraude.

3-8- Conclusion Générale

En choisissant ce thème pour nos travaux de recherche de fin d'études de troisième cycle, nous n'avions pas la prétention d'éradiquer la fraude à cent pour cent. Ceci est d'autant vrai que le risque zéro n'existe pas ; le temps également ne nous pas permis d'approfondir nos recherches. Nous aurions pu étudier l'ensemble des activités du cycle comptable et financier.

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

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

Notre passage au sein de la SENELEC nous aura permis de nous conforter dans notre opinion selon laquelle, la fraude existe partout, même à la SENELEC.

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

En dehors du dispositif de contrôle interne à mettre en place au niveau du cycle comptable et financier, nous avons détecté d'autres zones à haut risque au niveau de l'exploitation de l'entreprise. Ces zones à haut risque concernent notamment le règlement des clients et le convoiement des fonds. D'où la nécessité de l'élaboration d'une cartographie des risques de tous les processus de la SENELEC.

Nous sommes par contre certains, de l'assurance raisonnable que nos recommandations, pourraient, si elles sont bien appliquées, offrir à la SENELEC. Leur application donnerait une indéniable opportunité d'amélioration du contrôle interne de l'entreprise. Elles contribueraient tout au tant à prévenir et à lutter efficacement contre la fraude au sein de l'entreprise. Car, la prévention de la fraude est un état d'esprit ; il doit concerner tout le monde au sein de l'entreprise. Du bas de l'échelle aux premiers responsables. Ceux-ci devant être à l'avant-garde du processus avec l'adoption d'une bonne politique de recrutement des collaborateurs et la création d'un code d'éthique.

En guise de conclusion, nous serions alors amenés à poser la question suivante qui en découle : « Quelle est l'implication du gouvernement d'entreprise dans la gestion de la fraude au sein de la SENELEC ? »

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

I OUVRAGES

- 1- AZZOPARDI Gilles, (2000), *Guide du recrutement*, édition Marabout
- 2- BARRY Mamadou, (1999), *Les mécanismes de fraude et autres malversations dans les entreprises*, édition les presses de la sénégalaise de l'imprimerie.
- 3- BARRY Mamadou, (2004), *Audit, Contrôle Interne*, édition Sénégalaise de l'Imprimerie.
- 4- GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, (1999), *Audit Comptable et financier*, édition Economica.
- 5- Guide pratique, (1998), *Audit externe des institutions de microfinance*, volume1, édition Dumas.
- 6- IFACI & PWHC, (2002), *La Pratique du Contrôle Interne*, éditions organisation.
- 7- IFACI, (1999), *Le rôle de l'Auditeur Interne dans la prévention de la fraude*, Prise de position de l'ECIIA, édition.
- 8- IFACI, *les mots de l'audit- IAS* édition liaison (2000)
- 9- OHADA : Acte uniforme OHADA-Traité OHADA- Droits des sociétés commerciales et du GIE- Droit commercial général- Droit des sûretés – Syscoa droit comptable dans les états de l'UEMOA- 1998- Les éditions Juridiques Africaines
- 10- RENARD Jacques, (2004), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 5^{ème} édition.
- 11- SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou, (2003), *Le Praticien, SYSCOHADA*, éditions Comptables et Juridiques.
- 12- SYSCOA (1996), *Champ d'application*, édition Foucher.
- 13- Weber Max, (1950), *Le Savant et le politique*, Plan, Paris, 1ere édition parution en1973

II MEMOIRES, SEMINAIRES ET SUPPORTS DE COURS

- 14- DIOP Yoro (2004), *Gestion des comptes de trésorerie*.
- 15- NGARY Sow (2005), *La lutte contre la fraude dans les entreprises*.
- 16- DIALLO Mamadou (2005), *Culture et tradition : « de l'impact culturel sur les structures et les organisations à l'influence de la culture d'entreprise*

III ARTICLES

- 17- Bilodeau Yves, (février 1999), L'éthique déclarée, condition nécessaire pour prévenir la fraude, revue Audit n°143.
- 18- Bonaniche José (avril 2003), L'auditeur face à la fraude interne : malaise et technicité, revue Audit n°164
- 19- CARASSUS David et CORMIER Denis, (mai 2003), Normes et pratiques de l'audit externe légal en matière de prévention et de détection de la fraude, *Comptabilité – Contrôle – Audit/ Tome 9 – volume1*
- 20- Montchalin André (de), (février 1999), L'auditeur interne contre la fraude, un acteur parmi d'autres, revue Audit n°143
- 21- PONS Noël (avril 2005), Quand les logiciels « souples » facilitent la fraude, revue Audit n° 174.
- 22- PONS Noël (février 1999), C'est à l'auditeur que l'on doit donner la main pour détecter la fraude, revue Audit n°143.
- 23- PETIT Gérard (juin 1997), Le contrôle interne est encore le meilleur moyen d'enrayer la fraude, revue n°135.
- 24- ROUFF Jean Loup (décembre 2001), La fraude dans l'entreprise : une réalité et non une fatalité, revue Audit n°152.
- 25- ROUFF Jean Loup (septembre 2000), Le gouvernement d'entreprise : Principes et évolution, revue Audit n° 151.

Sites webs

- 26- Rabenou, Nouveau code pénal, <http://www.rabenou.org/divers/penal-art.htm>, 10/06/2005
- 27- Loi de Sécurité Financière, https://www.ifaci.com/f_sommaire.htm, le 15/12/2004
- 28- Mourlot, Fraude : ça n'arrive pas qu'aux autres, <http://www.lentreprise.com/dossier/315.html>, le 15/01/2005
- 29- l'Expansion.com, Enquête criminelle et rebondissements politiques dans l'affaire Enron, <http://www.lexpansion.com/art/17.76.55543.0.html>, le 18/11/2005
- 30- Cosandey, Audit et fraude, <http://www.iaci.lu/archives/tr/La%20Forensic%20Due%20Diligence%20mod.pdf>, le 22/07/2005

31- DOSSOU, Après l'arrestation de Tankpinou dans l'affaire de 4 milliards à la Boa :
Des pressions sur les magistrats

http://www.sonangnon.net/actualites/2005/fevrier/intmatin2302_4.php, le
24/02/2005

32- PANA, Le procès des magistrats indéclicats à la une au Bénin,

<http://www.panapress.com/paysindexlat.asp?codepays=fr003&page=90>,
24/11/2005

Autres

33- IFACI, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne, l'IIA, (2004)

34- Rapport de l'Inspection Générale de la SENELEC (2004)

35- Dictionnaire, Français (2002), Edition LAROUSSE

36- IFAC, HANDBOOK, AUDITING, (1998)