République du Sénégal
Ministère de l'Education

GROUPE SUP DE CO

7, AV. FAIDHERBE
BP : 21354 – DAKAR
TEL : 221 33 849 69 19
FAX : 221 33 821 50 74
Site web : www.supdeco.sn

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE EN VUE DE L'OBTENTION D'UN MASTER OF SCIENCE.
OPTION : FINANCE – AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

THEME :

ANALYSE DES EFFETS D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION SUR LA PREVENTION DE LA FRAUDE EN ENTREPRISE : CAS DE LA SETE

Présenté par :
Mounzirou YESSOUFOU

Sous la direction de :
M. Mamadou BADIANE

Juillet 2008

Promotion 2003 - 2008

AVANT-PROPOS

L'école supérieure de commerce de Dakar, communément appelée Sup De Co est une école de formation professionnelle qui délivre à l'étudiant en fin de cycle un master of science équivalent à un BAC + 5.

L'école supérieure de commerce de Dakar, Société anonyme créée en 1993 est un Etablissement d'Enseignement Supérieur agréé par l'Etat du Sénégal et affiliée à la chambre de commerce et d'industrie de Dakar par une convention de partenariat.

Sup De Co a une vocation interafricaine. Ses étudiants et Stagiaires proviennent de près de 15 pays d'Afrique, ce qui confirme son rôle éminent dans le processus d'intégration économique du continent. Le groupe Sup De Co Dakar est structuré en différents pôles :

- Programme ESC
- Sup De Co entreprise
- Sup De Co 3ème cycle
- Centre de compétences
- Institution Supérieure des transports (IST)
- Sup De Co technologies
- Sup De Co Séminaire
- Institut mercure
- hépitecht Informatique
- Institut de Management du développement -IMD Saint Louis
- Les Editions du commerce

A l'issue des cinq années d'études, s'ils remplissent l'ensemble des critères édictés par le règlement pédagogique, les étudiants reçoivent le master of sciences, qui est un diplôme reconnu par l'Etat du Sénégal co-signé par le Ministre chargé de l'enseignement Supérieur et le Président de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar. Il est équivalent à un BAC + 5. A ce jour, ce diplôme est reconnu par les milieux d'affaires comme étant le gage d'une solide formation en management. A la fin de chaque année scolaire les étudiants doivent obligatoirement effectuer des stages destinés à leur permettre d'approfondir leurs connaissances théoriques, aussi leur savoir faire

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- Ma mère Mèmouna BADAROU qui me soutient. Ce travail est symbole de son amour inaltérable ;
- Mon père Feu Wassi YESSOUFOU paix à son âme ;
- Tous les membres de ma famille ;
- A ma très chére Rouguiatou NZIENGUI.

REMERCIEMENT

Au nom de Dieu, le Clément et le Miséricordieux,

Louange à ALLAH, Dieu de l'Univers et de tous les Hommes.

Qu'il me soit permis à travers ces lignes de remercier très

Chaleureusement :

- Monsieur Sostène CHODATON de sa disponibilité. Que ce travail soit le vôtre ;

- Tous les professeurs de SUPDECO qui m'ont enseigné durant cette formation de Master Finance Audit et Contrôle de Gestion et qui n'ont ménagé aucun effort pour me transmettre leur savoir. Que Dieu vous bénisse énormément ;

- Tous mes amis : Alioune, Cédric, Eric ;

- Tous ceux qui, de près comme de loin, m'ont soutenu.

LISTE DES ABREVIATIONS

CA : Chef d'Agence

FBI: Federal Bureau of Investigation

HT: Hors taxes

N^{o} : Numéro

PDG : Président Directeur Général.

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SA : Société Anonyme

SBEE : Société Béninoise d'Electricité et d'eau

SONEB : Société National des Eaux du Bénin

SETE : Société Eau Technologie Environment

TTC : Toutes Taxes Comprises

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Moyens de détection des fraudes en Europe, France et dans le monde

Tableau 2 : Circuit des volets du carnet de commande

Tableau 3: Circuit des volets du carnet de réception

Tableau 4: Circuit des exemplaires des factures fournisseurs

Tableau 5: Circuit des exemplaires des factures clients

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Fréquences des différentes fraudes selon les zones géographiques

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS :
……..…….....…I
DEDICACE :
…….…….....II
REMERCIEMENT :…….…...
….III
LISTE DES ABREVIATIONS :
…….…….....IV
LISTE DES
TABLEAUX : …….…….....V
LISTE DES
FIGURES :…….……...V

INTRODUCTION: 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....

1.PROBLEMATIQUE :..... 2

2.DELIMITATION ET INTERET DU SUJET :..... 3

3.OBJECTIF ET HYPOTHESE DE RECHERCHE :..... 3

4. REVUE DE LITTERATURE :..... 4

5. CADRE DE
REFERENCE:……..19

DEUXIEME PARTIE : CADRE

METHODOLOGIQUE……...30

1. PRESENTATION DE LA SETE

……..30

1.2 NATURE DES DEPENSES DE LA SETE

……32

1.3 PLACE DU CONTROLE DE GESTION A LA SETE

……..33

1.4 ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION A LA SETE

……33

1.5 INSTRUMENTS DE RECHERCHE

…….33

1.6 LIMITES ET DIFFICULTES DES

RECHERCHES…… ……33

TROIXIEME PARTIE : CADRE ANALITIQUE

…….34

1. LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION A LA SETE

……...34

2. LA PREVENTION DE LA FRAUDE A LA

SETE :……...……42

3. RECOMMANDATIONS :

……. 61

4. AUTRES DISPOSITIONS DE PREVENTION DE LA FRAUDE :

…….……63

CONCLUSION :

……. 66

BIBLIOGRAPHIE……
……
ANNEXE :
……...……VI
TABLE DES
MATIERES :…….VII

INTRODUCTION

De nos jours, plusieurs défis s'offrent aux entreprises quelque soit leur secteur d'activité ou leur mode de fonctionnement. Ces défis sont internes et externes à l'entreprise. L'adaptation de l'entreprise à son environnement en perpétuelle mutation et la maîtrise de la concurrence locale ou internationale sont entre autres les défis externes de l'entreprise moderne. Quant aux défis internes, l'entreprise devra faire face aux failles de son fonctionnement exploitées par ses propres employés à des fins personnelles. Il s'agit bien du phénomène de la **fraude** qui depuis très longtemps existe dans les entreprises aussi bien publiques que privées. La fraude est définie selon l'encyclopédie Wikipédia comme ''un acte qui a été réalisé en utilisant des moyens déloyaux destinés à surprendre un consentement, à obtenir un avantage matériel ou moral indu ou réalisé avec l'intention d'échapper à l'exécution des Lois''. Depuis les origines, les individus ont toujours, par des moyens détournés, cherché à satisfaire leurs besoins. Cette pratique s'est développée au fil du temps et a imprégné toutes les couches sociales. C'est dans ce sens que l'entreprise dont l'objectif premier est d'allier rentabilité et continuité emploie plusieurs types de ressources dont les Hommes. Au niveau mondial, bon nombre d'entreprises ont été victimes de fraude ou de malversation. Le souci de protection de l'entreprise a suscité la mise en place de divers moyens de surveillance. Les scandales financiers majeurs de ces dernières années, d'Enron à WorldCom et de la Société Générale des Banques en France, sont là des signaux salutaires susceptibles d'inverser la tendance. Ces scandales financiers survenus aux Etats-Unis et en Europe ont permis de mettre en lumière le phénomène de la fraude en entreprise afin d'y prêter beaucoup plus d'attention et d'en trouver les solutions pour son éradication. Nous allons à travers notre analyse montrer les effets d'une des mesures, le système de contrôle de gestion, sur la prévention de la fraude en entreprise.

De ce fait notre thème intitulé « **Analyse des effets d'un système de contrôle de gestion sur la prévention de la fraude en entreprise: cas de la SETE »** sera développée suivant trois grandes parties :

- ✓ Une partie théorique dans laquelle, nous ferons ressortir les problèmes liés à ces pratiques, l'objectif de la recherche ainsi qu'une recherche documentaire conséquente
- ✓ Une partie méthodologique qui traitera de la prévention des fraudes dans les entreprises.

- ✓ Une partie analytique qui portera sur une société ayant connue des cas de fraudes.

1. PROBLEMATIQUE

Dans le monde actuel des affaires, on effectue des transactions d'un simple clic et l'on dirige des opérations d'un bout du monde à l'autre depuis des bureaux virtuels. La rapidité des évolutions technologiques et la dépendance croissante vis-à-vis des systèmes d'information jouent malheureusement aussi en faveur de la fraude: jamais il n'a été si difficile d'estimer, de gérer et de réduire les risques de fraude.

Finie l'époque où l'on pouvait considérer la fraude comme un phénomène improbable, une mésaventure "qui n'arrive qu'aux autres". La fraude constitue aujourd'hui pour l'entreprise un risque toujours plus courant et important. Car non seulement les fraudeurs peuvent coûter très cher à une entreprise, mais ils peuvent aussi mettre sa réputation en jeu et partant de là, menacer son existence même. C'est ainsi qu'il est devenu impératif aux managers d'entreprise de bien cerner le problème de la fraude en entreprise. La fraude coûterait six points de marge en moyenne aux entreprises qui en sont victimes. Voila qui mérite que l'on y prête un peu d'attention. Il est illusoire de prétendre éradiquer la fraude. Le risque zéro n'existe pas. En revanche, il est tout à fait possible d'en limiter les effets dévastateurs en jouant sur deux registres, la prévention et la détection. La fraude est protéiforme. Tel un virus, elle s'insinue dans tous les rouages de la firme, sous toutes les formes possibles.

La fraude fait de nos jours donc partie du fonctionnement de l'entreprise. Le savoir, c'est donc le prévenir pour ne pas être surpris par ses méfaits lorsqu'elle attaque.

Comme solutions à la fraude, le contrôle interne entre autre constitue un ensemble de dispositions qui concourt à sécuriser l'entreprise, en se fixant un triple objectif à savoir la réalisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois.

Après ce détour explicatif, nous aborderons notre recherche en partant de la question de recherche suivante **: '' quelles sont les influences d'un système de contrôle de gestion sur la prévention de la fraude en entreprise ?''**

2. DELIMITATION ET INTERET DU SUJET

En raison du caractère très sensible de la fraude en entreprise, nous avons choisi de limiter notre travail à une société anonyme qui connaît actuellement des fraudes en interne et qui a mis en place un **système de contrôle de gestion** comme solution. Il s'agit d'une société industrielle de fabrication d'eau minérale nommée Société Eau Technologie Environment (**SETE**).

Le développement de ce thème peut apporter de réels avantages :

- **POUR LA SETE**

La possibilité de mieux cerner le problème de la fraude dans tous ses aspects et d'étendre la prévention de la fraude aux autres instruments que sont le contrôle interne, l'audit interne, ou l'audit externe.

- **POUR LE LECTEUR**

Cette étude offre au lecteur une vision claire sur les manifestations de la fraude en entreprise, ainsi que les possibles solutions pour la prévenir et la maîtriser.

- **POUR LES ENTREPRISES**

Cette étude devrait permettre aux entreprises en général, de mieux cerner le danger des temps modernes qu'est la fraude en entreprise et d'être conscientes qu'elle constitue bien une réalité en leur sein, et que sa prévention est donc devenue un combat à gagner étant entendu que ses conséquences sont majeures sur les entreprises qui en sont victimes. Aussi cette étude devrait permette aux entreprises de savoir que la fraude n'arrive pas qu'aux autres et qu'elle peut arriver à tout le monde d'où la nécessité de s'engager pour la maîtriser.

- **POUR NOUS-MEME :**

La satisfaction de pouvoir mener une réflexion sur un tel élément considéré aujourd'hui comme le fléau majeur qui mine la croissance des entreprises quelque soit le secteur d'activité où elles se trouvent.

3. OBJECTIF ET HYPOTHESE

3.1 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Notre analyse sera incomplète si l'objectif de la recherche n'est pas clairement défini. Dans le souci de tendre vers une réponse à la question de recherche, notre objectif

principal est de montrer que le système de contrôle de gestion est un moyen de prévention de la fraude.

3.2 HYPOTHESE DE LA RECHERCHE

Nous partirons de l'hypothèse selon laquelle le système de contrôle de gestion pourrait être un moyen efficace contre la fraude liée à un manque de procédures internes et à une absence de séparation des fonctions dans une organisation pour maîtriser cette dernière dans toutes ses spécificités.

Cette hypothèse sera confirmée ou infirmée au regard des conclusions que nous tirerons à l'issu de l'analyse.

4. REVUE DE LITTERATURE

4.1 LES STATISTIQUES DE LA FRAUDE

Selon une étude effectuée à l'échelle internationale par le cabinet d'expertise comptable Ernst & Young sur les fraudes dans les entreprises, les employeurs feraient bien de tenir leurs employés à l'œil, particulièrement les nouveaux dirigeants.

L'étude, menée auprès d'administrateurs et de dirigeants de grandes sociétés du monde entier, a montré que 85 % des fraudes graves sont perpétrées par des employés, dont plus de la moitié sont des dirigeants. En outre, 85 % des dirigeants ayant commis les fraudes les plus importantes étaient en poste depuis moins d'un an.

« Les chiffres indiquent une hausse inquiétante du nombre de fraudes commises par des dirigeants», affirme Nick Hodson, associé et chef de l'équipe de juricomptabilité de Ernst & Young, une augmentation de plus de 20 % en deux ans.

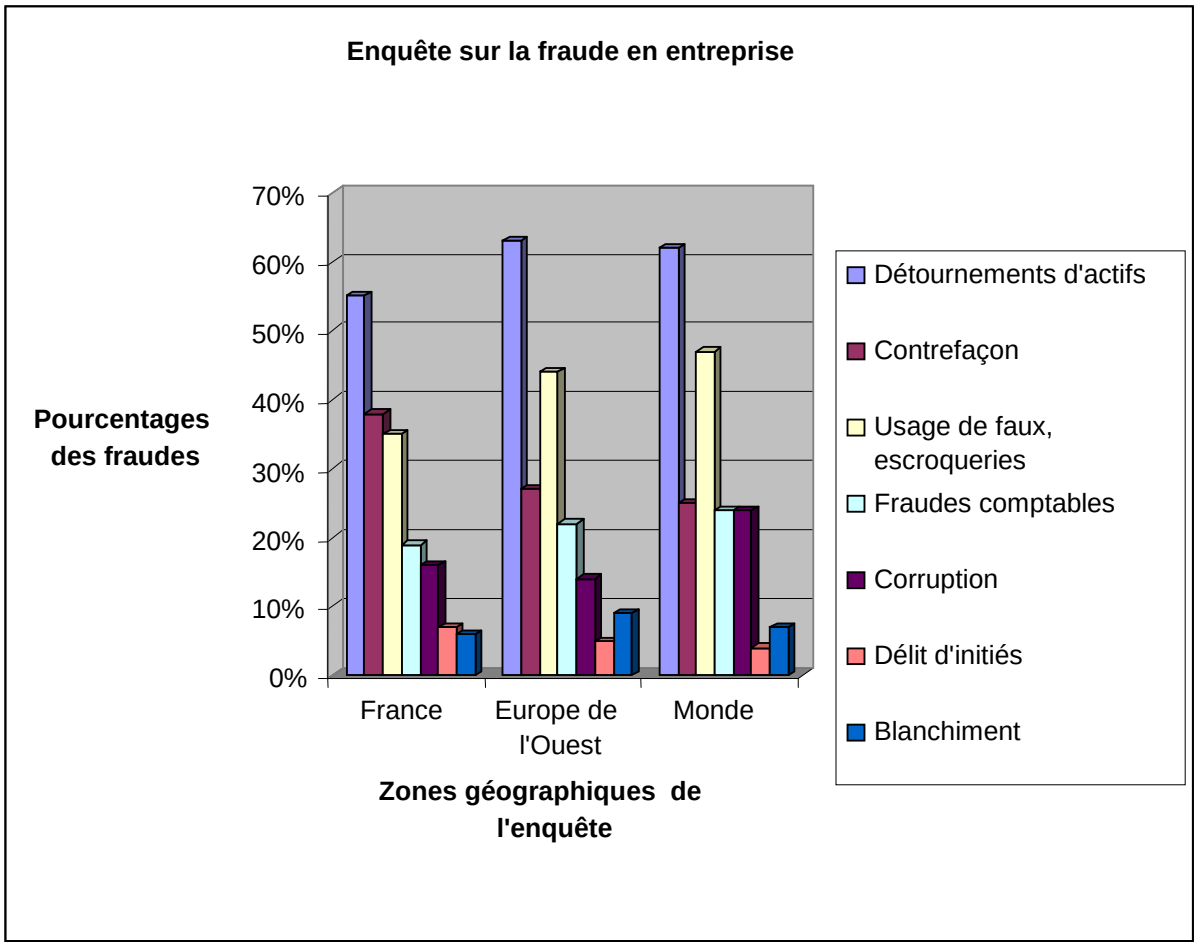
Plus des deux tiers des sociétés sondées ont été victimes de criminalité d'entreprise. Bien que la moitié des pertes liées aux fraudes en cause aient été inférieures à 100 000 dollars US, 13 % d'entre elles excédaient un million de dollars US.

Entre autres conclusions de cette étude, qui est menée tous les deux ans, 64 % des répondants estiment que les vérificateurs externes devraient avoir la responsabilité de détecter les fraudes, et 88 % des sociétés sont satisfaites des services de juricomptabilité reçus pour lutter contre la fraude. De plus, la majorité des organisations (52 %) disposent maintenant de politiques officielles en matière de prévention des fraudes, comparativement au tiers seulement, il y a deux ans. Selon Nick Hodson, les sociétés dotées de politiques de prévention demeurent malgré tout exposées à un risque. «Il ne suffit pas d'avoir une politique ; encore faut-il qu'elle fonctionne. Même Enron avait des

Selon une étude de PricewaterhouseCoopers en 2004 et 2005, 47 % des entreprises françaises ont été victimes de fraudes ces deux dernières années. Cette étude, réalisée aussi bien en France, qu'en Europe de l'Ouest et dans le monde a permis de constater que les fraudes au sein des entreprises portent sur plusieurs éléments à savoir :

- Les détournements d'actifs,
- La contrefaçon,
- Usages de faux et escroqueries,
- Fraudes comptables,
- Corruption,
- Délits d'initiés,
- Blanchiments.

Le graphique suivant résume les résultats obtenus sur l'étude de la fraude par le cabinet :



politiques. Pour modifier les comportements, il faut sensibiliser les gens et les obliger à rendre des comptes à l'égard des directives», conclut-il.

Figure 1 : Fréquences des différentes fraudes selon les zones géographiques

D'après cette étude du cabinet PricewaterhousCoopers, selon que la taille de l'entreprise est plus importante, plus le risque le risque de fraude est élevé. Cette réalité est même déjà soulignée par les études précédentes. L'étude mondiale indique que les plus grandes entreprises enregistrent jusqu'à trois fois plus de fraudes que les entreprises de moins de 200 salariés. Ainsi, le nombre plus élevé d'employés et le sentiment d'anonymat dans les grandes entreprises augmentent le risque de fraude. En France, le nombre de fraudes subies sur la période est de six en moyenne (contre sept en Europe de l'Ouest et huit dans le monde entier)

Aucun secteur n'est épargné et le taux de cas de fraude varie selon les secteurs de 35 % à 60 %. Au regard de l'étude, le plus touché est le secteur de la distribution et des produits de grandes consommations, avec 60 % de cas de fraude, qui a détrôné le secteur financier de sa première position, constatée lors de l'étude en 2003 (50 % de cas de fraude en 2005 et 40 % en 2007). Ils sont suivis du secteur des télécommunications et média (47 %). Néanmoins, il semble que le risque de fraude reste sous-estimé par les entreprises : en effet, 58 % des entreprises françaises interrogées pensent qu'elles ne vont probablement pas subir de fraude dans les cinq ans à venir, alors que seulement 20 % estiment que le risque de survenance est probable.

Ce dernier sentiment est partagé par également 20 % des entreprises en Europe de l'Ouest et dans le monde. Ce phénomène d'autant plus curieux que les études 2001, 2003, 2005 et 2007 ont toujours montré une croissance de la criminalité économique. Par ailleurs selon Dominique Perrier, associée responsable du département litiges et investigations de PricewaterhouseCoopers, les pays émergents sont particulièrement touchés (ils représentent près de la moitié du coût des fraudes dans le monde)

4.2 Le contexte de la fraude

La fraude se produit généralement dans un contexte d'absence de **séparation des tâche**s, de **collusion entre employés** ou lorsqu'il existe des **actifs liquides** ou à **valeur élevée**. Les facteurs qui contribuent à la réalisation de cette fraude se trouvent dans le « **triangle de la fraude** », à savoir l'existence d'une opportunité conciliée à une attitude rationnelle vis-à-vis de la fraude, et l'existence d'un encouragement ou d'une pression.

Ainsi, l'étude réalisée par le cabinet Pricewaterhousecoopers, montre qu'en France, les principales raisons des fraudes sont la tentation facile (67 %), l'insuffisance de contrôle interne (54 %), un train de vie élevé (36 %) et la collusion avec des tiers (34 %) ; tandis que l'ignorance des valeurs de l'entreprise est à l'origine de 78 % des fraudes en Europe de l'Ouest et de 81 % dans le monde, ce motif ne joue que dans 51 % des cas en France.

4.3 Le coût de la fraude

Selon l'étude menée par le cabinet PricewaterhouseCoopers, seul le coût financier des détournements d'actifs, des escroqueries, usages de faux et des contrefaçons a été estimé dans la mesure où, il est souvent difficile de valoriser des dommages induits par les autres incidents.

En France le coût moyen d'une fraude s'élève à 5,5 millions de dollars, 4,7 millions d'euros, montant largement supérieur à la moyenne en Europe de l'Ouest (2,5 millions de dollars soit 2,2 millions d'euros) et dans le monde (1,7 millions de dollars soit 1,5 millions d'euros). On note qu'une part significative des fraudes subies en France sont inhérentes à la contrefaçon (38 %) par rapport au taux observé en Europe (27 %) et dans le monde (25 %). Dans cette catégorie de fraude, la perte financière est en moyenne de 9,7 millions de dollars soit 8,2 millions d'euros en France contre seulement 3,6 millions de dollars soit 3,1 millions d'euros en Europe, en Europe de l'Ouest 1,9 millions de dollars et 1,6 millions d'euros dans le monde.

C'est le secteur pharmaceutique qui souffre le plus, au niveau mondial, avec un coût financier moyen de 3,8 millions de dollars soit 3,2 millions d'euros, suivi du secteur financier (2 millions de dollars soit 1,7 millions d'euros) et de la distribution (1,4 million de dollars soit 1,2 millions d'euros).

Ces sommes perdues ne peuvent totalement êtres récupérées : toutefois, les entreprises françaises semblent « favorisées » puisque 58 % d'entre elles parviennent à récupérer plus de 60 % des pertes encourues contre seulement 36% en 2003.

Ces résultats français sont, en outre bien meilleurs que ceux constatés en Europe de l'Ouest et dans le monde (47 %), comme nous l'avions déjà constaté en 2003.

L'étude mondiale confirme de nouveau que les entreprises dotées d'une police d'assurance fraude, ont plus de chance de récupérer plus de 60 % de leurs pertes alors que, celles n'ayant pas d'assurance n'en recouvrent que 35%. Les conséquences indirectes des fraudes les plus citées sont la dégradation des relations commerciales, de l'image de marque et de la réputation ou encore la perte de motivation du personnel. On note que 37 % des entreprises françaises, contre 35 % en Europe de l'Ouest et 42 % des

entreprises dans le monde déclarent avoir subi des dommages immatériels en plus de la perte financière. Ces conséquences indirectes sont encore plus importantes lorsque la fraude est révélée au public.

4.4 Typologie de la fraude en entreprise

Il existe en entreprise différents types de fraudes que l'on peut classer en trois catégories qui sont la corruption, la fraude sur les états financiers et la subtilisation d'actifs.

a- La subtilisation d'actifs

Les cas de subtilisation d'actifs se révèlent, par exemple, lorsque des liquidités, des produits en stocks sont volées, par le biais de fausses factures, d'employés fictifs ou de frais professionnels non justifiés... La principale catégorie de fraude recensée en 2004 est la subtilisation d'actifs dans l'entreprise pour 92,7 % des cas, en progression de sept points depuis 2002. Les fraudeurs font à 55 % des cas, partie du management et à 30 % des employés selon le 8ème Global Survey réalisé par Ernst et Young. Pour réduire la fraude, les codes de conduite sont considérés par les entreprises comme un moyen privilégié (52 % des réponses) toujours selon le même sondage**.**

Ce type de fraude est le plus courant en entreprise. Ici, la fraude peut se réaliser sur diverses formes : le détournement de chèque en interne, la subtilisation de règlement par des tiers, etc.

- Le détournement de chèques en interne

Cette fraude est observée lorsque des chèques à blancs sont signés par les directeurs ou responsables d'entreprise qui font confiance à leur comptable ou à leur personnel en général.

Selon **Nathalie Mourlo** dans **l'entreprise**, le détournement de chèques s'est passé il y a quelques années, dans une société de doublage de films. Le patron est un créatif pur et dur, qui a horreur des chiffres. Comme sa PME connaît une forte expansion, il embauche, pour diriger sa comptabilité, Mme X, qu'il est ravi de présenter à son banquier : la cinquantaine respectable, elle était auparavant expert-comptable indépendante et a brillamment audité les comptes de l'entreprise. Deux mois s'écoulent. Le directeur d'agence est perplexe : chaque semaine, il voit passer au débit du compte de l'entreprise un chèque de 10 000, 50 000, voire 100 000 euros à l'ordre de Mme X.

Ce n'est pas normal. Mais ces chèques portent la signature, reconnaissable et difficile à imiter, du PDG. Mme X serait-elle sa maîtresse ? Finalement, le banquier décide d'évoquer la question avec son client. Bien lui en prend : d'un naturel trop confiant, le PDG avait pris l'habitude, à cause de ses fréquents déplacements, de laisser à Mme X des chèques en blanc pré signés. Démasquée, elle avoue l'escroquerie. Il était temps : elle s'apprêtait à s'envoler pour l'Amérique du Sud.

De nombreux dirigeants signent des chèques ou des traites dont ils laissent à leur responsable comptable ou financier le soin de compléter soit l'ordre (le montant étant porté), soit l'ordre et le montant. Un escroc est alors libre de libeller le titre de paiement à son nom, ou à celui d'une société écran qu'il a créée. D'autres escroqueries reposent sur la falsification, après-coup, du nom du bénéficiaire. Ou encore sur l'imitation de la signature de personnes habilitées.

- La subtilisation de règlement par des tiers

La subtilisation de règlement par des tiers consiste en fait à voler les règlements effectués par les tiers (clients) au profit de l'entreprise. Ce type de fraude est le plus souvent perpétré par les comptables ou les commerciaux en contact avec les règlements des tiers.

Selon **Nathalie Mourlot** dans **l'Entreprise**, le trésorier de l'une des filiales d'une multinationale, qui s'appellerait Divrese déclara : « L'an dernier, quelque part dans le circuit qui va de nos bureaux à la banque, un individu a mis la main sur un chèque de règlement que nous avions reçu d'une société cliente, d'un montant de près de 300 000 Euros. Au bout d'une semaine, voyant que ce chèque n'était pas porté au crédit du compte bancaire de Divrese, nous avons appelé notre client. De son côté, en revanche, le chèque avait été débité ! Ce n'est qu'un mois plus tard que nous avons eu le fin mot de l'histoire : l'escroc qui avait volé le chèque avait ouvert un compte auprès d'une banque suisse de réputation sulfureuse, avec de faux papiers au nom de M. Divrese, et encaissé le chèque. Le temps que les recherches arrivent jusqu'au compte frauduleux, il était bien entendu fermé. Et le malfaiteur s'était envolé avec nos 300 000 euros... »

La « fraude à l'encaissement », comme l'appellent les spécialistes, peut aussi résulter du vol de traites ou de billets à ordre reçus par l'entreprise. Souvent, à la différence de l'exemple ci-dessus, l'ordre du chèque ou de l'effet de commerce est modifié (par grattage et réinscription, rajout ou modification de certaines lettres), pour faire apparaître le nom d'une fausse société constituée par les fraudeurs.

b- La corruption

La corruption, caractérisée par des bakchichs, des cadeaux ou des dons en nature est un schéma de fraude très difficile à détecter et à caractériser.

- Les achats surpayés moyennant commissions

Selon **Nathalie Mourlot** dans **l'Entreprise**, une société de plasturgie d'une centaine de salariés est revendue par son fondateur à un groupe. Un ancien acheteur de l'entreprise, connu pour sa rigueur, est nommé au poste de responsable des achats. Son travail donne toute satisfaction, tant à la direction de la filiale qu'à celle du groupe. Quelques années plus tard, à l'occasion d'une réorganisation, le groupe nomme un directeur des achats France. Oh surprise ! En se penchant sur les circuits des différentes filiales, celui-ci découvre que l'ancien acheteur promu responsable se livre depuis l'origine à de drôles de pratiques. Il achète à certains fournisseurs des produits au-dessus de leur prix, un coup de pouce en échange duquel lesdits fournisseurs lui versent des commissions en liquide. Montant total estimé du préjudice, en termes de surcoût payé par l'entreprise : la moitié du bénéfice net d'une année !

Au lieu d'être réglées en liquide, les commissions peuvent être payées en nature : les fournisseurs complices livrent au salarié de l'entreprise des produits gratuits. Ou encore ils lui fournissent, toujours gracieusement, des prestations de services à titre personnel : aménagement de son intérieur, voyages...

- Les fausses factures profitant à leurs émetteurs

Dans la vie de tous les jours, en entreprise, on procède souvent sans le savoir aux règlements de certaines factures établies pour des produits ou des services fictifs au profit d'une société au nom de l'un de vos salariés**.**

Selon **Nathalie Mourlet** dans **l'Entreprise**, le gérant d'une petite imprimerie d'une trentaine de salariés se repose entièrement, pour tout ce qui a trait à la comptabilité, à la finance et aux relations bancaires, sur son directeur financier. Une ou deux fois par semaine, ce dernier apporte à son patron les factures des fournisseurs à régler,

accompagnées pour chacune d'un chèque ou d'un ordre de virement à signer. Tout se passe sans souci, jusqu'au jour où, sans motif apparent, la trésorerie de l'entreprise se tend : son compte en banque tourne au rouge vif... Inquiet, le chef d'entreprise se décide à demander l'aide d'un expert-comptable recommandé par un ami. Celui-ci ne tarde pas à découvrir la raison de cet assèchement des liquidités : depuis six mois, le directeur financier n'arrive plus à faire face au remboursement de ses crédits personnels. Pour y remédier, il glisse parmi les factures qu'il présente à son patron de fausses factures à l'ordre de sociétés qu'il a constituées. Et dont il a soigneusement choisi la raison sociale et l'adresse pour qu'elles soient crédibles !

Les fausses factures peuvent également être libellées à l'ordre d'une société détenue par un ami du fraudeur ; ou bien à l'ordre d'un fournisseur habituel de l'entreprise, mais pour des prestations ou des produits fictifs**.**

c- La fraude sur les états financiers

La fraude sur les états financiers vise à améliorer l'image financière de l'entreprise et ce risque de fraude augmente lorsque, par exemple, l'entreprise est soumise à une pression élevée sur les résultats.

Selon **Nathalie Mourlot** dans **l'Entreprise**, en établissant les bilans de fin d'année, la responsable comptable d'une entreprise de robinetterie constate d'importants « écarts d'inventaires » : le décompte, référence par référence, des différents produits qui restent en magasin, aboutit à un total inférieur de 20 % à la valeur portée comptablement en stock. Elle alerte son patron. Après une enquête approfondie, comprenant un entretien en tête à tête avec chaque employé, la lumière est faite : plusieurs collaborateurs ont volé des robinets et des mitigeurs, qu'ils ont revendus (facilement et très cher) à des entreprises et à des particuliers de leur connaissance réalisant des travaux au noir.

On rencontre plutôt les « écarts d'inventaire » dans l'industrie : ils touchent les magasins, les usines ou les entrepôts. Ils ont leur équivalent dans le secteur de la distribution. C'est ce que les professionnels appellent la « démarque inconnue ». « Les produits qui s'y prêtent le mieux sont ceux qui conjuguent petite taille et forte valeur ajoutée », met en garde Gérard de Fournas.

4.5 Les facteurs favorisant la fraude en entreprise

Prévenir la fraude signifie d'abord bien comprendre quelles peuvent en être les causes. La plupart de celles-ci, telles qu'elles sont décrites dans la littérature (en criminologie) retombent sur les deux éléments suivants : l'occasion, qui rend la fraude possible, et la

motivation, qui pousse à vouloir frauder. Cette motivation peut varier d'un cas à l'autre mais il s'agit le plus souvent, soit de problèmes financiers dans la sphère privée, soit d'un conflit personnel avec l'environnement de travail. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les fraudeurs au sein des entreprises ne sont généralement pas des criminels mus par une volonté préméditée encore que ces derniers puissent également se rencontrer.

Les entreprises actives en matière de prévention anti-fraude se préoccupent souvent de la composante "occasion" et pensent beaucoup moins à la composante "motivation ". Or, lors de l'élaboration d'une telle stratégie de prévention, il faut tenir compte de ces deux facteurs. La meilleure solution consiste à mener une approche intégrée qui envisage simultanément quatre domaines, entre lesquels d'ailleurs existent des échanges permanents.

Ces quatre domaines sont:

a- L'organisation administrative

Lorsqu'on évoque ce domaine, on pense classiquement à l'ensemble des prescriptions, procédures, réglementations internes et externes ainsi qu'à la définition précise de chaque responsabilité au sein de l'organisation. Mais l'on accorde généralement (trop) peu d'attention à l'analyse du risque portant sur la vulnérabilité à la fraude des processus primaires et secondaires de l'entreprise. L'input d'une telle analyse peut notamment émaner d'un brainstorming sur la question suivante: "Comment puis-je frauder sans que Cela ne se remarque ? ".

Ce sont évidemment les risques présentant un haut degré en termes d'impact et de fréquence 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 de la fraude 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. Une démarche comparable, en quelque sorte, à un plan d'urgence.

b- Le personnel

La mise en place de procédures ne constitue guère qu'un premier pas. Si l'on veut que ces prescriptions soient correctement appliquées, il faut que les procédures soient réellement acceptées par les collaborateurs (ce qui peut se faire via la formation et la guidance). Et, bien sûr, il faut avoir veillé, au préalable, à ne pas avoir engagé n'importe qui. Lors du recrutement et de la sélection, l'on ne porte souvent qu'une attention très partielle aux aspects relatifs à l'intégrité (check pré-emploi): les références et les diplômes ne sont pas contrôlés, la prise d'informations auprès d'employeurs précédents reste négligée. Dans bien des cas, on réalise d'ailleurs à peine quelles sont les fonctions à considérer comme étant "vulnérables". Enfin, cela vaut la peine de rendre les membres du personnel conscients de l'importance de l'intégrité. Leurs aptitudes à cet égard peuvent même, si l'on veut, faire l'objet de formations (formation à l'intégrité).

c- Le management

Tout ce que nous venons de dire concernant le personnel est tout aussi valable, sinon plus, pour les fonctions de management. La direction doit être consciente qu'elle joue, par sa fonction, un rôle d'exemple en matière de prévention de la fraude et de promotion de l'intégrité. Il importe, à cet effet, que la direction ait une bonne idée des prestations et du fonctionnement des collaborateurs. Ce qui implique aussi qu'elle doit rester accessible et visible à l'égard de ces derniers. Et rend indispensable l'existence d'une bonne stabilité au sein du management. Parallèlement à cela, le Conseil d'Administration doit, lui aussi, être conscient de ce que la direction, précisément, peut avoir l'occasion de détourner des mesures de contrôle internes, si la surveillance externe est insuffisante.

d- Les enquêtes relatives aux fraudes

Aussi bien conçus soient-ils, les mécanismes de prévention et de détection de la fraude n'offrent jamais une sécurité totale. Cela ne serait d'ailleurs pas supportable ni souhaitable du point de vue économique de l'entreprise. Le fraudeur résolu trouvera donc toujours une brèche dans le système, surtout si le risque ou les conséquences possibles de la découverte du pot aux roses semblent minimes en regard du gain potentiel.

C'est pourquoi, malgré le caractère sensible de cette matière, il est - une fois de plus important d'être bien préparé, via le « guide de la fraude », et donc avoir à l'œil et de bien mener les opérations suivantes :

- approbation du plan de gestion de la fraude (idéalement, par la direction et/ou le Conseil d'Administration)
- conduite de l'enquête
- portée et objectifs de l'enquête
- processus et techniques d'enquête
- collaboration avec la justice et la police
- communication interne et externe.

4.6 Le profil des fraudeurs

L'étude 2005 réalisé par le cabinet PricewaterhouseCoopers a été axée sur l'analyse du profil des fraudeurs pour les actes les plus importants relevés au cours des dernières années. En France, 47 % des fraudeurs sont des salariés de l'entreprise, dont 20% appartiennent au top management. L'âge moyen est de 41 ans et dans 85 % des cas, les fraudeurs sont des hommes. Ces données sont sensiblement les mêmes en Europe de l'Ouest et dans le monde.

Il est de ce fait aisé de comprendre pourquoi l'impact immatériel des fraudes peut être important puisque la position interne du fraudeur dans l'entreprise est souvent élevée.

En 2002, selon une étude réalisée par le cabinet Ernst & Young intitulé « observatoire de la fraude en entreprise », 55 % des fraudes en entreprises auraient été le fait de managers récemment promus.

Ce rapport annuel se fonde sur l'étude de plus de 400 entreprises mondiales : l'édition de 2003 est marquée par les scandales financiers à répétition qui ont affecté de grandes américaines (Enron, Worldcom…) et par les dommages collatéraux qu'a provoqués l'éclatement de la bulle financière du secteur hightech.

C'est cette conjoncture atypique qui explique sans doute la forte croissance des fraudes imputées aux managers. L'édition 2000 ne faisait apparaître qu'un tiers de managers parmi les fraudeurs contre les 55% relevés en 2002, principalement des cadres en poste depuis moins d'un an. Les employés, bien que plus nombreux, ne représenteraient que 30% des fraudeurs avérés.

L'éventail des fraudes constatées est particulièrement large : si 85% d'entre elles concernent des problèmes liés à la rémunération, l'enquête recense pêle-mêle les fraudes informatiques, comme l'utilisation de logiciels piratés ou l'utilisation abusive des bases de données professionnelles, mais aussi la publication de résultats non sincères.

Dans un contexte économique morose, la pression mise sur des managers récemment nommés en panne de résultats peut expliquer ces engagements, tout comme leur inexpérience ou leur manque de loyauté vis-à-vis d'une entreprise rejointe depuis peu.

a- Le prix de la dénonciation de la fraude

Selon Gary Moulton, dénoncer un collègue ou encore son patron peut être le pire cauchemar d'un honnête employé. Voila la situation dans laquelle s'est retrouvé Yves Collin, CA au siège social d'Est/Ouest Limitée. Il examinait les résultats financiers préliminaires de 2001 de la division Ouest lorsqu'il a constaté que des opérations inhabituelles avaient été enregistrées à la fin de l'exercice. L'une d'elle consistait en une vente très importante à un client particulier dont la solvabilité avait déjà été mise en doute.

Yves Collin a poussé son enquête et découvert d'autres irrégularités, allant de l'octroi de crédit à ce client à la falsification de la date de constatation des produits par le service de la comptabilité, sans grands résultats. C'est alors qu'il a commencé à soupçonner qu'une opération frauduleuse avait été réalisée avec la complicité du client en vue d'améliorer les résultats financiers de 2001 de la division Ouest. Il en a avisé le siège social qui n'a pas pris l'affaire au sérieux. Finalement, il s'est adressé au service du contentieux qui, à sa grande surprise, est intervenu pour annuler l'opération avant que les résultats financiers erronés soient rendus au public.

Yves Collin était très fier d'avoir peut-être contribué à éviter un scandale financier. Dans des circonstances idéales, il aurait du être récompensé pour son geste. C'est le

contraire qui s'est produit. Ses patrons ont commencé à le talonner à propos de son rendement. Il a ensuite été rétrogradé et tenu à l'écart des données financières les plus sensibles de la société, puis on l'a relégué dans un cubicule. Yves Collin a alors démissionné.

Cette histoire ressemble à des évènements qui se sont produits au Canada et aux Etats-Unis. Malheureusement, les histoires comme celle-là sont courantes. Pendant longtemps, les employés qui dénonçaient les pratiques douteuses de leur entreprise devaient en subir les conséquences. Nombreux sont ceux qui renoncent à dévoiler des informations par crainte des représailles.

Selon une enquête sur l'éthique menée récemment par le Conférence Board des Etats-Unis , de nombreuses entreprises ont un service téléphonique spécial permettant à leurs employés de signaler des fraudes. Cependant une majorité de dirigeants estiment que la crainte de représailles constitue un « problème de taille ». Seul un petit nombre est d'avis qu'il règne au sein de leur société une culture de dissidence permettant aux employés de parler librement.

Toute fois les récents évènements survenus un peu partout dans le monde vont peut – être changer la façon dont les entreprises traitent les dénonciateurs. Les évènements du 11 septembre et les scandales financiers survenus chez Enron et WorldCom ont rehaussé l'image des dénonciateurs en entreprise et entraîné l'adoption de lois qui les mettent à l'abri des représailles. Les législateurs canadiens et américains créent de nouvelles lois pour déceler et prévenir les fraudes en entreprise, notamment des lois qui protègent ceux qui font part d'inquiétudes au sujet de leurs collègues de travail. Par conséquent, les employés hésitent de moins en moins à lever le voile sur les pratiques illicites.

Le magazine *Time* a proclamé l'année 2002, l'année des dénonciateurs et publié un article sur trois femmes courageuses qui ont pris d'énormes risques sur le plan personnel et professionnel en rendant publiques les pratiques de leurs organisations respectives. **Sherron Watkins** a signalé les méthodes comptables inappropriées d'Enron, Cynthia Cooper a découvert que WorldCom avait masqué des pertes substantielles par le biais d'une tenue des comptes douteuse et Collen Rowley a indiqué que le FBI n'avait pas fait enquête, à la première alerte, sur une personne maintenant formellement accusée de conspiration relativement aux évènements du 11 septembre.

Le plus souvent une fraude est démasquée grâce aux renseignements fournis par des employés, des fournisseurs et d'autres personnes gravitant autour de l'entreprise. Parfois, les dénonciations se font dans l'anonymat, dans une note glissée sous une porte.

Les lettres anonymes sont, pour la plupart écrites par des personnes proches de la société qui possèdent des informations très précises sur des opérations frauduleuses ou contraires à l'éthique. Il peut s'agir d'un employé qui soupçonne un dirigeant de vol ou encore d'un soumissionnaire malheureux qui allègue que le versement d'un pot-de-vin était nécessaire pour obtenir un contrat.

« **Les employés sont souvent les mieux placés pour déceler les fraudes** », affirme Tim Williams, vice-président, Sécuruté chez Nortel Networks, et coauteur avec W. Steve Albrecht et Gerald W. Wernz de Fraud-Bringing Light to the Dark Side of Business. Selon Tim Williams, comme la plupart des fraudes en entreprise sont commises par des employés, c'est bien entendu leurs collègues de travail qui finissent par découvrir le pot aux roses. « Cependant les employés hésitent souvent à dévoiler ce genre d'informations pour un certain nombre de raisons, poursuit Tim Williams. Parfois, il leur est impossible d'établir avec certitude qu'une fraude a été commise. Ils reconnaissent des signes avant-coureurs, mais ne possèdent aucune preuve tangible ». A titre d'exemple, un employé peut avoir l'impression qu'un directeur vit au dessus de ses moyens ou ne pas comprendre certains aspects d'une opération. « Par ailleurs, les dénonciateurs peuvent craindre les représailles, se sentir intimidés par leurs supérieurs et avoir l'impression que l'organisation ne fait rien pour les encourager à parler ».

Tim Williams indique qu'en 1990, Nortel Networks a mis à la disposition de ses employés aux Etats-Unis un service téléphonique spécial et croit fermement que tout devrait être mis en œuvre pour permettre aux employés de communiquer leurs soupçons au sujet d'actes illicites. Chaque appel doit être scruté et faire l'objet d'un suivi.

« La mise en place d'un tel service a grandement contribué à convaincre les employés de la sincérité des intentions de la société, indique Tim Williams. J'ai également établi un processus d'enquête dynamique. Il ne suffit pas de faire des enquêtes et de résoudre les problèmes de la fraude au fur et à mesure qu'ils se présentent, encore faut-il le faire de façon discrète, professionnelle et équitable ». Selon Tim Williams, cela exige des communications et une interaction constante entre les services du contentieux, des ressources humaines, de la vérification interne et de la sécurité, et les cadres hiérarchiques. Il faut travailler en équipe et démontrer aux employés que les incidents signalés seront pris au sérieux et réglés de façon équitable. **« Il faut éviter de mettre sur pied un service téléphonique pour les employés sans savoir ce qu'on fera avec l'information obtenue. Nous avons veillé à ce que l'ensemble de notre programme, du code de déontologie aux communications avec les employés, en passant par le processus d'enquête, soit homogène ».**

b- Les législations pour protéger les dénonciateurs de fraudeurs

La prolifération des scandales financiers ces dernières années a incité les législateurs américains et canadiens à fournir une meilleure protection aux employés qui dénoncent des pratiques douteuses au sein de leurs entreprises. Aux Etats-Unis, la loi Sarbanes-Oxley de 2002 régit l'éthique en entreprise, oblige les organisations à surveiller le comportement de leurs employés et protège ceux qui dénoncent des pratiques contraires aux dispositions des lois fédérales américaines en matière de fraude ou aux règles de la Securities and Exchange Commission. Toutes les sociétés ouvertes, y compris leurs dirigeants, employés, sous traitants et représentants, sont assujetties à cette loi. Cette dernière leur interdit de congédier, rétrograder, suspendre, menacer ou harceler un employé protégé par la loi ou de lui faire subir toute autre forme de discrimination. La loi oblige aussi les sociétés ouvertes à mettre en place des politiques et procédures appropriées pour traiter les plaintes et renseigner leurs cadres, superviseurs et dirigeants sur ses nouvelles dispositions. Le paragraphe 301(4) de la loi exige que tout comité de vérification établisse des procédures pour la réception, la conservation et le traitement des plaintes reçues par une société concernant des méthodes comptables, des contrôles internes ou des questions de vérification, ainsi que pour la communication confidentielle par les employés de préoccupations au sujet de questions de comptabilité ou de vérification.

En Juin 2003, le gouvernement fédéral canadien a déposé un nouveau projet de loi à la Chambre des communes visant à permettre de déceler, de réprimer les fraudes sur les marchés financiers, et de poursuivre les fraudeurs. Ce projet de loi traite également du problème de l'intimidation en milieu de travail envers les dénonciateurs, et, a pour but de protéger ces derniers des menaces ou des représailles.

Quelque soit la réglementation au sujet de la protection des dénonciateurs, une bonne compréhension de la nature humaine et d'excellentes techniques d'entrevue déterminent souvent, le niveau de coopération obtenu des employés durant une enquête. Selon Kelly Friedman, plus l'employé est nouveau au sein de l'entreprise, moins il est susceptible de sonner l'alarme. Par contre, les employés plus anciens ont souvent des remords de confiance et sont plus disposés à s'ouvrir. Ils se sentent plus confiants. Néanmoins, ils hésitent parfois jusqu'à la dernière minute à dévoiler des informations. Kelly Friedman se rappelle, avoir obtenu des renseignements précieux, au sujet d'un comportement répréhensible, lors d'une entrevue de départ d'un employé, le dernier jour de sa retraite.

Cette personne, était au service de la société depuis 30 ans et voulait partir la conscience tranquille.

Kelly Friedman ajoute qu'il est souvent difficile d'obtenir des noms en entrevue. Les personnes interviewées préfèrent s'en tenir à des commentaires généraux sur les mauvaises pratiques. Elles suggéreront ainsi, d'aller vérifier ce qui se passe dans un service, plutôt que de dévoiler des noms. Les enquêtes approfondies, ont l'avantage, d'encourager les employés qui détiennent des informations à parler et à mettre à jour une affaire.

Toujours selon Kelly Friedman, dans une organisation où les mécanismes de dénonciation sont bien structurés ou autrement dit, chacun est encouragé à s'exprimer, les craintes de représailles ne devraient pas constituer un obstacle. « Après tout dénoncer les comportements contraires à l'éthique est dans l'intérêt de tous, la société comme les employés ».

c- Conséquences indirectes des fraudes

Selon l'enquête sur la fraude menée par PricewaterhouseCoopers, les fraudes orchestrées au sein des entreprises ont entraîné dans celle-ci les conséquences suivantes :

- La détérioration des relations commerciales ;
- La baisse de motivation du personnel ;
- Un effet négatif sur la réputation et l'image de marque de l'entreprise

Le scandale financier de Enron jusqu'à aujourd'hui a terni l'image du géant américain vis-à-vis des tiers, qui longtemps, faisaient confiance aux chiffres comptables que celui-ci publiait chaque année. Mais depuis 2003, tout cela n'est qu'une illusion ;

- La baisse du cours boursier pour les firmes cotées en bourses.

Elle est la conséquence directe qui résulte en général de la fraude sur les états financiers au sein d'une entreprise côté en bourse. C'est d'ailleurs le cas des sociétés américaines Enron et Worldcom en 2003 lorsque la fraude sur les états financiers s'est révélée au grand public.

5. CADRE DE REFERENCE

5.1 Aperçu de la fraude

La fraude est un phénomène de société. Pour les entreprises, c'est un risque particulièrement important à prendre en compte systématiquement. Tel un accident, la fraude peut arriver à n'importe qu'elle entreprise, quelque soit son secteur et son activité.

a- Définition

La fraude[1] consiste à employer des moyens trompeurs et exploiter la confiance acquise pour obtenir illégalement un avantage personnel ou au bénéfice de tiers.

b- Les signaux d'alarme

Même si l'entreprise établit un guide et des procédures de prévention et de détection de la fraude, il est important que les collaborateurs soient avertis des situations porteuses d'un grand risque de fraude. Sans prétendre à l'exhaustivité, voici quelques 'feux clignotants' qui devraient alerter les dirigeants d'entreprise sur des risques éventuels de fraude :

- **Personnel**
  - grande rotation des fonctions clés du département financier,
  - sous recrutement chronique et significatif au sein du département financier et de la structure de contrôle interne,
  - changements fréquents de juristes d'entreprise, auditeurs et autres conseillers en affaires,
  - pression exagérée sur le personnel comptable lors de la finalisation du bilan financier ou de l'information relative au management,
  - salaire fortement lié aux résultats financiers,
  - employé dont le niveau de vie n'est pas en rapport avec ses revenus.

- **Processus d'entreprise**
  - faible intérêt de la direction pour le contrôle interne,
  - complexité de la structure de l'entreprise,
  - complexité de la structure des rapports,

[1] http://www.ey.be/PMEKMO/Input.nsf/Ernest&Young

- perte de documents (non encore digitalisés),
- indications selon lesquelles l'information financière interne ne serait pas fiable,
- rumeurs selon lesquelles les procédures de contrôle internes seraient négligées ou détournées par la direction.

➢ **Apports/rendements**

En faisant l'analyse apports rendement les éléments ci-après devront êtres considérés comme signes à la présomption de fraude en entreprise :

- transactions inhabituelles ayant un effet significatif sur les rendements,
- paiements anormalement élevés pour des services (au bénéfice, par exemple, d'avocats, de consultants ou de représentants),
- gains ou pertes non prévus et/ou anormalement élevés résultats non comparables avec ceux de l'ensemble du secteur,
- information vraiment trop légère sur un client ou une transaction (par exemple, lorsque la seule donnée de contact est un numéro de téléphone mobile).

➢ **Achats**

Au niveau de l'approvisionnement, les éléments suivants sont précurseurs de risques de fraude à savoir :

- l'inscription systématique des mêmes fournisseurs pour les offres
- l'acceptation d'offres après la date de clôture,
- l'acceptation d'offres par des fournisseurs qui, de toute évidence, ne répondent pas aux spécifications demandées,
- le fait que certains fournisseurs bénéficient plus souvent des offres et sans rien donner à leur tour.

➢ **Factures**

Les éléments suivants sont annonciateurs de risque de fraude en entreprise :

- factures non pliées (qui n'ont donc jamais été mises sous pli),
- fournisseurs ne renseignant qu'une adresse de boîte postale,

- fournisseurs domiciliés à l'adresse d'un collaborateur,
- explications quelque peu obscures de certaines livraisons.

5.2 La prévention de la fraude en entreprise

Prévenir la fraude signifie d'abord bien comprendre quelles peuvent en être les causes. La plupart de celles-ci, telles qu'elles sont décrites dans la littérature (en criminologie) rapportent aux deux éléments suivants: l'occasion, qui rend la fraude possible ; et la motivation, qui pousse à vouloir frauder. Cette motivation peut varier d'un cas à l'autre mais il s'agit le plus souvent, soit de problèmes financiers dans la sphère privée, soit d'un conflit personnel avec l'environnement de travail. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les fraudeurs au sein des entreprises ne sont généralement pas des criminels mus par une volonté préméditée.

La prévention de la fraude en entreprise se fera à travers la mise en place de dispositions générales et de dispositions particulières.

a- Les dispositions générales de prévention de la fraude : Le système de contrôle interne, l'audit interne et l'audit externe

Les dispositions générales de prévention de la fraude en entreprise concernent la mise en place de procédures internes, d'un système de contrôle interne et d'audit interne et d'une bonne politique de gestion des ressources humaines. Mais avant, les entreprises doivent pouvoir au sein de leur organisation identifier les éventuels risques de fraudes auxquels elles sont confrontées.

- Définitions

Le contrôle de gestion est une fonction, qui, par l'exploitation du système d'information vise à contrôler, à mesurer et analyser l'activité d'une organisation (entreprise à but lucratif ou association). Cette fonction doit apporter des éléments d'information décisifs aussi bien au management qu'à l'atteinte des objectifs (opérationnels et/ou stratégiques).
Il s'agit d'un contrôle non seulement au sens de vérification, mais aussi au sens de pilotage. Le credo du contrôle de gestion est qu'on ne pilote que ce que l'on mesure, et

le contrôle de gestion détermine les indicateurs qui seront suivis (mesurés) ainsi que l'écart de la situation (réelle) avec le but visé (budget).
Le contrôle de gestion est aussi un instrument de prévention de la fraude en entreprise grâce à ces contrôles de prévention, de vérification ou de détection, permanents ou ponctuels etc.

Le contrôle interne est perçu comme l'ensemble des mécanismes ou dispositifs mis en place dans une entreprise pour assurer la sécurité de ses actifs, de son patrimoine et de la pertinence de l'information financière et comptable. L'organisation de ce contrôle interne est assurée dans le cadre de la loi et des processus mis en place pour assurer la coordination des activités dans l'entreprise.
Selon l'ordre des experts comptables agréés de France, le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

L'audit interne est la fonction au sein d'une entreprise qui devrait permettre aux dirigeants de s'assurer que leur organisation produit bien les effets attendus et que le système d'information génère des informations pertinentes.

L'audit opérationnel se définit comme une activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes qui lui permet d'examiner en toute objectivité toutes les actions dans un processus sans privilégier leur conséquence sur la tenue des comptes.
Autrement comme le disent BECOUR et BOUQUIN, l'audit opérationnel a pour rôle, de juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui peuvent survenir et diminuer la capacité de l'entreprise à définir des objectifs clairs, précis, à les atteindre et à apprécier leur opportunité.

- Objectifs
Le **contrôle interne** fait partie intégrante de la stratégie de gouvernance d'une entreprise.
Les procédures de contrôle interne consistent à assister le management dans l'identification et la maîtrise des risques, en mettant à sa disposition un référentiel de maîtrise de ces risques, tout en vérifiant son respect.
Le contrôle interne a comme finalité :

- de prévenir les erreurs et les fraudes ;

- de gérer rationnellement les biens et les ressources de l'entreprise ;
- de respecter les lois, règlements, normes et règles internes et les contrats ;
- de protéger le patrimoine et de préserver les actifs de la société ;
- d'exercer un contrôle optimal sur les secteurs d'activité;
- d'assurer la fiabilité et l'intégrité du système comptable et des informations financières et opérationnelles ;
- de réaliser et d'optimiser les objectifs de la firme ;
- de prévenir et maîtriser les risques pouvant faire obstacle à la réalisation de ces objectifs.

Par conséquent, le contrôle interne contribue à la réalisation des objectifs d'une société, en matière de performance et de rentabilité. Aussi bien conçu et appliqué soit-il, le contrôle interne ne peut toutefois être considéré comme pouvant prévenir toute erreur.

b-. Principes du contrôle interne : séparation des fonctions

La comptabilité a une dimension matérialisée : elle résulte de toute une série d'enregistrements qui représentent des opérations multiples. La fiabilité d'une comptabilité dépend du système et des procédures de contrôle interne. La réalisation des objectifs ci-dessus cités se fera notamment par la séparation des tâches.

Quatre fonctions peuvent êtres distinguées au sein d'une entreprise :

- fonction de décision,
- fonction de conservation du patrimoine (personnes ayant à leur charge la conservation ou l'entretien des immobilisations, des stocks, du disponible),
- fonction se rapportant à la comptabilité (enregistrement des flux qui affectent les biens de l'entreprise, des correctifs d'inventaire, et établissement des états financiers)
- fonction de contrôle.

La distinction de ces fonctions est fondamentale sur le plan du contrôle interne parce qu'une séparation des tâches (impossibilité de cumuler deux de ces fonctions) permet de réaliser un auto-contrôle efficace.

c- Rôles dans la prévention de la fraude

Le contrôle interne permet de prévenir la fraude en entreprise lorsque :

- le magasinier d'une entreprise est contraint, d'après les procédures de contrôle interne, de vérifier le stock des matières premières et fournitures, pour apprécier l'opportunité de la demande d'achat passée par un centre de responsabilité, avant que le service de contrôle interne ne procède à sa validation. Il s'agit de prévenir ici, des commandes fictives passées par un centre de responsabilité, pour favoriser le fournisseur en difficulté d'écouler son stock.
- le contrôle interne procède au contrôle arithmétique des factures fournisseurs et de la liasse facture-bon de commande- bon de livraison, afin d'éviter, les livraisons fictives des fournisseurs avec lesquels le service achat serait de connivence ;
- le contrôle interne vérifie les destinations des bordereaux de livraison, afin d'éviter les ventes fictives de connivence avec les clients ;
- le contrôle interne procède à l'inventaire périodique des stocks de matière premières ou de produits finis, afin d'éviter les livraisons fictives voir des ventes fictives du responsables de livraison de concert avec un client ;
- le contrôle interne procède à la vérification de l'apurement des suspens qui sont crédit du rapprochement bancaire du côté de la banque, il vise à vérifier que, les encaissements des clients ne sont pas détournés par le service financier ;
- le contrôle interne procède périodiquement au contrôle des encaissements ; c'est bien pour prévenir leur détournement par le service financier ou par les commerciaux ;
- lorsque le contrôle interne demande aux clients des extraits de comptes pour comparer le solde comptable que lui procure la comptabilité de la société par rapport à celui du client, c'est afin de prévenir des détournements d'encaissements.

Voila quelques rôles du contrôle interne dans la prévention de la fraude en entreprise.

L'efficacité des modes de détection des fraudes est liée à la catégorie à laquelle appartiennent les fraudeurs. Ainsi, selon l'étude globale, lorsque l'auteur de la fraude est interne à l'entreprise, les fraudes ont souvent été découvertes à travers l'**audit interne** ou révélées par des rumeurs internes. A contrario, si le fraudeur est externe à l'entreprise, les systèmes de gestion de risques et de sécurité sont les moyens les plus efficaces pour détecter la fraude. Dans ce dernier cas, la rumeur externe est aussi une source de détection importante.

L'audit externe constitue aussi un moyen de prévention de la fraude en raison de l'indépendance des auditeurs externes vis-à-vis des audités et de leur sens d'objectivité, mais l'**audit externe** doit s'appuyer sur les pistes des auditeurs internes mieux placés pour détecter les fraudes en entreprise.

5.3 La mise en place de procédures internes

Les procédures internes constituent la base du contrôle interne gage de la prévention de la fraude en entreprise. Certes toutes les entreprises ont une façon de travail nommée « procédures » mais elles n'ont pas toutes un manuel de procédures. L'absence d'écrit favorise entre autre la fraude en entreprise, car les fraudeurs interprètent à leur faveur ce manquement et fraudent. C'est bien pourquoi la mise en place de procédures écrites dénommées manuel de procédures est indispensable à la maîtrise de la fraude en entreprise.

Il n'existe pas de procédures standard d'une société à une autre. Chaque société en fonction des spécificités de son activité et de son organisation interne élabore son propre manuel de procédures respectant tout au moins les règles générales en la matière.

a- Le rôle des procédures dans la prévention de la fraude

Les procédures constituent en entreprise le pare-feu contre la fraude en ce sens qu'elles constituent un mur aux risques qui sont propres au fonctionnement et à l'activité de la firme. C'est pourquoi, le contrôle interne doit veiller au respect des procédures et sanctionner les employés qui les transgressent en faisant de façon périodique des audits de procédures.

b- La gestion des ressources humaines

-Définition

La gestion des ressources humaines est un ensemble d'opérations qui consistent en l'acquisition, en la conservation et au développement des ressources humaines. Le volet développement constitue la partie la plus sensible de la gestion des ressources humaines dont la non maîtrise par le management peut entraîner la fraude des employés mécontents.

-Rôle de la gestion des ressources humaines dans la prévention de la fraude

« Il n'est de richesses que d'hommes » dit-on. L'homme est le moteur de développement au sein d'une entreprise. Le capital humain est le plus important au sein

d'une entreprise. C'est ainsi que, bien gérer le développement des ressources humaines est gage de la prévention de la fraude en entreprise, car si l'on a constaté que tel employé a fraudé, il faudra aussi chercher à savoir qu'elle était sa motivation. Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la prévention de la fraude dépend essentiellement d'une bonne **gestion des carrières des travailleurs**.

Une bonne gestion des ressources humaines sera donc de nature à prévenir la fraude à travers les éléments suivants :

- la mise en place d'un programme de développement du travailleur, visant à atteindre un meilleur équilibre possible entre les besoins en homme des structures de l'organisation, les attentes du management à l'égard du travailleur et les potentialités et aspirations du personnel ;
- la mise en place d'un système de notation, visant à apprécier les travailleurs en fin d'exercice, en les notant et en les récompensant selon leurs mérites. Les notes octroyées devront êtres objectives et sans discrimination ;
- l'octroi aux travailleurs d'une rémunération satisfaisante, en fonction de leurs mérites et de leurs fonctions sans discrimination de race, de sexe, de nationalité ;
- les réunions avec les travailleurs, visant à connaître leurs difficultés quotidiennes dans l'exercice de leurs fonctions et par la mise en œuvre de moyens permettant de les aider à mieux travailler ;
- l'élection en fin d'année du travailleur de la firme et par l'octroi à celui-ci d'un prix aux mérites afin de motiver ses collègues à mieux faire ;
- des audits sociaux visant à voir la répartition des masses salariales par catégories sociaux professionnels dans la masse salariale globale. Le seuil en la matière est que la masse salariale des cadres ne doit pas être plus de 60 % de la masse salariale totale.

5.4 Les dispositions particulières de prévention de la fraude

Elles concernent les mesures nécessaires à mettre en œuvre pour prévenir les différents types de fraude que nous avons signalés un peu plus haut.

a- Le détournement des chèques en interne

« Ne signez jamais de chèque ou de traite en blanc. Et mettez toujours un trait avant et après le montant et le nom du bénéficiaire, pour qu'ils ne soient pas modifiables »,

rappelle Jacques Pillet, président de la société de conseil en gestion de trésorerie Tresofi.

«Confiez à trois personnes différentes les fonctions d'enregistrer les décaissements, de préparer les chèques et traites, et de procéder aux rapprochements comptables et bancaires, complète Chris Barrett, directeur chez Pricewaterhouse Coopers. Si la taille de votre entreprise vous oblige à vous reposer sur un responsable financier concentrant tous les pouvoirs, vous devez au moins contrôler chaque décaissement et sa justification. »

b- Les achats surpayés moyennant commissions

«Instaurez des règles claires et écrites de sélection des fournisseurs, et systématisez les appels d'offres. Travailler toujours avec les mêmes prestataires multiplie les risques de fraude », analyse Dominique Perrier. « Servez-vous des outils informatiques pour détecter d'éventuelles anomalies, ajoute François Santin, directeur de mission chez Ernst & Young, spécialiste de la gestion des risques. Par exemple en croisant les fichiers fournisseurs et les adresses des salariés, ou en dressant des statistiques de concentration des prestataires. »

c- Les fausses factures profitant à leurs émetteurs

Demandez qu'un dossier soit constitué sur chaque fournisseur, comportant des renseignements sur ses dirigeants, son activité, ses bilans, etc. Ne signez pas un règlement au profit d'un fournisseur que vous ne connaîtriez pas et sur lequel vous n'auriez pas ces informations.

d- La subtilisation des règlements des tiers

« Pointez attentivement les doubles des chèques et des effets reçus et les bordereaux de remise à l'encaissement, conseille Alain Edelmann. Et contrôlez les encaissements et les décaissements au jour le jour, grâce à un lien informatique direct avec vos banques. » Parce que, décidément, cela n'arrive pas qu'aux autres...

5.5 Les moyens de détection de la fraude en entreprise

Selon les enquêtes menées dans les entreprises en France, en Europe et dans le monde par le cabinet PriceWaterCoopers, les fraudes ont été découvertes dans les entreprises à travers :

- des systèmes de gestion des risques, de sécurité et d'audit interne ;

- des investigations des autorités judiciaires et de régulation ;
- les changements du personnel et de responsabilité ;
- l'audit externe ;
- la rumeur externe ;
- rumeur interne ;
- le hasard ;
- et autres.

Le tableau suivant résume les statistiques de ces moyens de détection dans les entreprises enquêtées :

Moyens de détection de la fraude	**Monde**	**Europe**	**France**
Systèmes de gestion de risque/sécurité/audit interne	0,33	0,34	0,39
investigation des autorités judiciaires/ de régularisation	0,06	0,05	0,06
Changement de personnel/responsabilité	0,03	0,02	0,05
Audit externe	0,02	0,03	0,04
Rumeur externe	0,11	0,13	0,16
Rumeur interne	0,17	0,21	0,13
Hasard	0,06	0,06	0,06
Autres	0,22	0,16	0,11

<u>Tableau 1</u> : Moyens de détection des fraudes en Europe, France et dans le monde

I CADRE METHODOLOGIQUE

1. Présentation de la SETE

La Société Eau Technologie Environment (SETE) est une société anonyme situé à Cotonou en République du Bénin. Avec un capital de 300 millions de F CFA divisé en 3000 actions de valeur nominale de 10.000 F CFA, elle est crée en 2003. Elle est une SA avec un conseil d'administration dirigée par un directeur général. Le conseil d'administration de la SETE est composé de trois actionnaires.

1.1 Les activités de la SETE

La SETE est une société industrielle agro-alimentaire de production d'eau minérale embouteillée dans trois conditionnements à savoir les bouteilles de 1,5 L, les bouteilles de 0.5 L et les bouteilles de 5 L.

1.2 Historique

La SETE est une société crée dans un pays à climat instable comme le Bénin, qui connaît des problèmes de sécheresse au nord et de présence massive d'argile

ferrugineuse dans le sous sol voire dans l'eau distribuée par la seule société nationale de distribution d'eau (**SBEE**).

De part donc sa situation géographique l'activité de la SETE à des chances de connaître un essor si l'eau produite est d'une bonne qualité, car au moment de sa création, la SETE était la seule société industrielle de production d'eau minérale et sa seule société concurrente était la **SONEB** une société de traitement d'eau. Les autres eaux minérales concurrentes étaient importées à l'image de CRISTAL et de EVIAN.

Si les conditions géographiques et du marché étaient favorables à ce que l'activité de la SETE connaisse rapidement une expansion, la SETE n'a pas loupé effectivement l'occasion. Les ventes de la SETE vont connaître très rapidement un accroissement au point que la SETE est devenue le leader dans le domaine de l'eau minérale au Bénin concurrençant très sérieusement les eaux minérales importées telles que **EVIAN** ou **CRISTAL** trop chères aux yeux du consommateur béninois ayant un pouvoir d'achat faible et désirant néanmoins de consommer une eau minérale de qualité.

1.3 Le fonctionnement de la SETE

Il est constitué de services et direction qui lui permettent de mieux atteindre ses objectifs de rentabilité et de leader sur le marché de l'eau minérale au Bénin. Ainsi, les services et directions qui font fonctionner la SETE sont :

- ✓ **la Direction Générale**

Elle est chargée de la politique générale et de l'organisation stratégique de la société. Elle constitue le service du Directeur général, où se définissent les grandes orientations stratégiques de l'organisation. Dans ce service, le Directeur général est assisté par une assistante de direction.

- ✓ **le Contrôle de gestion**

Il est le service dont l'objectif est de maîtriser l'entreprise. Pour y parvenir, le service du contrôle de gestion met en place des points de contrôles, des tableaux de bord, des procédures. Au service du contrôle de gestion se trouve le contrôleur de gestion assisté par deux assistants contrôleurs de gestion.

- ✓ **le Service comptable**

Il est chargé de traduire dans les comptes tous les flux réalisés par l'entreprise et ceci de façon chronologique. Il comprend un comptable et un assistant comptable.

- ✓ **le Service des achats**

Il est chargé de la passation des commandes auprès des fournisseurs.

- ✓ **le Services de commandes et livraisons**

Il est chargé de la prise des commandes au près des clients et d'assurer la livraison des commandes.

- ✓ **la Direction commerciale**

Elle est chargée de vendre les produits de la firme auprès des consommateurs, de surveiller la concurrence en élaborant des stratégies anti-concurrentielles, d'apporter des nouveaux clients à l'entreprise et d'assurer le recouvrement des créances de la société sur les clients. Il comprend des chefs de secteurs, des commerciaux juniors et un responsable commercial

- ✓ **le Service marketing**

Il est chargé de la promotion de l'image de la firme et de ses produits grâce à des manifestations et des publicités.

- ✓ **la Direction technique**

Il est chargé d'assurer la fabrication des différents produits de la firme, d'assurer la maintenance des machines de production, de gérer la qualité de la production.

1.4 Les statistiques sur le chiffres d'affaires de la SETE

Durant sa première année d'exploitation en 2004, la SETE a produit jusqu'à 700 000 bouteilles vendues au Bénin pour un chiffre d'affaires annuel de 210 millions de FCFA. En 2005, la SETE va produire 1,2 millions de bouteilles vendues au Bénin pour un chiffre d'affaires annuel de 360 millions de FCFA. En 2006 les ventes de la SETE vont connaître un boum. Ainsi la SETE a produit et vendu aussi bien au Bénin qu'à l'étranger 4 millions de bouteilles soit un chiffre d'affaires annuel s'élevant à 1,4 milliards de FCFA. Depuis le premier janvier 2007 jusqu'à nos jours le chiffre d'affaires annuel de la SETE est au moins de 2 ,5 milliards de FCFA.

L'importance du chiffre d'affaires de la SETE constitue un symbole des risques importants de fraude qu'elle peut connaître et de ce fait le recours à des techniques de prévention de la fraude.

2. Natures des dépenses à la SETE

Les différentes dépenses à la SETE sont : les déchargements, les transports, les locations camions, les réparations, les frais administratifs.

- **déchargements**

Les déchargements concernent les frais liés au déchargement d'un camion en livraison c'est-à-dire l'enlèvement des produits finis des camions de livraison.

- **frais administratifs**

Ils concernent les frais inhérents à l'enlèvement de container au Port Autonome de Cotonou.

2.1. Place du contrôle de gestion à la SETE

A la SETE, le contrôle de gestion est placé au sommet de la hiérarchie. Rattaché donc à l'état major, il y a un rôle privilégié. Cette position lui procure aussi bien des avantages que des inconvénients. Comme avantages cette position procure au contrôle de gestion :

- une plus grande attention au long terme et aux objectifs ;
- des informations plus variées (comptables, commerciales, financières…).

Comme inconvénients cette position du contrôle de gestion à la SETE lui permet d'avoir deux faiblesses à savoir :

- un risque de perte de contact avec les préoccupations quotidiennes ;
- la tentation de se substituer à la Direction Générale.

4. Organisation du contrôle de gestion à la SETE

A la SETE, les activités du contrôle de gestion sont élaborées à la direction puis pratiquées auprès des services rattachés directement à la Direction. Ensuite elles sont également appliquées à l'usine sur laquelle le service du contrôle de gestion réalise des missions ponctuelles pour vérifier la conformité des pratiques par rapport aux normes définies.

5. INSTRUMENTS DE RECHERCHE

La recherche documentaire est le premier instrument dont nous avions fait appel, ceci pour appréhender de façon efficace la notion de contrôle de gestion. Entre autre nous nous sommes servis des supports de cours et des moteurs de recherche sur l'Internet.

6. LIMITES ET DIFFICULTES

Nous n'avons pas été confronté à de nombreuses difficultés car étant assistant stagiaire auprès du responsable de contrôle de gestion certaines informations nous étaient accessibles.

1. Le système de contrôle de gestion à la SETE

1.1 Pourquoi le recours au Contrôle de gestion

Au cours de la troisième année d'exploitation de la SETE et plus précisément en 2006, il a été constaté à la SETE plusieurs anomalies de fonctionnement liées à un manque de procédures internes et à une absence de séparation des fonctions. Ces anomalies assimilables à de la fraude interne telles que des livraisons sans facturation des clients concernés ou des détournements, des ventes aux clients sans facturation, des règlements en espèces des clients…ont amené la Direction générale à penser à la mise en place d'un **système de contrôle de gestion** pour maîtriser l'organisation dans tous ses spécificités.

1.2 Les étapes du contrôle de gestion à la SETE

En vue de prévenir la fraude et de maîtriser l'organisation dans toutes ses spécificités le contrôle de gestion a été organisé de la façon suivante :

- La fixation des normes

Pour contrôler une action, un processus ou une décision, il est souvent plus facile de le faire par rapport à un référentiel qui est pré-établi ou par rapport à un usage habituel connu. C'est ainsi que le premier travail du service du contrôle à la SETE consiste à

définir des normes (procédures). Celles-ci sont pertinentes ; comprises et acceptées par les opérationnels et les décideurs. La fixation des normes permet au contrôle de gestion de ne pas être mis devant le fait accompli par les fraudeurs car en cas d'absence de procédures écrites, le fraudeur habile interprètera à sa façon l'usage habituel au sein de la firme à sa faveur.

- Contrôle de conformité

Il est un contrôle effectué par le service du contrôle de gestion afin de s'assurer que les procédures mises en place sont respectées par les opérationnels. Le contrôle de conformité est effectué de façon récurrente afin de permettre d'analyser les écarts et de prendre les décisions à temps lorsqu'il y a écart.

C'est ainsi que le service de contrôle de gestion vérifie si les procédures mises en place en matière d'achat, de vente ou de livraison sont respectées par exemple. Il élabore ensuite un rapport de missions informant les services concernés du constat et leur recommandant certaines dispositions pour corriger les manquements aux normes constatés.

- L'analyse des écarts

L'analyse des écarts est un exercice qui permet au service du contrôle de gestion de s'assurer sur l'origine des écarts et d'analyser l'applicabilité des normes mises en place. L'analyse des écarts conduit souvent le contrôle de gestion à faire une révision de procédures. C'est ainsi qu'à la SETE à la suite d'un contrôle de conformité, le service de contrôle de gestion peut décider de revoir une procédure de livraison lorsqu'elle parait trop lourde dans son application.

- Conseil ou recommandation

Lorsque un écart est observé et analysé et des causes ont donc été détectées, le contrôle de gestion propose des solutions pertinentes pour le résoudre. Le contrôle de gestion ne donne pas des ordres lorsqu'il cherche à résoudre des problèmes rencontrés. Il ne suggère que des décisions à prendre aux décideurs (la Direction). Ce qui signifie en termes clair que les recommandations du contrôle de gestion peuvent ne pas êtres appliquées par les opérationnels. C'est en cela que réside **la faiblesse de la pratique du contrôle de gestion** à la SETE dans la prévention de la fraude, une faiblesse traditionnelle liée au sens (**maîtrise de l'organisation**) qu'est le contrôle de gestion dans une organisation. Ce qui laisse à penser déjà qu'elle devra être la **place du**

contrôle de gestion dans une organisation pour mieux prévoir la fraude en général et à la SETE en particulier.

- La prise de décision

Le contrôle recherche la décision optimale dans l'intérêt général de la firme de concert avec le responsable du service concerné. Il ne s'agit pas d'une décision autoritaire mais concertante compte tenu du problème que le contrôle de gestion a rencontré dans son diagnostic.

- La correction de l'écart

Le contrôle de gestion effectue les corrections en tant opportun et solutionne ainsi le problème de manière efficace et efficiente conformément aux normes. C'est ainsi que, lorsqu'il a été constaté au cours d'un audit interne, qu'un bordereau de livraison à un client n'a pas été facturé par le service de facturation, il lui a été demandé, de faire systématiquement la facture du client et de la remettre à la comptabilité, qui l'enregistre automatiquement dans les comptes de la société.

- Le suivi des corrections

Il ne suffit pas au contrôle de gestion de détecter des écarts et de proposer des solutions pour les résoudre, le contrôle de gestion procède au suivi des recommandations, afin de s'assurer que les décisions prises ont été correctement exécutées conformément aux procédures pré établies. C'est ainsi que, dans le rapport de mission d'audit interne, le contrôle de gestion fait une revue des recommandations précédentes, afin de s'assurer qu'elles sont bien respectées afin de citer les constats actuels.

1.3 Les pistes de contrôle à la SETE

Le service du contrôle effectue des contrôles internes de prévention de la fraude. Ces contrôles concernent les points de risques de fraude suivants :

a- Contrôle de la facturation

Le contrôle de la facturation est le premier contrôle interne à la SETE, car il porte sur les ventes de la société. Les ventes de la SETE sont très importantes étant entendu que l'eau minérale est un produit de grande consommation dans ce pays qu'est le Bénin, où la principale eau distribuée par la société nationale SBEE est de moindre qualité. En un

mois la SETE fait au moins mille ventes, ce qui signifie qu'il faudra au moins mille factures car les livraisons d'eau minéral sont nombreuses.

- **Objectif**

L'objectif du contrôle de la facturation est de s'assurer que toutes les ventes de la société ont fait l'objet de facturation, c'est-à-dire que tous les bordereaux de livraison ont été facturés ; car il y a des bordereaux de livraisons annulés, ou non utilisés.

- **Méthode**

Afin de s'assurer que tous les bordereaux de livraison ont fait objet de facturation, on audite tous les bordereaux de livraison voire les carnets de livraisons. Ainsi on y détecte les bordereaux de livraisons annulés, qui ont fait l'objet d'une livraison en interne c'est à dire d'une entrée de l'usine au dépôt de Cotonou. On y détecte également les bordereaux de livraisons qui ont fait l'objet de gratuités sous forme de sponsoring à des manifestations.

- **Périodicité**

Le contrôle de la facturation est effectué **mensuellement,** c'est-à-dire à la fin de chaque mois, on contrôle la facturation du mois passé. Le rapport de contrôle interne est soumis au Directeur général et aux différents services impliqués dans la facturation à savoir le service de la commande, de la livraison et de la facturation.

b- Contrôle des factures fournisseurs

- **Objectif**

Le contrôle des factures fournisseurs a pour objet, de s'assurer que toutes les factures que les fournisseurs envoient, ont fait l'objet préalable d'un bon de commande validé par le Directeur général ou le contrôle de gestion. Ainsi, toutes les factures n'ayant pas fait l'objet de bon de commande, sont renvoyées automatiquement aux fournisseurs, ou sont transmises au Directeur général en dérogation. En dérogation, seul le Directeur général peut valider une facture n'ayant pas de bon de commande. Ceci montre encore une fois, une limite du contrôle de gestion, car les factures sans bon de commande peuvent êtres des factures frauduleuses.

➢ **Méthode**

Le contrôle des factures se fait de deux façons :

- il s'agit dans un premier temps, de vérifier si le produit facturé a été livré et que la facture a été accompagnée d'un bordereau de livraison ou d'un bon d'intervention dûment signé par les personnes mandatés à prendre livraison des commandes ou à réceptionner les travaux.
- Ensuite, il s'agira de vérifier si le montant facturé correspond à la facture pro forma du fournisseur qui a précédé à la commande
- Enfin, on effectue un contrôle arithmétique de la facture pour s'assurer que la facture ne comporte aucune erreur sur le calcul de la TVA par exemple.

➢ **Périodicité**

Le contrôle des factures est fait de façon quotidienne car les factures parviennent quotidiennement à la société de la part des fournisseurs. Seules les factures, sur lesquelles ces contrôles sont satisfaits seront transmises à la comptabilité pour comptabilisation.

c- Contrôle des avoirs clients

➢ **Objectif**

L'objectif du contrôle des avoirs clients, est de s'assurer que les avoirs que réclament les clients eux-mêmes ou les commerciaux, sont très corrects et fondés, afin d'éviter toute réclamation frauduleuse.

➢ **Méthode**

Le contrôle de gestion demande au commercial qui réclame un avoir pour son client, de constituer un dossier d'avoir, comprenant la facture sur laquelle devra porter l'avoir, le bordereau de livraison de la facture, le bordereau de retour du produit signé par le commercial, le client et la magasinier. Ce dossier est à constituer au complet avant que le service de contrôle de gestion satisfait n'autorise l'établissement d'un avoir client. Signalons que sur le modèle de bordereau de livraison a été prévu une partie remarque et cette partie comporte en général les mentions d'avoir sur les livraisons.

➢ **Périodicité**

Le contrôle de gestion établie accidentellement les avoirs clients. Ces avoirs ne sont pas très récurrents.

d- Contrôle des dépenses

- **Objectif**

Le contrôle des dépenses concerne essentiellement les dépenses par la caisse. A la SETE, il est très important de contrôler la caisse dépense, en ce sens que, des dépenses énormes comme des locations camions, des déchargements, des frais administratifs… s'y effectuent. Le but visé par ce contrôle des dépenses est de s'assurer que toutes les dépenses ont été justifiées, c'est-à-dire accompagnées de pièces justificatives.

- **Méthode**

Le contrôle des dépenses nécessite dans un premier temps un contrôle des montants figurant sur les **pièces de caisse dépense**. En effet, il s'agit de s'assurer que tous les montant inscrits sur les pièces de caisse correspondent à ceux inscrits sur le **brouillard de caisse dépense** tenu par le caissier. Ensuite, il s'agira de vérifier, que toutes les pièces de caisse sont accompagnées de facture. Il est clair que les frais de transports ne sont pas accompagnés de factures, mais néanmoins, le contrôle de gestion s'interroge sur le coût du transport par rapport à la distance concernée pour s'assurer qu'il n'y a pas fraude. A la fin de ce contrôle, le contrôle de gestion fait un rapport qu'il soumet au caissier qui informera les agents pour lesquels les dépenses n'ont pas été justifiées d'apporter les justificatifs.

- **Périodicité**

Le contrôle des dépenses est effectué tous les lundi matin après l'arrêté de caisse dépense.

e- Contrôle des encaissements en espèces ou par Chèques

- **Objectif**

Le contrôle des encaissements en espèces ou des chèques a pour objectif de s'assurer que tous les règlements des clients sont versés comme tels à la société. Il vise à éviter les détournements d'espèces ou de chèques.

- **Méthode**

A la SETE, les commerciaux disposent de deux types de carnets en règlements des factures de leurs clients : un carnet de versement espèces et un carnet de versement chèques. Le contrôle des encaissements se fait par rapprochement du brouillard de la caisse recette et le carnet de versement espèces des commerciaux et par rapprochement du carnet de versement chèques des commerciaux aux états journaliers de remise des chèques à la banque.

- **Périodicité**

Le contrôle des encaissements en espèces et chèques est effectué de façon hebdomadaire en ce qui concerne les espèces et de façon mensuelle en ce qui concerne les chèques.

f- Contrôle des gratuités

Il existe deux types de gratuités à la SETE : des gratuités commerciales assimilées à des réductions commerciales aux clients et des gratuités marketing assimilées à du sponsoring ou à des dons de pure libéralité.

- **Objectif**

L'objectif du contrôle des gratuités est de s'assurer que les quotas de gratuités commerciales sont respectées par le service des livraisons et que les gratuités marketing ou de pure libéralité sont accordées par la Direction.

- **Méthode**

Le contrôle des gratuités est effectué sur la base des bordereaux de livraison aux clients en ce qui concerne les gratuités commerciales et des carnets de gratuité marketing pour les gratuités marketing.

- **Périodicité**

Le contrôle des gratuités commerciales et marketing est effectué mensuellement.

g- Contrôle des livraisons (chargements camions)

- **Objectif**

Le contrôle des livraisons vise à vérifier que les chargements des commandes des clients dans les camions propres à la société ou les camions de livraisons sont conformes aux commandes des clients en quantité. Il vise à éviter des erreurs de chargements de la part du service de la livraison ou des chargements frauduleux de la part du service de livraison en connivence avec le client.

- **Méthode**

Le contrôle des livraisons est effectué en comparant les productions de la période considérée comme les entrées au stock final. La différence constitue les livraisons (vente) aux clients et les gratuités commerciales accordées aux clients sur les livraisons. En cas d'écart, une analyse est faite pour la justification.

- **Périodicité**

Le contrôle des livraisons est effectué mensuellement.

h- Contrôle des achats

- **Objectif**

Le contrôle des achats vise à s'assurer que tous les achats ont fait l'objet d'un bon de commande dûment signé par la Direction. En effet, tous les achats sans bon de commande ne seront pas réglés.

- **Méthode**

Le contrôle des achats est effectué en comparant d'abord le bon de commande au bon de livraison, le bon de livraison à la facturation ensuite, les prix facturés du produit à la facture pro forma préalable du fournisseur. A tous ces niveaux de contrôle il est recherché une conformité entre les éléments comparés.

- **Périodicité**

Le contrôle des achats est effectué quotidiennement dès réception des factures fournisseurs par le service du contrôle de gestion.

i- Contrôle des locations camions

- **Objectif**

Le contrôle des locations camions a pour objectif de s'assurer que les locations des camions pour les livraisons aux clients ont été effectives et que les prix facturés par les fournisseurs sont corrects. Il vise à éviter, une connivence du service de livraison avec les fournisseurs, pouvant conduire à une facturation de locations non réelles à des prix hors normes. Car en matière de location camion, le prix de la location est fonction de la distance à parcourir.

- **Méthode**

Il est effectué sur la base des carnets de livraison en fonction des bordereaux de livraison établis au nom des clients. En réalité, sur chaque bordereau de livraison, il est mentionné le numéro du camion ayant assuré la livraison. Cela permet donc de détecter les livraisons assurées par des camions de livraison.

- **Périodicité**

Le contrôle des locations camions est effectué mensuellement.

2. La prévention de la fraude à la SETE

2.1 Les manifestations du contrôle de gestion : élaboration de procédures internes

Il n'existe pas de procédure standard d'une société à une autre. Chaque société, en fonction des spécificités de son activité et de son organisation interne élabore son propre manuel de procédures respectant tout au moins les règles générales en la matière. Le service du contrôle de gestion a élaboré la procédure suivante en vue de prévenir la fraude.

La présente procédure[2] comporte les règles générales :

a- Traitement du courrier

- **Traitement du courrier reçu**

[2] Cette procédure est réalisée par Jean-Dénis Coudenc, pour le guide intitulé « Manuel d'organisation et des procédures comptables de l'entreprise » publié par l'IFEC en 2001.

L'ouverture des plis est assurée par le dirigeant. La secrétaire procède ensuite à l'enregistrement du courrier sur un registre. Les informations suivantes doivent y êtres inscrites :

- numéro d'ordre d'arrivée,
- date d'arrivée,
- date de la lettre,
- références indiquées sur la lettre,
- origine,
- objet (résumé),
- destinataire.

En ce qui concerne les factures et avoirs reçus, un timbre « original » est porté sur le premier exemplaire et un timbre « double » sur tous les autres. Les factures devront êtres reçues (ou à défaut seront dupliquées) en deux exemplaires (ou trois si analytique par affaire ou chantier). Les exemplaires supplémentaires seront détruits. La secrétaire classe le courrier par nature :

- règlements des clients,
- commandes des clients,
- demande de prix, de documentation,
- factures et relevés des fournisseurs,
- offres de services,
- relevés et documents émanant des banques,
- autres.

Elle le transmet sans tarder à chaque destinataire. Dans le cas où la secrétaire ouvre les plis, elle procède aux opérations ci-dessus et transmet l'intégralité du courrier au dirigeant. Ce dernier le lui rend sans tarder pour diffusion.

- **Traitement du courrier reçu**

La secrétaire émet le courrier. Une copie sera réservée pour le classement chronologique. Un double portant l'entête de l'entreprise ou une photocopie de l'original seront classés dans le dossier du tiers intéressé (client, fournisseur, salarié, organismes, etc.).

Les mentions à porter sur chaque envoi seront les suivantes :

- date,
- qualité et nom du signataire,
- mention du destinataire,

- liste des pièces jointes,
- code classement ou numéro chronologique,
- objet du document,
- dénomination et adresse complète de l'entreprise.

Le courrier est obligatoirement présenté à la signature du dirigeant. Il signe l'original et paraphe les deux doubles.

Le dossier de présentation comprend :

- le ou les originaux à signer et expédier, les deux doubles à parapher,
- les pièces à joindre,
- les pièces à consulter qui doivent permettre au signataire de s'informer sur la question.

Dans le cas exceptionnel où, un courrier doit partir sans la signature du dirigeant (absence ou voyage de celui-ci par exemple), la personne qui signe l'original, paraphera les doubles qui seront présentés sans tarder à la signature du dirigeant dès son retour, pour approbation. Il est interdit de classer les doubles sans paraphe du dirigeant.

b- Cycle personnel – paie

Il est conseillé d'établir un contrat de travail écrit, qu'il soit déterminé, indéterminé ou à temps partiel. Celui-ci devra respecter le droit du travail et la convention collective concernée. Il convient de s'assurer que :

- les étrangers possèdent des cartes de séjour et de travail ou de résidence, en cours de validité ;
- les diplômes afférents au poste à pourvoir sont fournis ;
- les certificats de travail des emplois antérieurs sont tous fournis (calcul de l'échelon de l'ancienneté)
- la rubrique « enfants » est correctement remplie ;
- les coordonnées bancaires sont justifiées par un relevé d'identité bancaire ou postal pour virement du salaire.

Au plus tard avant la période d'essai, le nouveau salarié devra fournir :

- une fiche individuelle ou familiale d'état civil correspondant à sa situation matrimoniale ;
- un extrait de casier judiciaire etc.

➢ **Sanctions disciplinaires**

Les sanctions disciplinaires sont prises en fonction de la gravité de la faute commise. Il existe tout d'abord la possibilité de donner un avertissement ou blâme, puis une mise à pied et enfin le licenciement. Le motif de licenciement doit être invoqué dans la lettre de licenciement pour éviter la qualification et ses conséquences du licenciement abusif. Il convient également dans tous les cas de respecter la procédure légale et conventionnelle. De toute manière, il convient de constituer un dossier avec des écrits dès le premier problème avec un salarié.

➢ **Acompte sur salaire**

L'acompte sur salaire ne doit pas excéder 80 % du montant du salaire perçu habituellement par le salarié, en fonction du temps réellement effectué. Cette facilité doit rester exceptionnelle. Le remboursement doit intervenir par prélèvement sur le salaire du mois au cours duquel l'acompte est versé. Le principe de l'acompte sur salaire ne constitue pas un droit pour le salarié.

➢ **Gestion des maladies**

Il convient de se référer à la convention collective, aux choix faits en sus par l'entreprise en matière de prévoyance.

➢ **Gestion des congés et absences**

Le congé du salarié fait suite à un travail effectif d'un an qui s'étend sur une période appelée « période de référence ». Elle s'étend alors de la date du retour en congé du travail à la veille de son nouveau départ en congé. Cette période est de douze mois effectifs.

L'établissement doit suivre sur un document l'évolution des congés pris par le salarié en cours d'année. Un imprimé est signé par l'intéressé chaque fois que ce dernier prend des congés. Cet imprimé est transmis au service Paie.

Comme pour les congés, les absences, hormis celles pour les maladies ou congés payés ou récupération, sont portées sur les documents mentionnés ci-dessus et signés par l'intéressé. Ces documents sont transmis au service Paie.

- **Affichages**

Il convient de mentionner sur un tableau diverses informations importantes pour le personnel de la firme. Ces informations concernent :

- convention collective des travailleurs,
- règlement intérieur,
- consignes en cas d'incendie,
- secours,
- etc.

c- Cycle trésorerie

Aucune opération n'est faite sans présentation d'une pièce justificative de la dépense, quel que soit le mode de règlement. Tout règlement doit être soumis à l'approbation du chef d'entreprise et lui seul signe les chèques, ordres de virement et acceptations d'effets. Les remises doivent êtres faites chaque jour à la banque avant l'heure de caisse.

- **Inventaire physique de la caisse**

A une date donnée, le solde comptable de la caisse doit correspondre au solde physique des espèces détenues. Les contrôles de caisse périodiques (mensuels voire hebdomadaires) permettent de s'assurer de cette égalité. Pour effectuer ce contrôle, il est nécessaire de contrôler les espèces détenues dans la caisse et de remplir l'imprimé intitulé « contrôle de caisse ».

Cette procédure permet de suivre en permanence l'évolution du solde de la caisse et de révéler sans tarder un éventuel **solde créditeur**. L'existence d'un tel solde constituerait une grave présomption d'irrégularité de la comptabilité. L'imprimé de contrôle doit être signé, après vérification et validation, par un responsable autorisé.

- **Protection des disponibilités**

Tout établissement doit veiller à ce que les formules de chèques vierges soient enfermées dans un armoire ou un coffre. De même, les espèces doivent être rangées chaque jour de la même manière. Il est fortement déconseillé de conserver des sommes

importantes en caisse (au maximum 500.000 FCFA). En particulier, le moment des espèces détenues ne doit jamais dépasser le montant assuré en cas de vol.

- **Emission de chèques**

Il arrive parfois que l'émetteur d'un chèque, avec une légèreté blâmable, ne mentionne pas le nom du bénéficiaire. Il faut proscrire ces pratiques et exiger l'inscription manuscrite de l'ordre par le signataire du chèque. Si, par extraordinaire, un tel chèque est reçu (en général par correspondance), il doit impérativement, dès l'ouverture du courrier, être complété par l'apposition immédiate d'un tampon à l'ordre de l'entreprise. De même, l'endos doit être inscrit, au moyen d'un tampon comportant le numéro du compte bancaire de l'établissement concerné. Quoique cette précision apparaisse superflue, rappelons qu'il est formellement interdit de laisser quelque partie que ce soit d'un chèque en blanc, dès qu'il est signé.

- **Rapprochement bancaire**

Un recoupement, au minimum mensuel, entre le journal de banque et les relevés bancaires, doit être effectué au moyen d'un imprimé modèle.

d- Cycle achats

Le cycle achats/fournisseurs/décaissements suit le cheminement suivant :

- Commandes,
- réception des commandes,
- réception des factures,
- comptabilisations,
- règlement,
- traitement des retours.

- **Commandes**

Toute commande doit être autorisée par le dirigeant et fait l'objet d'un bon de commande valorisé établi en quatre exemplaires à partir d'un carnet à souche.

N° des exemplaires	Destinataires	Classement

1	Fournisseur	
2	Comptable	dossier en attente de facturation et de prévision de trésorerie
3	Magasinier	dossier attente de réception
4	Secrétaire	carnet à souche

Tableau 2 : Circuit des volets du carnet de commande

Chaque bon de commande est vérifié par la secrétaire, eu égard aux tarifs et conditions de règlement particulières. Le bon de commande est ensuite signé par le dirigeant qui appose son paraphe sur le deuxième exemplaire. Chaque commande est suivie quant aux délais d'exécution par la secrétaire qui relance systématiquement les fournisseurs lorsque la date de livraison est dépassée.

- **Réception des commandes**

Les achats réceptionnés sont contrôlés avec le bon de commande et le bon de livraison du fournisseur par le magasinier qui contrôle les caractéristiques principales des articles réceptionnés et émet un bon de réception pré numéroté en trois exemplaires (carnet à souche).

Le bon de réception reprend les caractéristiques du produit livré :

- quantités reçues,
- nombre,
- références,
- date de réception,
- visa.

N°des exemplaires	Destinataires	Classement
1	Fournisseur	
2	Comptable	dossier en attente de facturation
3	Magasinier	Carnet à souche

Tableau 3: Circuit des volets du carnet de réception

Le bon de commande (exemplaire N°2) et le bon de réception (exemplaire N°3) sont classés par ordre d'arrivée des réceptions en attente de réception de la facture par le comptable.

- **Réception des factures**

A la réception de la facture, un timbre « original » et un numéro d'ordre sont portés sur le premier exemplaire par la secrétaire. Un numéro identique est attribué à chaque exemplaire reçu (cette référence interne établit un lien précis entre les pièces et l'enregistrement comptable). Les doubles sont transmis le jour même au comptable. Sur la souche du bon de commande, la secrétaire note le numéro et la date de la facture. Dans un premier temps, les factures originales sont rapprochées aux bons de commandes et aux bons de réceptions : contrôle des quantités facturées et des prix. La personne responsable est la secrétaire. Le contrôle est matérialisé par un visa porté sur le timbre. Le bon de réception (exemplaire N°2) et le bon de livraison du fournisseur sont agrafés derrière l'original de la facture par la secrétaire et transmis au comptable.

Le classement des factures se fait selon le principe suivant :

- par ordre numérique, selon le numéro attribué à chaque facture, pour l'original,
- par fournisseur, pour disposer d'un dossier facile à consulter en cas d'appel, pour le premier double,
- par chantier, dans les entreprises en travaux publics et de bâtiment, pour le deuxième double.

N° des exemplaires	Destinataires	Classement	Usages
1	Comptable	Ordre numérique	Sert à l'enregistrement comptable
2	Comptable	Par fournisseur	Sert au suivi des règlements et au budget de trésorerie
3	Comptable ou acheteur	Analytique par chantier ou par affaire	Sert au calcul des prix de revient

Tableau 4: Circuit des exemplaires des factures fournisseurs

- **Comptabilisation**

Les factures doivent être comptabilisées dès leur réception, par le service comptable après vérification des conditions de prix et de règlement. Après comptabilisation, l'original de la facture reçoit le timbre « comptabilisé » ou un visa d'enregistrement. S'il lui manque une pièce, par exemple le bon de livraison, il comptabilise quand même la facture mais en adresse un double à l'ordonnateur de la commande avec demande d'avis (le dirigeant, en principe). Si la demande ne parvient pas, le fournisseur ne sera pas réglé. Le service comptable tient un journal d'achats qui permet d'enregistrer dans l'ordre chronologique les factures classées par numéro. Chaque écriture doit indiquer :

- la date de la facture,
- le numéro de la pièce justificative,
- le numéro du compte fournisseur mouvementé,
- l'identification du fournisseur,
- le montant TTC,
- la TVA récupérable.

Le journal des achats est arrêté le dix de chaque mois, les factures reçues après cette date passant sur le mois suivant. Le deuxième double est classé dès réception par le comptable dans une chemise, par mois probable de paiement ou d'échéance. Cela lui permet de connaître par avance les décaissements et les charges à rattacher à la période même si l'original ne lui est pas parvenu.

- **Règlement**

Après vérification de l'original de la facture avec le bon de réception (quantités reçues) et le bon de commande (vérification des prix unitaires, des conditions de règlement, des remises accordées), le comptable appose le timbre « Bon à payer » ou appose son visa sur le timbre dans le cadre du règlement. Après délivrance du « Bon à payer », les prévisions de règlement sont enregistrées sur un échéancier avec l'indication de la date d'échéance, des références de la facture, du mode de règlement. Cet original est classé immédiatement par ordre numérique. Le règlement de la facture, qui peut être effectué par chèque postal ou bancaire, ou par l'acceptation d'un effet, est préparé par le comptable et signé par le dirigeant. La date du chèque ou l'échéance de l'effet et le mode de paiement sont alors portés sur le double de la facture.

- **Traitement des retours de marchandises**

Un bon de retour pré numéroté est établi par le magasinier en trois exemplaires. Un exemplaire est classé dans un dossier « attente d'avoirs », annoté des références de la facture ; un autre reste à la souche.

Les avoirs reçus sont rapprochés du dossier des « attentes d'avoirs » : le comptable veille à ce que la note de crédit correspondant au retour soit bien établie par le fournisseur. Le bon de retour (anciennement classé dans le dossier « attente d'avoir » est ensuite joint à l'avoir correspondant. A l'aide de son exemplaire (N°3), il enregistre la sortie sur ses fiches d'inventaire. En cas de retour de marchandises, le magasinier établit un bon de retour et actualise son fichier. Il s'agit donc d'un inventaire permanent mis à jour régulièrement.

e- Cycle ventes

- **Commandes**

Les commandes parviennent à l'entreprise par les moyens suivants :

- commandes écrites reçues par courrier,
- commandes téléphoniques,
- commandes prises par les représentants.

Les commandes reçues sont ensuite transmises au responsable qui étudie les conditions de prix, de règlement, de livraison et de crédit du client. Cette liasse comporte les renseignements suivants :

- nom et adresse du client,
- adresse de livraison,
- désignation du représentant,
- désignation exacte des produits commandés,
- délais de livraison,
- quantités commandées,
- prix unitaires,
- conditions de paiement.

Avant diffusion, tous les exemplaires des accusés de réception sont signés par le responsable qui donne ainsi une autorisation pour livrer. L'exemplaire destiné au client doit porter de façon claire et précise les mentions valant clause de réserve de propriété.

- **Livraisons**

Chaque livraison donne lieu à l'établissement d'un bon de livraison pré numéroté émis en trois exemplaires (carnet à souche) et établi par le magasinier.

Cette liasse comporte les renseignements suivants :

- nom et adresse du client,
- adresse de livraison,
- désignation du représentant,
- désignation des produits livrés,
- quantités commandées,
- prix unitaires.

Avant chaque expédition, le bon de livraison est rapproché du contenu de l'envoi ainsi que l'accusé de réception de commande. L'accusé de réception de commande exemplaire N°3 est ensuite classé par le magasinier dans un dossier « commandes livrées ». L'exemplaire N°2 est ensuite remis à la secrétaire qui appose la mention « livré le… » Sur le carnet à souche du bon de commande. Il est transmis ensuite à la comptabilité avec la mention « À facturer ».

Chaque écriture doit indiquer :

- la date de facture,
- le numéro de la pièce justificative,
- la codification du compte client,
- l'identification du client,
- le montant TTC de la facture,
- la ventilation du montant HT,
- la TVA collectée,
- l'échéance prévue.

Chaque compte client doit être étudié et justifié chaque mois à l'aide du lettrage des écritures. Le service comptable établi une balance ventilée par échéances, qui détaille chaque solde en plusieurs colonnes, en distinguant :

- la partie du compte en retard de paiement,
- le mois en cours,
- les échéances à venir.

Cette balance doit être présentée au dirigeant chaque mois.

Chaque retard de paiement doit faire l'objet d'une lettre de relance et d'un relevé de compte.

- **Règlements**

La gestion des comptes clients doit être suivi de manière très rigoureuse. Dès réception de l'encaissement ou de l'avis d'encaissement par la banque, il en est fait mention sur

l'exemplaire n°2 « réglé le… par… ». Cet exemplaire est joint au dossier client. Le comptable mentionne également le règlement dans son journal de trésorerie.

- **Avoirs clients**

Des avoirs aux clients sont établis à chaque retour de marchandises. Le magasin indique les quantités reprises sur des bulletins « retours et reprise de marchandises » (trois exemplaires) enliassés sur un carnet à souche (pré numéroté).

- **Facturation**

Les factures sont établies par le service facturation à partir de bons de livraison portant la mention « A facturer ». Les factures sont émises en quatre exemplaires. Les factures doivent porter les mentions obligatoires suivantes :

- nom ou raison sociale de l'entreprise,
- adresse de l'entreprise,
- énonciation du capital social,
- numéro d'immatriculation du Registre de Commerce,
- nom et adresse de l'acheteur,
- date de la vente,
- quantité, dénomination des produits ou des services vendus,
- prix unitaires HT,
- frais de facturation imputés à l'acheteur,
- mention du taux de TVA,
- mention du montant global de la TVA,
- mention des rabais, remises ou ristournes accordés,
- numéro d'ordre interne…

Le bon de livraison est agrafé à l'exemplaire N°3 de la facture. Les factures font ensuite l'objet d'un contrôle arithmétique par le comptable et sont classées dans le dossier « en attente de comptabilisation ».

Les factures doivent êtres comptabilisées chaque jour. L'exemplaire N°1 est ensuite transmis à la secrétaire pour envoi postal.

- **Comptabilisation**

Les factures sont enregistrées en comptabilité sans délai à partir de l'exemplaire N°3. Après enregistrement, la facture reçoit la mention « comptabilisée le…», puis est classée dans le dossier factures de ventes (classement par ordre chronologique). Le

service comptable tient le journal des ventes permettant d'enregistrer les factures dans l'ordre chronologique, au jour le jour.

N° des exemplaires	**Destinataires**	**Classement**
1	Client	,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,
2	Dirigeant	agrafé note d'avoirs
3	Comptable	enregistrement sans délai
4	Livreur	Carnet à souche

Tableau 5: Circuit des exemplaires des factures clients

Un exemplaire est destiné au dirigeant qui prend la décision d'émettre un avoir. Cet exemplaire est transmis ensuite au service comptable après signature du dirigeant, puis agrafé à l'avoir émis.

- **Inventaire physique**

Toute personne physique ou morale, ayant la qualité de commerçant doit contrôler au moins tous les douze mois, l'existence et la valeur des éléments actifs et passifs du patrimoine ; elle doit établir les comptes annuels à la clôture de l'exercice au vu des enregistrements comptables et de l'inventaire. Il en résulte, qu'un inventaire doit être effectué au moins tous les douze mois, à la date de clôture de l'exercice. Lorsqu'il existe un inventaire permanent, les fiches de stock doivent être ajustées et les écarts expliqués.

Le comptage matériel des existants en stock est d'une importance essentielle : le stock a une incidence directe sur le résultat, et représente généralement une grande partie des actifs.

De plus, il peut parfois apporter des informations utiles sur l'évaluation des biens par exemple :

- les stocks à rotation lente,
- qualités des actifs inventoriés,
- biens incomplets ou détériorés,
- produit avec la date de péremption dépassée.

Afin que le recensement soit effectué avec un maximum de fiabilité et d'exactitude, il convient que l'entreprise prévoie les modalités de déroulement des opérations d'inventaire au moyen d'instructions écrites et rigoureuses qui préciseront :

- le but de l'inventaire,
- la date et les heures de comptage,
- la préparation des lieux de stockage,
- le personnel chargé de l'inventaire,
- l'arrêt des mouvements pendant l'inventaire,
- le dénombrement et la saisie de l'inventaire,
- les procédures de séparation des exercices.

➢ **Date et heures de l'inventaire**

La date de l'inventaire sera impérativement la date de clôture de l'exercice pour les entreprises qui ne disposent pas d'un inventaire permanent. Lorsqu'il existe, l'inventaire peut être fait à une date antérieure (2 ou 3 mois maximum).

Il est nécessaire ensuite de fixer les heures de début et de fin des opérations de façon à prévoir la disponibilité du personnel pendant cette période.

➢ **Préparation des lieux de stockage**

Un inventaire physique ne s'improvise pas, il doit être organisé et seule une bonne préparation matérielle garantie la qualité des comptages ultérieurs. Cela suppose :

- la délimitation des aires de stockage pour éviter les omissions et les double emplois,
- le rangement préalable des articles et leur regroupement par référence.

A ce stade, il faudra identifier et ranger séparément les stocks qui n'appartiennent pas à l'entreprise (dépôt, consignation, sous-traitance). Il est nécessaire aussi de demander aux tiers de confirmer l'état des stocks appartenant à l'entreprise et en dépôt chez eux. Les unités de comptage doivent être clairement définies afin d'éviter des erreurs.

➢ **Personnel chargé de l'inventaire**

Un responsable de l'inventaire doit être résigné. Il est chargé de contrôler les résultats, de coordonner et centraliser les informations et d'exercer une supervision sur les équipes. Il est nécessaire que ce responsable soit totalement disponible pendant toute la durée de l'inventaire pour s'assurer que les comptages se déroulent selon les instructions prévues et afin de pouvoir résoudre rapidement les problèmes qui pourraient survenir et pour lesquels une solution n'a pas été prévue.

Les équipes de comptage sont généralement composées de deux personnes. Le nombre d'équipes doit être suffisant pour assurer le comptage de tous les articles pendant la période prévue.

Chaque équipe comprend :

- une personne ayant une connaissance suffisante des articles à compter,
- une personne indépendante de toute opération liée aux stocks.

L'une des personnes compte les articles et l'autre établi le relevé et supervise le comptage pour s'assurer de sa cohérence. Chaque équipe reçoit les instructions d'inventaire de préférence, lors d'une réunion préalable qui permet de s'assurer que ces instructions sont bien comprises, et au cours de laquelle le responsable de l'inventaire peut présenter la nécessité, l'intérêt et l'importance du contrôle des existants.

- **Arrêt des mouvements pendant l'inventaire**

Dans toute la mesure du possible, les mouvements de stocks doivent êtres arrêtés pendant l'inventaire, notamment :

- arrêt de la production,
- arrêt des livraisons et réceptions,
- arrêt des transports de magasin à magasin,
- arrêt des mouvements de matières premières vers la production,
- arrêt des mouvements de la production vers les magasins.

Cela permet d'éviter :

- qu'un article ne soit compté plusieurs fois, par exemple à différents stades de la production,
- qu'un article déjà compté ne fasse l'objet d'une livraison et facture avant la clôture,
- qu'un article soit omis des comptages car transféré d'une aire non inventoriée à une aire déjà inventoriée.

S'il existe un inventaire permanent, il doit être arrêté et toutes les entrées et sorties enregistrées avant la prise d'inventaire de façon à pouvoir faire une comparaison entre les quantités recensées et les quantités théoriques.

Lorsque la production ne peut être arrêtée, les aires de production doivent être approvisionnées et isolées. Le comptage de ces aires aura lieu à la fin de l'inventaire.

Les instructions d'inventaire doivent prévoir une procédure d'urgence pour gérer les exceptions et tout mouvement doit être autorisé et contrôlé par le responsable de l'inventaire. Il doit établir un relevé des produits concernés et vérifier s'ils doivent être inclus ou exclus des comptages. Il doit également indiquer sur les documents qui seront utilisés pour les enregistrements comptables, le traitement avant ou après inventaire qui doit être retenu par la comptabilité.

- **Dénombrement et saisie de l'inventaire**

La saisie de l'inventaire peut s'effectuer :

- soit sur des feuilles de comptages qui regroupent plusieurs articles,
- soit sur des tickets ou fiches ; dans ce cas, on utilise une fiche par article.

Les feuilles et fiches doivent être pré numérotées pour contrôler leur utilisation et leur centralisation. Le responsable d'inventaire :

- remet une série de fiche ou feuilles aux différentes équipes,
- relève sur un imprimé spécial les séries distribuées et les équipes concernées,
- contrôle le retour des feuilles ou fiches.

Tous les documents doivent être retournés remplis, ou annulés, ou vierges. Tout imprimé raturé doit être annulé et conservé pour ne pas rompre la séquence. Les instructions doivent indiquer les modalités pour remplir les imprimés et pour saisir les articles abîmés, hors d'usage, obsolètes. Toute information, pouvant avoir une incidence sur la valorisation ultérieure, doit être indiquée lors du comptage. Le comptage doit s'effectuer de façon systématique dans chaque zone, et, tous les articles comptés doivent être identifiés par un marquage approprié : autocollant, feutre, craie ou talon du ticket d'inventaire. Il est nécessaire de contrôler l'exactitude des comptages et d'informations figurant sur les feuilles et fiches de comptage. Ces contrôles effectués par le responsable d'inventaire, sont :

- limités lorsqu'une procédure de double comptage systématique est mise en place. Le deuxième comptage est alors effectué par une équipe différente ne disposant pas des résultats du premier comptage,
- étendus lorsqu'il n'y a pas de double comptage.

Ces contrôles doivent être effectués rapidement de façon à informer sans délai les équipes qui feraient des erreurs de principe en raison d'une mauvaise compréhension des instructions.

- **Centralisation et suivi des quantités**

Les feuilles et fiches de comptage doivent être regroupées rapidement sans attendre la fin de l'inventaire dans le but :

- de vérifier qu'elles comportent toutes les mentions nécessaires,
- de procéder à leur comparaison en cas de double comptage. Un écrit entre les deux fiches nécessite un contrôle complémentaire des quantités,
- de procéder, dans le cas échéant, à leur comparaison avec l'inventaire permanent. Les instructions doivent prévoir le niveau de l'écart acceptable, qui conduira à un ajustement de l'inventaire permanent sans recherche complémentaire. Lorsque l'écart dépasse cette limite, il est nécessaire, d'effectuer une recherche pour en déterminer les causes et éventuellement les erreurs de comptage.

A la fin de l'inventaire, le responsable doit vérifier que toutes les fiches ont été retournées, à l'aide de sa grille de contrôle. Il effectue également, un tour des aires de stockage, pour s'assurer que tous les articles ou lots portent une trace attestant qu'ils ont été comptés.

- **Procédures de séparation des exercices ou chevauchements**

Il est important, de contrôler la concordance entre les existants recensés au cours de l'inventaire et les enregistrements comptables effectués à la même date (achats, ventes, production). Un relevé des derniers documents de réception, de livraison, de transferts utilisés jusqu'à la date de l'inventaire physique doit être effectué dans les services concernés. Ces informations, transmises à la comptabilité, lui permettront de contrôler si les factures ou avoirs correspondants ont été comptabilisés ou provisionnés (fournisseurs-factures non parvenues et clients-produits non encore facturés) à la date de l'inventaire. Le contrôle par la comptabilité est facilité par la pré numérotation des bons de livraison ou de réception et la communication du dernier numéro utilisé jusqu'à la date d'inventaire et/ou par l'apposition sur chaque document, d'un tampon indiquant clairement s'il concerne la période avant ou après inventaire. Ces contrôles doivent également être effectués lorsque l'inventaire est pris à une date autre que la date de clôture pour éviter les chevauchements. Un inventaire physique des immobilisations doit être réalisé une fois par an afin de contrôler l'existence réelle. Il s'opère par pointage de la liste des immobilisations éditées par le service comptable.

- **Méthode de valorisation des stocks**

Il convient de distinguer les valeurs :

- à l'entrée dans le patrimoine de l'entreprise,
- à l'inventaire,
- à l'arrêté de comptes.

▪ Valeur d'entrée dans le patrimoine

Les stocks sont enregistrés :

- à leur coût d'acquisition pour les biens acquis,
- à leur coût de production pour les biens produits.

Le coût d'entrée doit comporter le prix d'achat et les frais accessoires (commissions, ports, transits, assurances, réceptions). Le coût de production est déterminé par la comptabilité analytique ou à défaut de manière extra comptable et comprend la valeur des biens incorporés majorée des coûts directs de production. La valeur d'incorporation des biens acquis interchangeables est soit :

- le coût moyen pondéré,
- le premier entré/le premier sorti.

La valeur d'incorporation des biens identifiables est leur coût d'entrée réel.

▪ **Valeur d'inventaire**

La valeur d'inventaire est la valeur vénale. Pour les matières premières et les approvisionnements, il s'agit du coût de remplacement. Pour les biens en cours de production, les produits finis et les marchandises revendues en l'état, il s'agit de la valeur de réalisation nette qui tient compte des frais et perspectives de vente.

f- Archivage

La conservation des pièces justificatives comptables et des divers documents administratifs et financiers de l'entreprise est une absolue nécessité. L'archivage doit être organisé de telle manière que la recherche et la consultation des documents concernés soient possibles dans des conditions de rapidité et d'efficacité normales. En cas de besoin, les documents sensibles ou importants (en particulier : dossiers de personnels, registres officiels obligatoires, contrats et actes, etc.…) doivent être conservés sous clef ou au coffre. Aucune destruction d'archives ne peut être effectuée sans autorisation préalable des services de la Direction Générale. Cet accord express éventuel sera matérialisé par un visa d'autorisation des responsables de l'entreprise du

projet de procès verbal de destruction d'archives établi par la direction de l'établissement demandeur. Le document d'autorisation de destruction est conservé au sein de l'établissement et une copie est archivée à la Direction générale. Une destruction intempestive, imposerait l'auteur à des sanctions et pourrait entraîner la mise en cause de sa responsabilité civile. La destruction autorisée d'archives doit être effectuée dans des conditions propres à préserver, si nécessaire la confidentialité des informations. Au besoin, il convient d'utiliser un broyeur d'archives ou de massicoter les documents à détruire à défaut d'incinérateur. Seules les archives insignificatives peuvent être jetées à la poubelle sans précaution particulière.

g- Le rôle des procédures dans la prévention de la fraude

Les procédures constituent en entreprise le pare-feu contre la fraude, en ce sens qu'elles constituent un mur aux risques qui sont propres au fonctionnement et à l'activité de la firme. C'est pourquoi le contrôle interne doit veiller au respect des procédures et sanctionner les employés qui les transgressent en faisant de façon périodique des audits de procédures.

2.2 Les limites du contrôle de gestion

Les limites du contrôle de gestion dans la prévention de la fraude sont relatives au fait que le système de contrôle de gestion n'est pas un **système de sanction récompense**. En effet, il est impossible que le contrôle de gestion sanctionne les opérationnels qui ne respectent pas les normes. Pour le faire, le contrôle de gestion est obligé de se rapprocher de la Direction Générale, qui se chargera de sanctionner les opérationnels concernés. Ce qui fait déjà penser que la Direction générale peut protéger des opérationnels et donc ne pas les sanctionner. Etant au niveau stratégique et dépendant de la Direction Générale, le contrôle de gestion est **incapable de dénoncer les fraudes commises par la Direction Générale**. Or, nous avions déjà précédemment souligné, que les fraudes les plus importantes sont commises au niveau stratégique par les cadres dont ceux de la Direction Générale ou le Directeur Général.
Cela constitue une limite qui affecte profondément le rôle du contrôle de gestion dans la prévention de la fraude.

3. Recommandations

PriceWaterhouse Coopers et Ernst & Young sont d'accord qu'à l'origine de la majorité des fraudes (dans 60 % des cas pour le premier cabinet cité, 80 % pour le second), on trouve un salarié, agissant seul ou avec un tiers.

« Normal : les collaborateurs d'une société sont les mieux placés pour exploiter les failles du système, note François Santin, directeur de mission chez Ernst & Young. De même, nos enquêtes montrent que la moitié des salariés qui fraudent sont dans

l'entreprise depuis plus de cinq ans. Plus un collaborateur a d'ancienneté, plus il a eu le temps de comprendre les mécanismes. » Et de gagner la confiance de ses supérieurs. Le salarié-fraudeur est souvent un individu réputé intègre et dévoué, qui, un jour, bascule du mauvais côté. « J'ai vu beaucoup de fraudes perpétrées par des personnes proches de la retraite, témoigne Charles- Henri Taufflieb, directeur associé chez Tresofi. Comme ce comptable de 58 ans qui avait travaillé pendant trente ans sans détourner un centime, et qui s'est mis vers la fin de sa carrière à faire de fausses factures pour entretenir une danseuse. »

3.1 Conseils à l'usage des recruteurs

- « Quand vous recrutez des collaborateurs à des postes clés, vérifiez leurs références, déclare François Santin. Certains fraudeurs sont des récidivistes ! »

L'un des moyens les plus économiques pour prévenir le vol ou la fraude interne consiste avant tout à recruter les bonnes personnes. Analysez tous les éléments du curriculum vitæ d'un candidat, conseille M. Basse. Appelez les employeurs antérieurs et vérifiez tout dossier financier ou criminel du candidat (avec sa permission). Bien qu'un dossier criminel soit confidentiel, le fait qu'une personne ait eu des démêlés avec la justice est public. Et même si des antécédents financiers qui laissent à désirer ne vous empêchent pas d'engager le candidat, vous pourrez tout de même vous faire une idée de sa vie personnelle.

Il est tout aussi important de maintenir le contact avec les employés après leur embauche, ajoute M. Lindquist. Ne négligez pas vos employés qui semblent être aux prises avec des problèmes personnels. Les gens qui vivent sous la contrainte, pas seulement au travail seront plus portés à frauder leur employeur, explique-t-il.

- Faites tourner les gens à la comptabilité, à la finance, aux achats. Laisser quelqu'un trop longtemps au même poste peut lui donner des idées...
- « Obligez les salariés à prendre leurs congés, conseille Chris Barrett, directeur chez Pricewaterhouse Coopers. L'escroc qui ne veut pas être découvert évite de trop s'absenter. »

- Soyez vigilant en cas de changement de comportement et/ou de train de vie d'un collaborateur occupant une fonction sensible.

Est à surveiller tout particulièrement car peut avoir en idée de frauder l'employé qui :

- intelligent remet le système en question, et la routine au travail l'ennuie;
- prend des risques, aime contourner les règles et tenter sa chance;
- est stressé, à des problèmes de famille ou vit une crise personnelle;
- se plaint constamment car il sera plus porté à vouloir « se venger » de la société;
- vit au-dessus de ses moyens, dépense beaucoup, achète des voitures et des maisons luxueuses,
- travaille beaucoup à la satisfaction de tous,
- est actif dans l'entreprise depuis longtemps,
- prend peu de congés,
- a 45 ans,
- occupe un poste élevé (directeur).

3.2 Conseils par rapport à la structure administrative

Si, la mise en place de procédures internes s'avère obligatoires pour maîtriser la fraude en entreprise, nous suggérons aux managers d'entreprises, d'effectuer trimestriellement un audit de procédures internes pour s'assurer du respect scrupuleux des procédures internes. Ce audit permettra de déceler les manquement aux normes internes voire les fraudes éventuelles déjà perpétrées ou les risques éventuels de fraude.

Le management devra aussi éviter de créer un milieu de travail négatif et stressant : une direction autocratique, un manque de considération et de piètres communications n'en sont que quelques exemples. Pourtant, les employés fraudent leur employeur surtout par peur de l'échec. Lorsqu'un employeur fixe des objectifs financiers irréalisables, beaucoup d'employés n'ont que deux choix : échouer ou tricher, selon les conclusions du rapport préparé en 2002 par sept associations des États-Unis, parmi lesquelles l'Association of Certified Fraud Examiners.

Le management, devrait aussi s'efforcer de raffermir le moral des employés, car non seulement cela permet de maintenir leur productivité, mais aide à réduire aussi le risque qu'ils tentent de s'approprier ce qui ne leur appartient pas.

4. Autres dispositions de prévention de la fraude

4.1 La mise en place de dispositifs de dénonciation de la fraude

Comme nous l'avions précédemment souligné, les employés au sein d'une entreprise sont les mieux avertis pour détecter la fraude de leurs collègues. Mais en dépit des menaces et des risques qui les guettent dans bon nombre d'entreprises en cas de dénonciation, ces derniers préfèrent le plus souvent se taire au lieu de dénoncer. C'est pourquoi pour prévenir la fraude en entreprise, le management devra encourager les dénonciateurs en mettant en place des numéros anonymes de téléphones ou des adresses permettant aux employés de dénoncer leurs collègues fraudeurs.

4.2 Les sanctions à l'égard des fraudeurs

Nous suggérons pour décourager la fraude en entreprise, des sanctions exemplaires comme le licenciement, l'emprisonnement à l'égard des fraudeurs pris en fragrant délit.

4.3 Les règles générales à respecter en matière de prévention et de détection de la fraude

Prévenir ou détecter la fraude en entreprise consiste à mettre en œuvre un système de **contrôle interne** qui vise à disposer d'une information fiable, pertinente et accessible à travers les acteurs que sont le comptable,le commissaire aux comptes, et le contrôleur de gestion.

Le **comptable** contrôle la validité formelle de la transaction à partir de documents justificatifs légaux.

Le **commissaire aux comptes** contrôle, par échantillonnage, la sincérité de la production comptable, notamment à partir de la comptabilité générale.

Le **contrôleur de gestion** recherche la justification économique des données financières, à partir notamment de la comptabilité analytique.

C'est ainsi qu'une société dans son organisation interne doit mettre en œuvre :

- les circuits d'engagement des dépenses,
- une méthode de suivi des stocks cohérente,
- une personne indépendante (rattachée directement à la direction générale) en charge du contrôle,
- le croisement régulier des informations en cas d'écarts constatés,

- le canal de collecte d'informations internes à travers la comptabilité générale, la gestion des stocks, la gestion de production…
- le canal d'informations externes à travers les fournisseurs, les clients, les banques…
- un dispositif favorisant la traçabilité de l'information ou de sauvegarde de données,
- un système de contrôle interne qui se concentre sur les postes sensibles (achats, stocks, frais généraux, production, trésorerie…).

4.4 La place et le pouvoir favorisant le contrôle de gestion dans la prévention ou la détection de la fraude

La mise en place d'un système d'audit interne ou de contrôle interne est indispensable pour prévoir, détecter et lutter contre la fraude en entreprise. Mais la question qui se pose est de savoir comment le système de contrôle de gestion devra être efficace pour mieux prévoir ou détecter la fraude en entreprise. C'est d'ailleurs, l'inefficacité du contrôle de gestion dans ses missions de contrôle interne ou d'audit interne au sein d'une organisation, qui fait que les firmes confrontées aux problèmes de la fraude, font souvent appel à l'audit externe connue pour son indépendance et son objectivité, gages de détection et de prévention de la fraude en entreprise. C'est ainsi qu'il faille penser, à la place idéale du contrôle de gestion, qui, lui permettra de détecter et de prévenir la fraude en entreprise.

S'il est conseillé, et est de coutume que le contrôle de gestion soit placé au sommet de la hiérarchie organisationnelle c'est-à-dire en staff, la pratique a montré que même à ce niveau, il est toujours inefficace car s'il permet néanmoins de déceler et de révéler la fraude des employés qui se situent au niveau opérationnel donc au bas de l'échelle il ne peut déceler ou révéler les fraudes commises par les employés qui sont au niveau hiérarchique. Là où le bas blesse, c'est que les vrais fraudeurs se situent au sommet de la hiérarchie comme le montre le portrait robot des fraudeurs que nous avions précédemment tracé. Car même à ce niveau le contrôle de gestion ne peut pas déceler ou révéler la fraude commise par un directeur de service ou le Directeur Général.

En effet pour que le contrôle de gestion soit efficace pour déceler, révéler et prévoir la fraude en entreprise, nous préconisons qu'il soit non seulement situé en **staff** et prend mandat au près du **Conseil d'administration** mais aussi lui rend compte directement de ses missions au sein des entreprises.

Ainsi protégés, et indépendants, le service de contrôle de gestion pourra accomplir sa mission dans toute objectivité et indépendance pour l'intérêt général de la société.

Cela évitera de faire appel aux auditeurs externes connus pour leur « hors jeu » car ne connaissant pas souvent les spécificités internes des entreprises auditées.

Le **contrôle de gestion** pour prévenir efficacement la fraude en entreprise, doit être doté d'**un pouvoir de sanction** pour sanctionner les employés qui ne respectent pas les normes internes.

CONCLUSION

Nous ne pouvons plus nous permettre aujourd'hui d'ignorer le phénomène de fraude, ni dans la société en général, ni dans la vie des entreprises. Beaucoup de dirigeants,

cependant, méconnaissent le risque et l'importance de la prévention de la fraude. Ils considèrent les mesures à prendre comme étant bureaucratiques et les considèrent plutôt comme un obstacle à la pleine efficacité de l'entreprise.

De plus, 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.

Le contrôle de gestion constitue un instrument très efficace de prévention de la fraude en entreprise, mais il reste néanmoins limité dans son pouvoir de prévention de la fraude car il ne dispose d'aucun pouvoir de sanctions sur les opérationnels voire vis-à-vis de la direction et ne peut aussi dénoncer ni prévenir les fraudes commises par la Direction Générale. Or, les fraudes les plus importantes capables de faire couler toute une société sont commises par les cadres voire la Direction Générale comme le montrent les enquêtes du cabinet international Racing Ernest&Young.

La raison est que le service du contrôle de gestion, bien que situé au sommet de la hiérarchie en staff, est au même niveau que la Direction Générale et prend mandant directement de celle-ci.

Afin que le service du contrôle de gestion soit très efficace dans la prévention de la fraude il est conseillé que celui-ci prenne **mandat au près du Conseil d'administration** et rend ainsi compte directement à ce dernier.

C'est ainsi qu'il disposera d'un **pouvoir de sanctions** lorsque les normes établies ne seront pas respectées, et qu'il pourra **dénoncer** toutes les fraudes commises au sein de l'entreprise **quelque soit leurs auteurs.**

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION: 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE .....

1.PROBLEMATIQUE : 2

2.DELIMITATION ET INTERET DU SUJET : 3

3.OBJECTIF ET HYPOTHESE DE RECHERCHE : 3

3.1OBJECTIF DE LA RECHERCHE: 3

3.2 HYPOTHESE DE LA RECHERCHE :..... 4

4. REVUE DE LITTERATURE :..... 4

4.1 LES STATISTIQUES DE LA FRAUDE EN ENTREPRISE: 4

4.2 LE CONTEXTE DE LA FRAUDE :..... 6

4.3 LE COUT DE LA FRAUDE : 7

4.4 TYPOLOGIE DE LA FRAUDE : 8

a-La subtilisation d'actif : 8

b-La corruption :..... 10

c- La fraude sur les états financiers : 11

4.5.LES FACTEURS FAVORISANTS LA FRAUDE EN ENTREPRISE : 11

a-L'organisation administrative : 12

b-Le personnel:..... 12

c-Le management :…… ……13

d- les enquètes relatives aux fraudeurs…….....13

4.6. LE PROFIL DES FRAUDEURS :…… ……14

a- Le prix de la dénonciation :……...15

b- Les législations pour protéger les dénonciateurs :…….17

c- Conséquences indirectes de la fraude :……..19

5. CADRE DE REFERENCE :……..19

5.1 APERCU DE LA FRAUDE :

…….19

a- Définition 19

b- Les signaux d'alarme : 19

5.2 LA PREVENTION DE LA FRAUDE EN ENTREPRISE…….21

a- Les dispositions générales: le système de contrôle interne, audit interne et externe…… 22

-définitions ..... .22

-Objectifs..... 22

b- Principe du contrôle interne: séparation des fonctions..... 24

c- Rôle du contrôle interne dans la prévention de la fraude……..24

5.3 MISE EN PLACE DES PROCEDURES INTERNES..... 25

a- Rôle des procédures internes dans la prévention de la fraude 26

b- Gestion des ressources humaines: définition et rôle …… 26

5.4 LES DISPOSITIONS PARTICULIERES DE LA PREVENTION DE LA FRAUDE 27

a- Le détournement des chèques en interne :……27

b- Les achats surpayés moyennant commission 27

c- Les fausses factures profitant à leurs émetteurs: 28

d- La subtilisation des reglements des tiers : 28

5.5 LES MOYENS DE DETECTION DE LA FRAUDE EN ENTREPRISE……...……...29

DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE……...30

1. PRESENTATION DE LA SETE ……..30

a- Les activités de la SETE ……30

b- Historique de la SETE……30

c- Fonctionnement de la SETE ……..31

d- Les statistiques sur le chiffre d'affaire de la SETE ……...32

1.2 NATURE DES DEPENSES DE LA SETE ……32

1.3 PLACE DU CONTROLE DE GESTION A LA SETE ……..33

1.4 ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION A LA SETE
……33
1.5 INSTRUMENTS DE RECHERCHE
…….33
1.6 LIMITES ET DIFFICULTES
…….....33

TROIXIEME PARTIE : CADRE ANALITIQUE
…….34
1. LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION A LA SETE
……...34
1.1- Pourquoi le recourt au contrôle de gestion : 34
1.2- Les étapes du contrôle de gestion à la SETE :..... 34
1.3- Les pistes de contrôle à la SETE : 36
a- Contrôle de la facturation:..... 36
b- Contrôle des factures fournisseurs: 37
c- Contrôle des avoirs clients :…… ……. 38
d- Contrôle des dépenses : 38
e- Contrôle des encaissements en espèces ou par chèques : 39
f- Contrôle des gratuités : 39
g- Contrôle des livraisons (chargements camions): 40
h- Contrôle des achats : 40
i- Contrôle des locations camions: 41

2. LA PREVENTION DE LA FRAUDE A LA SETE :……...……42
2.1 Les manifestations du contrôle de gestion :élaboration de procédures internes : 42
a-Traitement du courrier : 42
b- Cycle personnel-paie : 44
c- Cycle trésorerie :……..….46
d- Cycle achats : 47
e- Cycle ventes : 50
f- Archivage : 59

g- Le rôle des procédures dans la prévention de la fraude :……..……59

2.2 Limites du contrôle de gestion : 59

3. RECOMMANDATIONS : 61

3.1 Conseils à l'usage des recruteurs :……..……61

3.2 Conseils à l'usage de la structure administrative : 62

4. AUTRES DISPOSITIONS DE PREVENTION DE LA FRAUDE : ……..……63

4.1 LA msie en place de dispositions de dénonciation : 63

4.2 Les sanctions à l'égard des fraudeurs :……. ……..……63

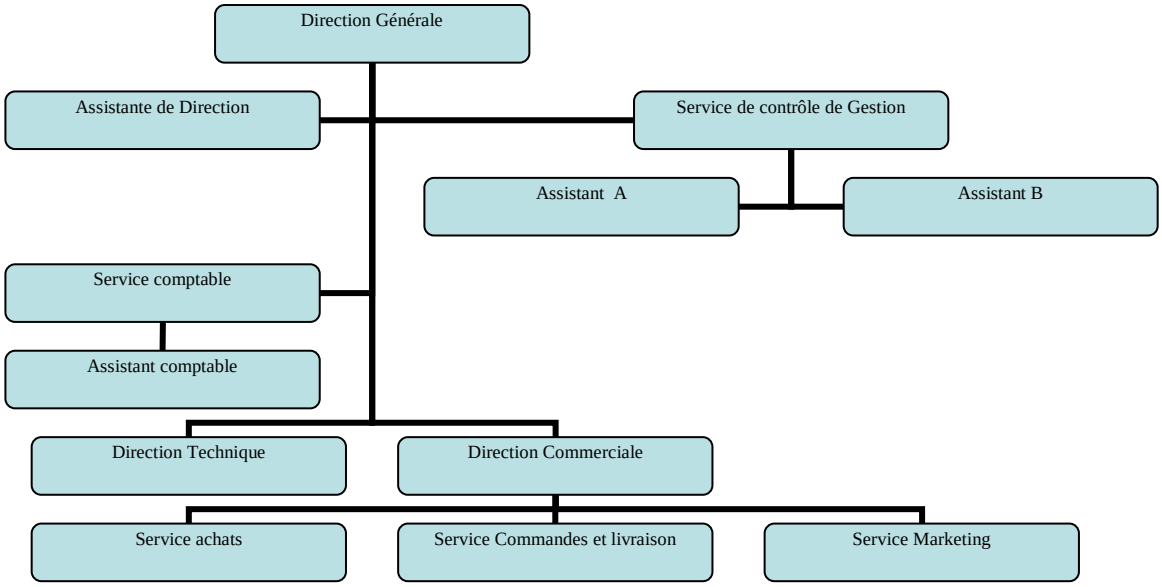
4.3 Les regles générales à respecter en matière de prévention et de détection de la fraude : 63

4.4 La place et le pouvoir favorisant le contrôle de gestion dans la prévention et la détection de la fraude : 64

CONCLUSION : ……. 65

ANNEXE :……VI

ANNEXE


Direction Générale
Assistante de Direction
Service de contrôle de Gestion
Assistant A
Assistant B
Service comptable
Assistant comptable
Direction Technique
Direction Commerciale
Service achats
Service Commandes et livraison
Service Marketing