REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un peuple – un but – une foi

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE DAKAR
EXECUTIVE ACADEMY

7, Avenue Faidherbe BP 21354 - Dakar
Tel : +221 33 849 69 19
Fax : +221 33 821 50 74
Email : supdeco@supdeco.sn

MEMOIRE EN MASTER AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

SUJET : ANALYSE DU SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE DES OPERATIONS D'ACHATS ET DE VENTES FACE AUX RISQUES DE FRAUDE : CAS DE L'ENTREPRISE X

Présenté par : **GUEYE Mamadou Djiby**

Sous la direction de : **M. ADJASSA**

Année Académique : **2016-2017**

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un peuple – un but – une foi

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE DAKAR
EXECUTIVE ACADEMY

7, Avenue Faidherbe BP 21354 - Dakar
Tel : +221 33 849 69 19
Fax : +221 33 821 50 74
Email : supdeco@supdeco.sn

MEMOIRE EN MASTER AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

SUJET : ANALYSE DU SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE DES OPERATIONS D'ACHATS ET DE VENTES FACE AUX RISQUES DE FRAUDE : CAS DE

Présenté par : **GUEYE Mamadou Djiby**

Sous la direction de : **M. ADJASSA**

Année Académique : **2016-2017**

DEDICACE

Je dédie ce travail à mes parents qui, depuis toujours, ont été présents dans ma vie, m'ont soutenu moralement, mentalement et financièrement dans les bons et les mauvais moments, m'ont rendu fier d'eux et n'ont ménagé aucun effort tout au long de mon existence pour me rendre heureux. Je ne les remercierai jamais assez pour tout ce qu'ils ont fait pour moi. Je vous dis tout simplement MERCI !

Aussi, je ne saurai oublier ma femme, ma bien aimé, à qui je dédie également ce mémoire, celle qui a donné sens à ma vie et m'a apporté joie et raison de vivre, la mère de ma fille, la prunelle de mes yeux. MERCI pour Tout ma Dulcinée !

A l'ensemble de ma merveilleuse famille également, frères, sœurs, cousins (es), amis, collègues, etc. cette dédicace vous est destinée.

Ainsi, c'est dans la tristesse et la douleur que je rends un hommage tout particulier aux défunts membres de ma famille (6 au total) qui ont trouvé la mort dans un tragique accident de la circulation sur la route de Dahra allant vers Matam le 17/02/2018 (sauf erreur de ma part). Mes pensées vont particulièrement à eux et je prie au Tout Miséricordieux d'accorder paix en leurs âmes, de les pardonner leurs pêchés et de les accueillir en son paradis Firdawsi.

Comme disait le proverbe géorgien : « l'arbre vit par ses racines, et l'homme par sa famille », 1903

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, il est fondamental pour moi de remercier l'ensemble des personnes qui ont eu à contribuer au succès et à la réussite de ce mémoire.

A cet effet, mes remerciements vont à l'encontre de :

Bassirou Dia, qui a grandement participé à la réussite de ce projet et à qui j'accorde un remerciement particulier pour sa disponibilité, son ouverture et ses conseils. Son aide a été précieux !

Astou Bèye, pour son soutien et sa disponibilité, nous lui disons merci pour sa précieuse contribution qui a été d'une importance capitale.

A l'ensemble du personnel de l'entreprise X, qui a été plus que remarquable.

Ainsi, je tiens à rendre grâce au Bon Dieu, ALLAH, LE TOUT MISERICORDIEUX de nous avoir permis d'accomplir ce beau travail marquant notre fin de cycle.

Nous exprimons également notre profonde gratitude au prophète Mohamed (Paix et Salut sur Lui), notre guide et notre référence.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BC : Bon de commande

BL : Bon de livraison

CDI : Centre de Documentation et d'Informations

CFA : Communauté Financière Africaine

CNH : Comité National des Hydrocarbures

COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CR : Chef de Réseaux

CRRH : Coordonnateur et Responsable des Ressources Humaines

CSS : Caisse de Sécurité Sociale

CV : Curriculum Vitae

DF : Direction Financière ou Directeur Financier

DG : Direction générale ou Directeur général

DMC : Direction Marketing et Commerciale ou Directeur Marketing et Commercial

GPS : Global Positioning System

IIA : Institute of Internal Auditors

IPM : Institut de Prévoyance Maladie

IPRES : Institution de Prévoyance Retraite au Sénégal

PDF : Portable Document Format

PDG : Président Directeur Général

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RS : Responsable Stock

SA : Société Anonyme

SAR : Société Africaine de Raffinage

SCI : Système de Contrôle Interne

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES FIGURES :

- FIGURE 1 : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE X
- FIGURE 2 : NIVEAU D'ETUDES DU PERSONNEL DIRIGEANT
- FIGURE 3 : NIVEAU D'ETUDES DU PERSONNEL DES STATIONS-SERVICE

LISTE DES TABLEAUX

- TABLEAU DE NIVEAU D'ETUDES DU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE X
- TABLEAU D'EVALUATION DES RISQUES DE FRAUDE
- TABLEAU D'HISTORIQUE DES ECARTS DE CAISSE DES GERANTS

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THÉORIQUE & METHODOLOGIQUE 3

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE 4

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE 4

SECTION 2 : REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE 5

SECTION 3 : OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 9

SECTION 4 : HYPOTHESES DE RECHERCHE 9

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE 10

2.1. CADRE DE L'ETUDE 10

2.2. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE 10

2.3. TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES 11

2.4. DIFFICULTES ET LIMITES DE RECHERCHES 12

DEUXIEME PARTIE : CADRES CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL 14

CHAPITRE 3 : CLARIFICATION CONCEPTUELLE 15

SECTION 1 : LA NOTION DU CONTROLE INTERNE ET DU RISQUE DE FRAUDE 15

CHAPITRE 4 : CADRE ORGANISATIONNEL 20

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET DE SON ENVIRONNEMENT 20

SECTION 2 : SYSTEME D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE 21

SECTION 3 : L'APPORT DU SUJET A L'ENTREPRISE 25

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS 27

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES DONNEES 28

SECTION 1 : ANALYSE DES CAUSES DE LA FRAUDE LIEES AUX FAIBLESSES DU CONTROLE INTERNE 28

SECTION 2 : PROCESSUS DU CYCLE ACHAT 36

SECTION 3 : PROCESSUS DU CYCLE VENTE 41

SECTION 4 : LES LIMITES DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE 47

SECTION 5 : CONSEQUENCES LIEES A LA DEFAILLANCE DU CONTRÔLE INTERNE 49

CHAPITRE 6 : VERIFICATION DES HYPOTHESES 52

CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS 53

CONCLUSION 57

RESUME

Confrontée aux risques de fraude comme toutes les entités mondiales, l'entreprise X cherche tout même à s'en défaire mais se heurte sans cesse à plusieurs facteurs qui affaiblissent son système de contrôle interne (SCI). L'ampleur de la fraude et sa ténacité font qu'elle soit considérée comme une très grande menace face aux résultats, à la bonne gestion ainsi qu'à l'image de l'entreprise. Elle est aujourd'hui banalisée par ses acteurs qui ne manquent pas d'occasion d'en faire recours. Plus que jamais généralisé par les agents, ce mal qu'est la fraude est en train d'handicaper le SCI déjà faible de l'entreprise X qui avec des dirigeants parfois inexpérimentés n'arrivent toujours pas à stopper l'ascension fulgurante du niveau de ses risques.

Ainsi, elle se caractérise aujourd'hui par sa grande fréquence dans les entreprises et celle-ci s'explique de manière différente selon les entreprises. Dès lors, notre analyse nous pousse à considérer certains facteurs comme étant à l'origine du fléau au sein de l'entreprise X. Parmi ceux-ci, l'on peut citer par ailleurs une culture d'impunité et de tolérance, la faiblesse du niveau de formation du personnel, une collusion très fréquente due parfois à une certaine familiarité des dirigeants ou encore à une mauvaise politique salariale ou de recrutement. Tous ces éléments constituent parmi tant d'autres ceux qui favorisent l'expansion de la fraude et décrédibilisent toute tentative d'éradication du phénomène entreprise par le manager général.

Pratiquée par un nombre important des agents, les actes de fraude sont présents dans tous les secteurs d'activités sans exception même si l'on peut identifier quelques-uns où le mal a plus pénétré. Dans ces secteurs vulnérables, les risques de fraude y sont importantissimes et les acteurs fraudeurs essayent toujours de trouver la moindre faille dans n'importe lequel des systèmes afin de les exploiter en leur avantage au détriment d'un établissement. Ceux-ci considèrent la fraude comme un moyen efficace de gagner de l'argent pour subvenir à leurs besoins. Par contre, sa pratique dans la plus haute sphère de l'organisation représente une très grosse menace pour les finances de celle-ci car pouvant la faire perdre de très grosse somme d'argent due généralement à des anomalies du contrôle interne.

Par conséquent, l'insuffisance des méthodes de détection et de prévention de la fraude a très souvent participé à rendre le système de contrôle de l'entreprise X moins performant et sa gestion globale moins glorieuse. Les pertes qui en ont suivi ont ralenti la progression de l'entité qui a accusé beaucoup de retard face à ses concurrents directs sur le plan national. Et pour preuve beaucoup de ces concurrents disposent aujourd'hui d'un plus grand réseau de

station-service à Dakar et encore plus à l'intérieur du pays au moment où l'entreprise X n'a que de deux seules stations présentes dans les régions depuis sa création dans les années 2000. En outre, les multiples effets nuisibles du fléau ont suscité notre inquiétude, ce qui nous oblige à proposer des solutions dont nous espérons pouvoir remédier aux risques de fraude qui sévit dans cette société depuis plusieurs années.

INTRODUCTION

L'économie mondiale connait depuis plusieurs siècles une croissance exponentielle accompagnée du développement des entreprises privées qui effectuent de gros investissements de plus en plus onéreux et risqués. Ces dernières sont soutenues par des bailleurs de fonds qui cherchent à faire profit dans des organisations intègres, attractives et bénéficiant d'une bonne image sur la place publique. Parce que la réputation de l'entreprise joue un rôle primordial dans l'atteinte de ses objectifs.

Conscient de la présence des risques dans l'environnement de l'entreprise, les dirigeants chevronnés cherchent toujours à minimiser ces risques afin qu'ils ne puissent pas impacter négativement sur les résultats de celle-ci. Sur ce, ils s'emploient à faire en sorte de disposer de stratégies efficaces qui seront mises en place pour maîtriser les risques afin d'avoir une assurance raisonnable.

Parmi ces risques encourus, nous pouvons notamment citer les risques de fraude qui font l'objet de notre étude. Ainsi, les risque de fraude restent une réalité à laquelle toute organisation est confrontée. Et pour y remédier, des normes internationales ont été établies par des organismes internationaux comme l'Institute of Internal Auditors (IIA). Cet institut définit la fraude comme : *« tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial. »*

Par ailleurs, cette définition ne fait pas de distinction entre les fraudes commises au sein même de l'organisation (par les collaborateurs ou le management, par exemple) et celles émanant de l'extérieur (fournisseurs, clients, etc.).[1]

En effet, au sein de l'organisation, les managers doivent veiller à ce que les risques ne se matérialisent pas, ils sont chargés de mettre en œuvre les stratégies de prévention et de détection de la fraude afin d'atténuer les possibilités de risque. Leur mission est d'aider l'entreprise à atteindre son objectif tout en veillant au respect des procédures dans leur application. Leur rôle sur le fonctionnement de l'entreprise devient de plus en plus important,

[1] Faire face au risque de fraude : Exploration du rôle de l'Audit Interne, CBOK (Global Internal Audit Common Body of Knowledge), **Farah G. Araj,** Page 5

car par eux passe l'équilibre de celle-ci. Ses méthodes doivent être en phase avec les normes établies par les organismes aussi bien locaux qu'internationaux. Dans l'accomplissement de ses tâches, le management chargé du contrôle interne doit être accompagné par toutes les unités du groupe. A cet effet, la direction doit découvrir de meilleures façons de concevoir et d'évaluer les contrôles visant à prévenir et à détecter des cas de fraude et de malversation et à y réagir de façon appropriée[2].

Par ailleurs, l'intérêt de notre étude réside dans le caractère périlleux de la fraude au sein d'une organisation. Car, le phénomène de la fraude peut faire perdre de sa crédibilité et de sa réputation une entreprise. Il anéantit les chances de celle-ci d'atteindre ses objectifs, fragilise ses financements probables et ternit encore plus son image. Les incidences du risque de fraude dépassent largement le cadre de l'entreprise, elles peuvent être économiques mais également sociales dans le cas où elles entrainent la suppression de milliers d'emplois tout en augmentant la demande sociale dans un pays.

[2] Gestion des risques de fraude : une approche proactive visant à lutter contre le risque de fraude et de malversation, KPMG, page 1.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

L'expansion de la fraude depuis maintenant plusieurs années inquiète les dirigeants des entreprises car le niveau de risque de celle-ci prend de plus en plus de l'ampleur. Et son impact dans les comptes du groupe s'amplifie encore plus. De nos jours, il est fort important pour une institution de disposer d'une bonne stratégie de lutte contre cette pratique. Les managers sont aujourd'hui les mieux placés pour l'élaboration d'une politique anti-fraude étant donné qu'ils sont censés connaître parfaitement les réalités de l'entreprise et son environnement.

En effet, les risques de fraude peuvent être externes comme internes même si l'on se rend compte que les risques à l'interne sont beaucoup plus élevés. Les pertes sur ces derniers peuvent être énormes parfois dans le sens où les fraudeurs internes maîtrisent l'ensemble des systèmes de l'entreprise et peuvent en abuser afin de biaiser certaines informations et de s'enrichir au détriment de la société. Ainsi, l'éclatement d'un tel scandale sur la place publique peut s'avérer très défavorable à l'image de marque de cette entreprise mais également influencer négativement les résultats de celle-ci.

En outre, les éléments qui favorisent l'augmentation des risques de fraude diffèrent selon les organisations. Et parmi ceux-ci nous pouvons citer : la mauvaise tenue de la comptabilité avec le non-respect des principes comptables, le cumul de fonctions, la faiblesse des contrôles périodiques ou inopinés, l'incompétence des dirigeants, etc. De ce fait, pour réduire la recrudescence des actes de fraude, la direction doit impérativement faire preuve d'une vigilance aigüe, et faire évoluer leurs pratiques et leur organisation interne afin de renforcer leur dispositif de contrôle interne, en abordant spécifiquement le risque de fraude et sa gestion[3].

Le rôle du contrôle interne au sein de l'entreprise a pris une autre dimension du moment où l'on considère que sa responsabilité, en matière de détection et de prévention des risques de fraude, comme des plus importantes. L'implication du management dans la gestion du risque fraude est appréciée selon les entreprises qu'elles soient publiques ou privées. Outre la responsabilité de l'agent chargé du contrôle interne, le personnel a également son mot à dire dans la gestion de ces risques car s'il ne suit pas les objectifs en ce sens seront difficiles à atteindre.

[3] Benchmark sur les risques de fraude, Audit Committe Institute, KPMG, Page 2

Aussi, la culture de l'organisation peut parfois être néfaste dans sa quête de la maîtrise des risques de fraude si elle n'est pas gérée de manière efficiente par les dirigeants. Comme l'indique Owen Purcell qui assure que « *la culture et la maturité de l'organisation ont également un impact important sur les résultats* »[4]. Car, qu'elle que soit cette culture, elle a toujours une certaine influence sur les employés et leurs habitudes.

Compte tenu de l'ensemble des éléments élucidés ci-dessus, nous jugeons opportun d'analyser la problématique suivante : **En quoi le contrôle interne peut-il être utile face aux risques de fraude ?**

SECTION 2 : REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE

Dans l'élaboration de notre analyse du système de contrôle interne face aux risques de fraude, nous avons en particulier axé notre recherche sur des ouvrages ou encore des mémoires déjà traités en ce sens ainsi que des articles publiés mais également sur la manière dont l'entreprise traite ces cas de risque. Force est de reconnaître que, tous ces éléments cités nous ont été d'une très grande utilité et nous ont permis d'avoir des idées beaucoup plus tranchantes sur la question.

- **OUVRAGE 1 : Mémoire de fin d'études : *Apport du contrôle interne dans la prévention des risques de fraude dans un établissement public à caractère industriel et commercial : cas des aéroports du Mali,* Janvier 2000**

Dans ce mémoire, l'auteur fait une analyse plutôt intéressante de son sujet de recherche. Ainsi, il fait état des candidats fraudeurs qui « *connaissent par la pratique quotidienne les failles et dysfonctionnements, et bâtissent toute leur stratégie de fraude sur ces insuffisances* »[5]. Ceci peut s'expliquer par le fait que ces agents sont les mêmes ou sont de connivence avec ceux qui ont instauré les procédures sur lesquelles l'entreprise pilote ses activités. Et, ils sont généralement des agents très haut placés et qui ne subissent que très rarement des contrôles ou qui savent à quel moment et comment se font les différents types de contrôle. De ce fait, il

[4] Faire face au risque de fraude : exploration du rôle de l'audit interne, Farah G. Araj, Page 15
[5] Apport du CI dans la prévention des risques de fraude, janvier 2000, Page 4

profite des insuffisances du système de contrôle pour mettre en œuvre leur stratégie. Dans ce genre de cas, il sera très difficile pour l'entreprise d'échapper à l'assaut de ces fraudeurs qui maîtrisent parfaitement le système organisationnel et les faillent qui s'y trouvent.

Par ailleurs, il peut arriver que certains dirigeants ou propriétaires ne soient pas si chauds ou motivés à l'idée d'avoir un système de contrôle des plus efficaces en prétextant que celui que celui-ci représenterait un coût énorme pour l'entreprise tout en ignorant que « *la sécurité obtenue compense souvent le coût* »[6]. Ce genre de dirigeants sont très souvent des analphabètes et n'ayant reçu aucune formation professionnelle de gestion pouvant leur permettre de connaitre les effets irréversibles que peut causer l'insécurité du système organisationnel sur les résultats de la société. Car, une bonne image de l'établissement passe d'abord par un système de contrôle efficient qui se reflétera sûrement sur la sincérité et la fiabilité des états financiers.

Ainsi, pour minimiser les risques, il est fort nécessaire de procéder à une séparation stricte des tâches dites incompatibles car « *leur cumul favorise la propagation des malversations et les rends difficilement décelables* »[7]. Le cumul de fonctions est un phénomène très présent de nos jours dans la plupart de nos entreprises et tout particulièrement dans les petites et moyennes entreprises (PME). Très souvent, il est dû à un manque de moyens financiers qui les oblige à cumuler certaines tâches car ne pouvant pas se permettre d'avoir un agent à tous les postes. Mais, ils sont loin d'imaginer que cette pratique représente un grand danger pour le peu de moyens qu'ils ont à leur disposition dans le cas où la responsabilité de celle-ci est entre les mains d'agents mal intentionnés qui n'hésitent pas à s'enrichir au détriment de l'entreprise si l'occasion se présente. Donc, il est primordial pour une société de distinguer préalablement les fonctions dites incompatibles et d'en faire une séparation.

- **OUVRAGE 2 : *Fraude, Guide de gestion du risque de fraude*, Synthèse, COSO, Décembre 2016**

Dans cette synthèse, le COSO[8] définit la fraude comme « *tout acte intentionnel ou omission intentionnelle ayant pour but de tromper autrui, et qui entraîne une perte pour la*

[6] Apport du CI dans la prévention des risques de fraude, 1998-1999, Page 16
[7] Apport du CI dans la prévention des risques de fraude, 1998-1999, Page 33
[8] Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

victime et/ou un avantage pour le fraudeur »[9]. Cette définition montre clairement l'intentionnalité de la fraude où l'auteur cherche à tromper sa cible en vue de s'enrichir de manière totalement illicite au détriment de sa victime. Ainsi, la réussite de cet acte frauduleux se traduit automatiquement par une perte pour la victime ciblée et un gain pour l'auteur.

Le présent guide a pour principal objectif de fournir des conseils à tous les types d'organisation dans le cadre de la lutte contre la fraude qui est « *un processus visant à éliminer tous les facteurs qui peuvent favoriser la fraude* »[10]. Pour lutter efficacement contre ce fléau, l'organisation doit mettre en œuvre des dispositifs de contrôle très performant afin de prévenir les risques de fraude ou de les détecter. Comme dit l'adage : « *mieux vaut prévenir que guérir* ». Car, le fait pour l'entreprise d'instaurer des méthodes de prévention et de détection, contribue à minimiser les opportunités de fraude tout en renforçant les mécanismes de contrôle. En plus, l'instauration d'une culture de transparence, la rigueur dans la gestion ainsi qu'une mise en place de contrôles périodiques et/ou inopinés permettront aux dirigeants de mieux protéger les actifs de la société et réduire drastiquement les risques de fraude.

- **OUVRAGE 3 : *Introduction au Contrôle Interne,* avec la collaboration Willy GROFFILS …**

Dans cet ouvrage, les différents auteurs traitent le système de contrôle interne (SCI) dans son ensemble. Ils précisent d'ailleurs que « *la conception d'une structure fonctionnelle au sein d'une organisation est de la responsabilité de la direction qui est chargée de répartir les pouvoirs et responsabilités à différents niveaux et selon les fonctions opérationnelles* »[11]. Ceci dit, il est primordial pour une entreprise de ne pas concentrer les pouvoirs sur une seule personne ou un seul service. Car, cette concentration est nuisible à l'organisation dans la mesure où les autres services ne disposant pas de pouvoir peuvent se sentir inutiles ou même sans importance dans la structure. Et ce ressentie peut constituer une source de démotivation du personnel. Ce dernier doit se sentir concerné pour pouvoir aider l'entité à atteindre ses objectifs de manière optimale. Ainsi la délégation des pouvoirs et responsabilités « *implique que les niveaux inférieurs soient tenus de rendre compte aux niveaux supérieurs* ». Celle-ci « *ne décharge en*

[9] Synthèse, Guide de gestion du risque de fraude, COSO, Décembre 2016, page v
[10] Synthèse, Guide de gestion du risque de fraude, COSO, Décembre 2016, page v
[11] Introduction au Contrôle interne, avec la collaboration de Willy Groffils & Co., 1994, page 9

aucun cas la direction de ses responsabilités ; elle implique tout simplement qu'un contrôle soit exercé par la direction sur la manière dont les pouvoirs délégués ont été mis en œuvre ».

Par ailleurs, cette même direction doit mettre en place un SCI efficace afin de faciliter l'atteinte des objectifs. Mais, il est important de préciser que quelle que soit l'efficacité du système, l'entreprise n'est jamais à l'abri des risques plus particulièrement ceux de la fraude aussi bien en interne qu'en externe. Car, ce système recouvre très souvent des limites qui pourront être exploitées par les malveillants. « *De plus, le contrôle interne n'est pas une garantie de succès ou de pérennité pour une entreprise. Un contrôle interne efficace et efficient ne peut qu'aider une institution à réaliser ses objectifs mais le meilleur contrôle interne ne suffira pas pour compenser la faiblesse d'un manager ou pour contrer une action commerciale de la concurrence* »[12]. C'est pour dire tout simplement que le SCI doit évoluer en prenant en compte les possibles changements particuliers à un secteur et son environnement. Ceci est encore plus valable pour son personnel qui doit s'adapter à ces changements et se mettre à niveau régulièrement à travers des formations et séminaires pour mieux faire face à la concurrence.

De la même manière qu'elle doit disposer d'un SCI performant, l'entreprise doit aussi avoir en son sein un service d'audit interne à qui « *la responsabilité fondamentale est d'aider la direction générale à s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle interne* »[13]. Le service d'audit interne doit impérativement être dirigé par un agent compétent et indépendant qui portera avec objectivité « *son jugement sur les procédures, les mesures, le traitement des données et l'information de gestion dans le but d'informer et de conseiller la direction* »[14]. Il gère d'une manière permanente le SCI. De ce fait, sa fonction constitue une nécessité pour l'organisation et sa présence n'est que bénéfique pour le contrôle interne qui peut s'appuyer sur ses recommandations pour améliorer son système.

[12] *Introduction au Contrôle interne*, avec la collaboration de Willy Groffils & Co., 1994, page 13
[13] *Introduction au Contrôle interne*, avec la collaboration de Willy Groffils & Co., 1994, page 81
[14] *Introduction au Contrôle interne*, avec la collaboration de Willy Groffils & Co., 1994, page 80

SECTION 3 : OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

1.1. OBJECTIF GENERAL :

Analyser comment les managers chargés du contrôle interne doivent s'y prendre dans le but de maîtriser les risques de fraude au sein d'une organisation.

- **Objectif spécifique 1** : Identifier les différentes causes de la faiblesse du système de contrôle interne favorisant l'augmentation florissante des risques de fraude.

- **Objectif spécifique 2** : Analyser le niveau de risques de fraude dans les processus achat et vente afin de déceler leur manifestation.

- **Objectif spécifique 3** : Démontrer clairement l'influence négative qu'a la fraude sur les performances de l'entreprise.

SECTION 4 : HYPOTHESES DE RECHERCHE

1.2. LES HYPOTHESES

- **Hypothèse 1** : La culture de tolérance instaurée au sein de l'entreprise X par les dirigeants constitue un frein à l'efficacité du système de contrôle interne.

- **Hypothèse 2** : L'inapplication des recommandations émanant du service d'audit par les différentes unités de l'organisation constitue un énorme frein à la lutte contre les risques de fraude.

- **Hypothèse 3** : La compétence et l'expérience des dirigeants et particulièrement celles du service de contrôle interne constituent l'un des points les plus importants pour lutter efficacement contre les pratiques de fraude dans l'organisation.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

2.1. CADRE DE L'ETUDE

La fraude est un de ces maux dont souffrent toutes les entreprises mondiales au point qu'aucune d'elles, petite, moyenne ou grande, ne peut prétendre l'ignorer avec ses effets dévastateurs. Sa fatalité sur les résultats et l'image de l'organisation fait que les dirigeants cherchent à se prémunir du mal, dont ils sont sans cesse menacés, à travers le référentiel de contrôle interne établi par le COSO[15]. Les pratiques frauduleuses existent depuis la nuit des temps, mais l'on constate depuis plusieurs années maintenant, elles ont pris une autre ampleur avec l'apparition des nouvelles technologies, qui même si elles ont d'une part un côté positif dans la lutte contre la fraude, disposent également d'autre part d'une face relativement sombre avec comme exemple la cybercriminalité. Cette dernière permet aux fraudeurs d'exploiter les défaillances existant dans un système de contrôle interne. Sa capacité à s'infiltrer dans les SCI les plus performants au monde est tout simplement énorme et dévastatrice. Malgré les nombreux efforts consentis par les dirigeants pour réduire les risques, elle persiste et continue sans cesse son ascension inquiétante et fulgurante.

Les risques de fraude sont beaucoup plus présents dans les instituts ne disposant pas de SCI efficace et qui sont secoués par la surfacturation, la collusion et consorts, même si ceux disposant d'un système très performant ne sont pas à l'abri d'une grosse surprise. Ainsi, le risque zéro n'existant point, il y aura toujours des limites dans un SCI, peu importe son degré de performance et d'efficience. Car, il est important de préciser que, le contrôle interne a pour objectif ultime de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. Cette assurance acceptable montre en toute évidence qu'il existe toujours une marge d'erreur dans un système que pourrait exploiter les personnes malveillantes si jamais elles découvrent une défaillance. Et celle-ci peut coûter très cher à la société d'une manière ou d'une autre.

2.2. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Compte tenu de la complexité des risques de fraude et le préjudice qu'ils peuvent causer dans tous les cycles d'une entreprise sans exception possible quelle qu'en soit l'efficacité de

[15] Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

son SCI, nous avons décidé d'axer notre étude particulièrement sur une entreprise dénommée X qui reste notre cadre référentiel. En dépit d'innombrables cycles où sévit le mal séculaire de la fraude, l'élaboration de notre champ d'étude sera limitée dans le sens où, nous ne pouvons étudier tous les cycles touchés par le phénomène. De ce fait, notre étude s'articulera particulièrement autour des cycles dont nous jugeons les plus vulnérables face aux risques de fraudes à savoir :

- Cycle des achats
- Cycle des ventes

Ces deux cycles qui, d'après nos recherches, seraient les plus touchés par la fraude et ses dysfonctionnements. D'où notre intérêt de creuser en profondeur dans ces zones où elle sévit depuis des lustres d'antan. Ainsi, pour mener à bien notre recherche et mieux comprendre comment le mal nuit à l'activité de l'entreprise, il serait opportun d'analyser le système de contrôle interne de l'entreprise X par rapport à ces secteurs entre 2012 et 2017, en vue d'avoir une idée bien meilleure de ce qui pourrait être les causes, les manifestations ainsi que les conséquences économiques des pratiques frauduleuses.

2.3. TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

Au cours de notre recherche, nous avons eu à adopter une démarche, à travers laquelle, différentes techniques telles que la recherche documentaire, la conception d'outils de collecte de données, l'enquête sur le terrain, nous ont permis de voir plus clair sur l'ampleur des risques de fraude.

2.3.1. Recherches documentaires

Dans cette démarche, nous nous sommes attelés à nous documenter sur des fichiers en PDF téléchargés à travers le moteur de recherche google dont le contenu traitait souvent le contrôle interne, l'audit interne ou encore la fraude et ses risques. Et parmi ces fichiers en PDF, se trouvent des mémoires déjà traités, des œuvres, … Afin de mieux cerner ce qui englobe ces différents risques de fraude au sein d'une organisation, nous avons également feuilleter le référentiel COSO de 2016 qui a traité la gestion des risques, le contrôle interne et la lutte contre la fraude. Nos recherches nous ont aussi conduit à la première bibliothèque numérique communautaire Scholarvox dont le site officiel est le suivant : www.scolarvox.com. L'accès à

cette bibliothèque numérique nous a été facilité par notre établissement le groupe Supdeco Dakar via les responsables du CDI[16].

A travers ce dernier également, nous avons pu trouver quelques ouvrages traitant sur notre sujet de recherche. Les documents trouvés nous ont été très utiles dans la rédaction de notre mémoire et nous ont permis d'avoir pas mal d'informations sur les risques de fraude. A la sortie de nos efforts de recherche, nous avons eu une vision beaucoup plus large sur les risques de fraude et le contrôle interne dans une entreprise.

2.3.2. Entretiens avec les responsables de service

Lors de nos recherches, nous avons eu à interroger quelques chefs de départements pour savoir leur lecture sur la situation de la fraude et de ses risques au sein de leur établissement. Et parmi ces responsables, nous pouvons citer :

- La Directrice financière
- Responsable des stocks
- Le Coordonnateur et responsable des ressources humaines
- Directeur financier

2.3.3. Collecte de données dans l'entreprise X

Notre conception des données au sein de l'entreprise n'a pas du tout été des plus faciles. Tout d'abord, les personnes interrogées sont parfois réticentes quand il s'agit de fournir certaines informations dont elles jugent sensibles. Ceci n'empêche que nous avons pu collectionner quelques informations qui nous a aidé dans la rédaction de mémoire. Comme l'entreprise ne dispose pas de manuel de procédures, nous avons en partie fait des entretiens avec quelques responsables pour mieux comprendre le fonctionnement de celle-ci. Et notre séjour dans cette institution a grandement contribué à la compréhension de leur système de contrôle interne.

2.4. DIFFICULTES ET LIMITES DE RECHERCHES

[16] Centre de Documentation et d'Information, de Supdeco siège, 7, avenue Blaise Diagne

2.4.1. Difficultés au sein de l'entreprise

Comme tout travail de recherche où le ou les chercheurs rencontrent certaines difficultés, le nôtre n'a pas échappé à la règle. En réalité, nous avons rencontré pas mal de problèmes aussi bien dans la documentation que dans la collecte de données. Parfois, nous nous retrouvons confrontés à des problèmes de réticence de certaines personnes qui refusent de répondre avec sincérité à la question posée pensant qu'elles seront exposées à des problèmes une fois qu'elles auront répondu. Ou encore des dirigeants qui ne voient pas d'un bon œil le fait qu'on ait choisi la fraude comme thème de recherche, prétendant qu'on devrait changer de sujet car celle-ci est trop sensible. Aussi, la sincérité des réponses de certains pose une énorme difficulté dans la fidélité des données collectées auprès de ces personnes interrogées.

L'entreprise ne disposant pas de manuel de procédures, nous avons dû nous entretenir avec certains dirigeants et afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise X. Et à la fin de ces rencontres, nous avons par nous-même rédigé les différentes phases des cycles achats et ventes suivant notre compréhension. L'absence de ce manuel a été vraiment préjudiciable à l'élaboration du fonctionnement de l'entreprise.

Par ailleurs, il nous a été très difficile de trouver une entreprise comme exemple de recherche à cause de la complexité et de la sensibilité de la fraude. Ou encore, parce que les dirigeants n'étaient pas chauds à l'idée de dévoiler leur SCI.

2.4.2. Difficultés liées aux coûts

En outre, des problèmes de coûts se sont aussi invités à nos difficultés. Les différents déplacements nécessitaient un moyen de transport qui peut s'avérer difficile parfois. Le coût de l'impression des documents également n'était pas des plus faciles. Très souvent, il nous est arrivé d'acheter du crédit téléphonique pour appeler certaines entreprises en vue d'un entretien avec un des responsables pouvant nous aider sur certaines questions liées à notre sujet ou même de prendre leur entreprise comme exemple, ce que la plupart d'entre eux refusait. Donc, on était obligé d'en cherchait une autre ou d'appeler des amis pour qu'ils nous mettent en relation avec des chefs d'entreprise.

DEUXIEME PARTIE : CADRES CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL

CHAPITRE 3 : CLARIFICATION CONCEPTUELLE

SECTION 1 : LA NOTION DU CONTROLE INTERNE ET DU RISQUE DE FRAUDE

3.1. GENERALITES DU CONTROLE INTERNE

La conception d'un système de contrôle interne est devenue aujourd'hui inévitable pour toutes les entreprises quelles qu'en soient leur taille. De par son importance et sa capacité à aider l'organisation dans l'efficacité d'une bonne gestion, le contrôle interne dispose d'une influence sans faille sur les résultats de celle-ci.

3.1.1. Définition

Comme la plupart des termes, il n'existe pas de définition exacte et commune du contrôle interne, chacun ou chaque institution y va de sa propre interprétation et définit le terme selon sa propre compréhension. Sur ce, nous avons choisi d'adopter la définition du COSO qui est intitulée comme suit : « *le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liées aux opérations, au reporting et à la conformité* »[17].

Ne se limitant à cette définition, le COSO poursuit et nous renvoie à certains concepts fondamentaux tout en mettant l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne :

- Il est axé sur la réalisation d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories – objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité ;
- Il s'agit d'un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités continues. Il constitue un moyen et non une fin en soi ;
- Il est mis en œuvre par des personnes. Il ne repose pas simplement sur un ensemble de règles et de manuels de procédures, de documents et de systèmes ; il est assuré par des personnes œuvrant à tous les niveaux de l'organisation ;
- Il permet à la direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable et non une assurance absolue ;

[17] Executive Summary COSO-DEF, *Référentiel intégré du contrôle interne*, IFACI, 2014, Page 19

- Il est adaptable à la structure de toute entité. Il offre une certaine souplesse d'application pour l'ensemble de l'entité ou une filiale, une division, une unité opérationnelle ou un processus métier en particulier.

3.1.2. Objectifs

La mission principale du contrôle interne est d'assurer l'atteinte des objectifs de manière efficace et efficiente. Il vise à maintenir avec fiabilité les systèmes de contrôle mis en place par les dirigeants. Ainsi, ces derniers doivent s'assurer que les procédures mises en place puissent garantir à l'entreprise :

- La fiabilité des informations et des états financiers produits par le service comptable de par la transparence de toutes les opérations ;
- La sauvegarde des actifs en ayant un mécanisme de contrôle très performant et l'efficience des activités opérationnelles ;
- Le respect des lois et règlements qui lui sont applicables, ainsi que les instructions émises à l'encontre du personnel ;
- La préservation du patrimoine à travers un système performant permettant d'éviter toute erreur, omission ou fraude ;
- L'optimisation des ressources matérielles et immatérielles de par une bonne répartition des tâches tout en évitant le cumul de fonctions incompatibles ;
- La prévention et la détection des risques de fraude ;

Compte tenu de l'importance de l'information dans ce système, le contrôle de flux d'informations sera lui-même un objet important du contrôle interne[18].

3.1.3. Responsabilités

En matière de contrôle interne, la responsabilité de tous les membres du personnel est engagée du moment où chacun d'entre eux a une obligation de rendre compte des tâches qui lui sont confiées et qu'il doit exécuter à la perfection. Même si la plus grande responsabilité revient

[18] *Introduction au Contrôle interne*, avec la collaboration de Willy Groffils & Co., 1994, page 11

à la direction qui doit sensibiliser le personnel de l'importance d'une bonne et transparente gestion.

Il est important de souligner que pour une meilleure efficacité du SCI, la répartition des tâches et fonctions incompatibles serait d'une importance capitale. Ainsi, la direction doit prendre en compte l'environnement de contrôle, analyser systématiquement les différents risques existants, veiller à ce que les procédures de contrôle fournissent une assurance raisonnable afin de faciliter l'atteinte des objectifs.

3.2. COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE

3.2.1. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est la base sur laquelle doit reposer la mise en place du système de contrôle interne d'une entité. Dans ce même ordre d'idée, le COSO résume l'environnement de contrôle de la manière suivante :

« *L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'entreprise puis qu'il donne le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation…* ». Willy Groffils & Co. s'inscrivent dans la même veine en assurant qu'il « *reflète l'attitude générale, le souci et les efforts de la direction en matière de contrôle interne* »[19]. En outre, ils ajoutent que les facteurs déterminants à cet égard sont :

- La structure générale d'organisation ;
- Les modes de communication ;
- La philosophie de l'entreprise et le style de management ;
- L'éthique, l'intégrité et la compétence des dirigeants et du personnel ;
- Les méthodes de contrôle relatives à la direction et au suivi des activités opérationnelles ;
- Les influences externes

3.2.2. Evaluation des risques

[19] *Introduction au Contrôle interne*, avec la collaboration de Willy Groffils & Co., 1994, page 11

Toute organisation est confrontée à une multitude de risques la menaçant tant en interne qu'en externe. Et pour y faire face, il convient de les évaluer et de les analyser afin qu'ils ne puissent affecter la réalisation des objectifs qu'il faudra définir au préalable de manière qu'ils soient cohérents aux différents niveaux de l'entité. C'est dans ce sens que le COSO affirme que le « *management est chargé de définir les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs tout en démontrant son engagement à attirer, former et fidéliser des personnes compétentes conformément aux objectifs* »[20].

3.2.3. Activités de contrôle

Les activités de contrôle correspondent à l'ensemble des actions mises en place par le personnel dirigeant pour maîtriser les risques en vue d'atteindre les objectifs. La réalisation des activités de contrôle s'effectue à toutes les échelles de l'entité et de manière globale. Leur efficacité et leur cohérence par rapport aux objectifs, sont capitales et primordiales face à l'atteinte des objectifs.

En outre, elles peuvent également être mises en œuvre par l'intermédiaire des systèmes d'information. Il peut s'agir « *de contrôles préventifs ou détectifs, incluant diverses activités manuelles et automatisées, comme des autorisations et des approbations, des vérifications, des rapprochements et des revues de performance opérationnelle* »[21].

3.2.4. Information et communication

La maîtrise et la diffusion de l'information en temps voulu, constituent un aspect très important dans le cadre du contrôle interne. Aussi, la qualité et la fiabilité de l'information sont indispensables pour la bonne marche du contrôle interne. C'est ainsi que le COSO prétend que « *Le management obtient, produit, et utilise des informations pertinentes et de qualité, de source interne ou externe, pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne* ».

[20] Synthèse, Guide de gestion du risque de fraude, COSO, Décembre 2016, page vl
[21] Executive Summary COSO-DEF, *Référentiel intégré du contrôle interne*, IFACI, 2014, Page 21

Par ailleurs, il définit la communication comme « *un processus continu et itératif par lequel l'information nécessaire est fournie, partagée et obtenue. La communication interne est le vecteur par lequel l'information est diffusée dans toute l'organisation, en amont, en aval, et de façon transversale. Elle permet à la direction générale d'adresser aux collaborateurs un message clair sur l'importance des responsabilités de chacun en matière de contrôle* ».

3.2.5. Pilotage

Le pilotage des activités consiste à diriger et contrôler l'ensemble des actions entreprises par la direction afin de s'assurer que toutes les composantes mises en place tournent à plein régime et de manière efficace. Le COSO s'active dans le même sens en affirmant que « *l'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles pour s'assurer que les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent* ».

3.3. NOTION DU RISQUE

3.3.1. Définition

Un risque peut être défini comme la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs en matière de contrôle interne. Il s'agit d'une notion complexe avec de multiples définitions car usage multidisciplinaire. Mais, le risque nous concernant dans le cadre de notre recherche est celui de la fraude et plus précisément en entreprise.

3.4. NOTION DE LA FRAUDE

3.4.1. Définition

Bon nombre d'observateurs considère la fraude comme un acte illégal/illicite commis intentionnellement dans le but surprendre un consentement ou de tromper, afin d'en tirer un avantage indu. Elle peut être commise sous différentes formes :

- Détournements d'actifs (vol, escroquerie, …) ;
- Corruption (blanchiment, …) ;
- Manipulation des états financiers (fraude fiscale, irrégularités comptables et financières), …

Compte tenu de la fatalité de la fraude pour une entreprise, il est aujourd'hui fondamental pour le management, d'instaurer des moyens de prévention et de détection des risques de fraude.

CHAPITRE 4 : CADRE ORGANISATIONNEL

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET DE SON ENVIRONNEMENT

4.1. HISTORIQUE

L'entreprise X est titulaire d'une licence de distribution d'hydrocarbures délivrée par le Ministère de l'Energie. Elle est une société créée en 200N qui a eu son agrément en 200N+1. C'est l'une des premières sociétés, de capital social détenu à 100% par des sénégalais, tournées vers la distribution de carburant. Depuis sa création, la société a construit bon nombre de stations-service opérationnelles qui sont aujourd'hui une dizaine.

Hormis le fait qu'elle dispose d'une dizaine de stations-service pleinement fonctionnelles et avec toutes les normes de distribution et de sécurité, l'Entreprise X poursuit son ascension sur le territoire national et va même aux abords des frontières. La majorité de ces stations se trouve à Dakar. Cela n'empêche qu'elle dispose quelques succursales dans les régions et elle envisage de développer son réseau encore plus qu'aujourd'hui dans les différentes régions du Sénégal.

Il fournit différents services dans ses stations-service :

- Distribution de carburant
- Lavage
- Entretien
- Restauration (fast food & superette)
- Point cash (transfert d'argent)
- Banque, …

4.2. MISSIONS

Sa mission première est la satisfaction de ses clients, les fournir un bien meilleur service que nulle part ailleurs, les faire découvrir sa gamme de produits et ses différents services. Être chaque jour plus proche de ses clients afin de pouvoir les mieux servir.

L'Entreprise a également pour mission de diversifier ses activités en s'investissant dans d'autres domaines comme : l'immobilier, le transport et bien d'autres secteurs pouvant lui rapporter des bénéfices.

SECTION 2 : SYSTEME D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

L'entreprise X est une société anonyme (SA) avec à sa tête son propriétaire qui est logiquement le Président Directeur Général (PDG). Il s'agit d'une entreprise familiale dont les postes clés de la direction sont occupés par des membres de la famille qui n'ont pas tous eu à faire des formations professionnelles en matière de gestion. Et la plupart d'entre eux n'ont pas eu le baccalauréat et du coup, ils n'ont pas effectué des études supérieures. Cela n'empêche, il y en a qui ont eu à faire des études post baccalauréat.

Le PDG qui prend quasiment toutes les décisions importantes n'a jamais fait les bancs, mais reste qu'à même une personne très rusée et travailleur vue son parcours qui l'a amené à être aujourd'hui à la tête d'une très grande entreprise qui fait des milliards de chiffre d'affaires annuel. Ceci montre le pourquoi il a choisi que sa famille et quelques-uns de ses amis de longue date (avec qui il a fait son parcours) pour être à ses côtés en plus d'autres agents qui sont recrutés de manière différente.

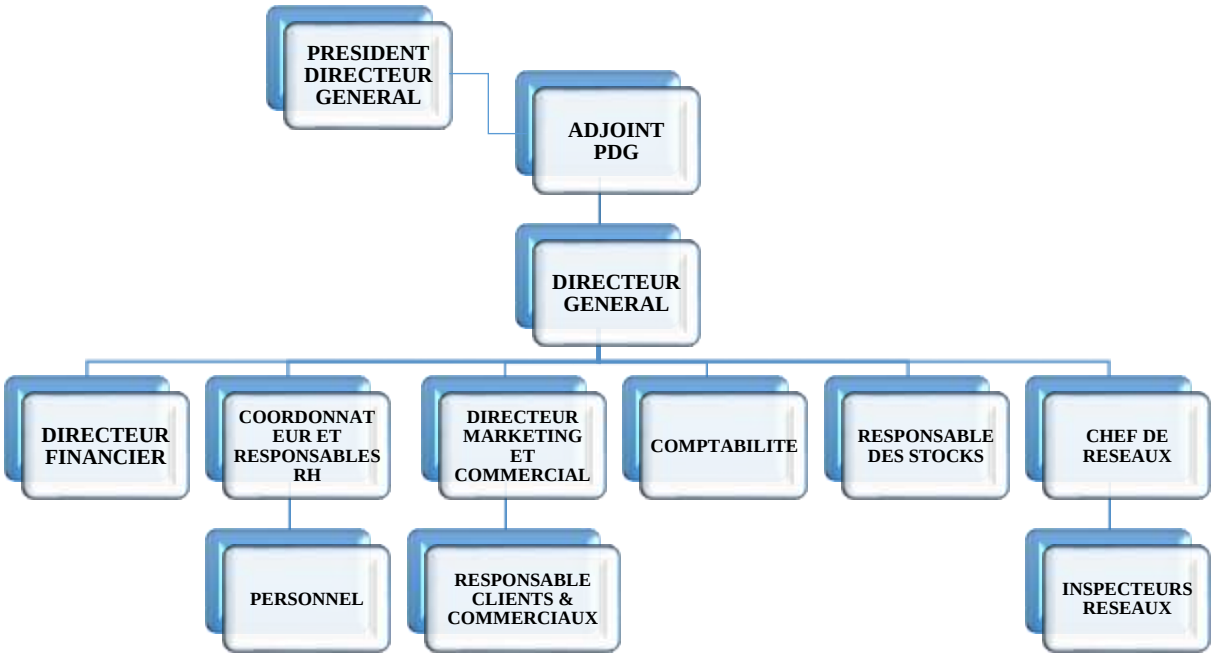
L'organisation structurelle de l'Entreprise X est constituée de la manière suivante :

- DIRECTEUR GENERAL (DG)
- DIRECTEUR FINANCIER (DF)
- DIRECTEUR MARKETING ET COMMERCIAL (DMC)
- COORDONNATEUR & RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES (CDRH)
- COMPTABILITE
- RESPONSABLE DES STOCKS (RS)

- CHEF DE RESEAUX (CR)

4.3. ORGANIGRAMME

FIGURE 1 : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE X



Source : Entreprise X

4.3.1. Direction Générale

Comme dans la majorité des cas, ce département a à sa tête un Directeur Général qui pilote l'ensemble des activités de la société et tous les autres départements sont sous sa tutelle. Il effectue un contrôle global sur toutes les branches de l'entité. Sous la direction du PDG, il aide très souvent celui-ci à prendre les bonnes décisions à travers sa vue très large sur le fonctionnement de l'entreprise.

4.3.2. Direction Financière

Cette fonction administrative est dirigée par le Directeur financier. Ce dernier est sous la tutelle du Directeur Général.

Il est chargé :

- D'accorder les bons de commande (BC) ;
- De contrôler les bons de livraison (BL) ;
- Du suivi de la situation financière des stations-service (dépenses, versements, …) ;
- De co-signer les bons de caisse et de sortie avec le Directeur Général et/ou le PDG ;
- De co-signer les chèques avec le PDG et/ou le DG ;
- De vérifier les transactions dans les comptes bancaires et d'en faire le rapprochement ;
- De contrôler les états de paie mensuels après vérification du CRRH ;
- D'accorder les avances sur salaire avec le PDG et/ou le DG.

4.3.3. Direction Marketing et Commerciale

Le chef de ce département est chargé de l'élaboration des politiques commerciales. Il est également le chargé de la clientèle qu'il cherche à fidéliser de manière permanente. Sa mission est de faire en sorte que l'entreprise ait une bonne image aux yeux de la clientèle et essayer de l'attirer afin qu'elle puisse adopter les produits et services fournis par la société.

Ses tâches sont les suivants :

- Elaboration d'une politique commerciale efficace et efficiente ;
- Suivre régulièrement la consommation des clients en carburant ;
- Effectuer la situation mensuelle des gros clients pour faciliter le recouvrement ;
- Démarcher les gros clients potentiels ;
- Facturation de la consommation clients ;
- Confectionner des cartes de fidélité pour les clients qu'il donne aux gérants des stations-service chargés de les distribuer à la clientèle ;
- Assurer la visibilité des stations-service ;
- Optimiser la rentabilité des activités.

4.3.4. Coordonnateur & Responsable des Ressources Humaines (CRRH)

Le chef de ce service occupe une double fonction. Il est désigné comme le coordonnateur entre la direction financière et la comptabilité, et est en même temps le responsable des ressources humaines. Sa mission s'articule de la manière suivante :

- Assurer la gestion du personnel ;
- La gestion des cotisations sociales : Caisse Sécurité Sociale (CSS), IPRES (Institution de Prévoyance Retraite au Sénégal) et IPM (Institut de Prévoyance Maladie) ;
- Assurer le paiement des salaires de l'ensemble du personnel ;
- Contrôler les états mensuels des salaires et les transmettre au DF pour accord, après que la comptabilité les ait conçus ;
- Contrôler et assurer les opérations de la douane (retrait et vérification des déclarations douanières et paiement avec l'accord du DG) ;
- Contrôler et enregistrer les chèques de banque reçus et assurer l'acheminement à la banque ;
- Enregistrer et faire le suivi du paiement des impôts et taxes ;
- Assurer le suivi des volumes de carburant vendus par station et d'en faire les situations mensuelles et annuelles ;
- Rédaction de notes de service et différentes demandes de partenariat ;
- Gestion des congés du personnel ;
- Contrôler régulièrement les avances sur salaire.

4.3.5. Comptabilité

Le service de la comptabilité est assuré par un cabinet disposant d'un local au sein de la société pour enregistrer régulièrement les multitudes d'opérations journalières. Ce cabinet est chargé de :

- La tenue d'une comptabilité générale
- Concevoir les états mensuels des salaires et les transmettre au CRRH
- Remplir les déclarations des impôts et taxes
- Faire les états financiers annuels
- Saisir les contrats de travail avant de les transmettre au CRRH pour vérification

4.3.6. Responsable des Stocks (RS)

Le responsable des stocks a pour mission la gestion et l'optimisation des stocks afin d'éviter une rupture des stocks. Son rôle constitue à :

- Gérer l'approvisionnement en carburant des stations-service ;
- Traiter les différentes commandes en carburant des stations ou des clients ;
- Planifier les différentes livraisons selon la disponibilité des camions citernes et les besoins exprimés ;
- Suivre régulièrement les ventes et les prévisions pour s'assurer qu'il n'y ait pas de rupture de stock.

4.3.7. Chef de Réseaux

Il est chargé de mettre en œuvre une politique de développement et de suivi du réseau des stations-service. Il assure l'équipement des stations-service ainsi que du personnel et procède au contrôle de celui-ci. Il a à sa disposition une équipe d'inspecteurs qui l'aident dans ses tournées dans les différentes stations-services pour effectuer les contrôles nécessaires. Le chef de réseaux doit également veiller au respect des règles d'hygiènes et de sécurité dans les stations.

SECTION 3 : L'APPORT DU SUJET A L'ENTREPRISE

Notre sujet, traité de la meilleure des manières pourrait s'avérer très utile à l'entreprise X du moment où l'on se rend compte qu'il n'existe aucun système parfait dans ce bas monde. Et le système de contrôle interne (SCI) de cette entité n'échappe pas à la règle, car nous avons détecté pas mal de dysfonctionnement et de manquement dans ce système durant nos recherches, ce qui a d'ailleurs été signalé par bon nombre des employés. A cet effet, nous comptons, sur la base de notre recherche, démontrer aux dirigeants les différentes failles que nous avons pu déceler dans leur système lors notre séjour et les risques (de fraude plus exactement) qu'il encourt vis-à-vis de ces anomalies.

Sur ce, nous leur aiderons à comprendre les conséquences qui pourront résulter de ces dysfonctionnements. Et à travers nos recommandations, nous essayerons d'améliorer d'abord le SCI afin de minimiser les différents risques existants et plus particulièrement ceux liés à la fraude afin d'en avoir une maîtrise raisonnable. Ainsi, nous espérons en toute modestie

contribuer à l'optimisation du système de contrôle de cette entreprise en vue d'une meilleure efficacité de celui-ci.

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES DONNEES

SECTION 1 : ANALYSE DES CAUSES DE LA FRAUDE LIEES AUX FAIBLESSES DU CONTROLE INTERNE

Présente dans toutes les organisations depuis des siècles, les risques de fraude continuent toujours d'exister avec un caractère périlleux face au développement économique de celles-ci et menace les fondements du contrôle interne. L'universalité de la fraude montre toute l'étendue de sa complexité. Mais, l'on constate que derrière ce mal, se cache une multitude de causes difficiles à maitriser par les systèmes de contrôle interne qui tentent sans cesse de la repousser.

5.1. NIVEAU DE FORMATION PROFESSIONNELLE INSUFFISANT DU PERSONNEL

TABLEAU DE NIVEAU D'ETUDES DU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE X

NIVEAU D'ETUDES	PERSONNEL DES STATIONS-SERVICE	PERSONNEL DIRIGEANT
ANAPHABETE	4,80%	8,70%
PRIMAIRE	23,80%	26,10%
SECONDAIRE (ENTRE 6E ET 3E)	34,90%	8,70%
SECONDAIRE (ENTRE 2ND ET TERMINALE)	20,60%	8,70%
ETUDE SUPERIEURE	15,90%	47,80%

Source : Nous même

5.1.1. Personnel Dirigeant

Après une enquête réalisée auprès des employés, nous avons constaté que bon nombre d'entre eux n'ont pas un niveau de formation suffisant. Et cela est valable aussi bien pour les membres de la direction (les dirigeants) que pour ceux des stations-service (pompistes, graisseurs comme gérants). Cette situation peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une

entreprise familiale dont le PDG n'a jamais fait d'études. De ce fait, il ne se soucie pas d'avoir au sein de sa société un personnel qualifié à tous les niveaux. Ce faible niveau de formation peut impacter négativement sur les résultats de l'entreprise X. A cet effet, il ne peut y avoir une bonne politique de gestion car, les managers ignorent beaucoup de choses sur leur secteur d'activité et sur la bonne gestion, étant donné qu'ils n'ont jamais eu d'expérience en ce sens, quand est venue l'occasion d'occuper leur poste.

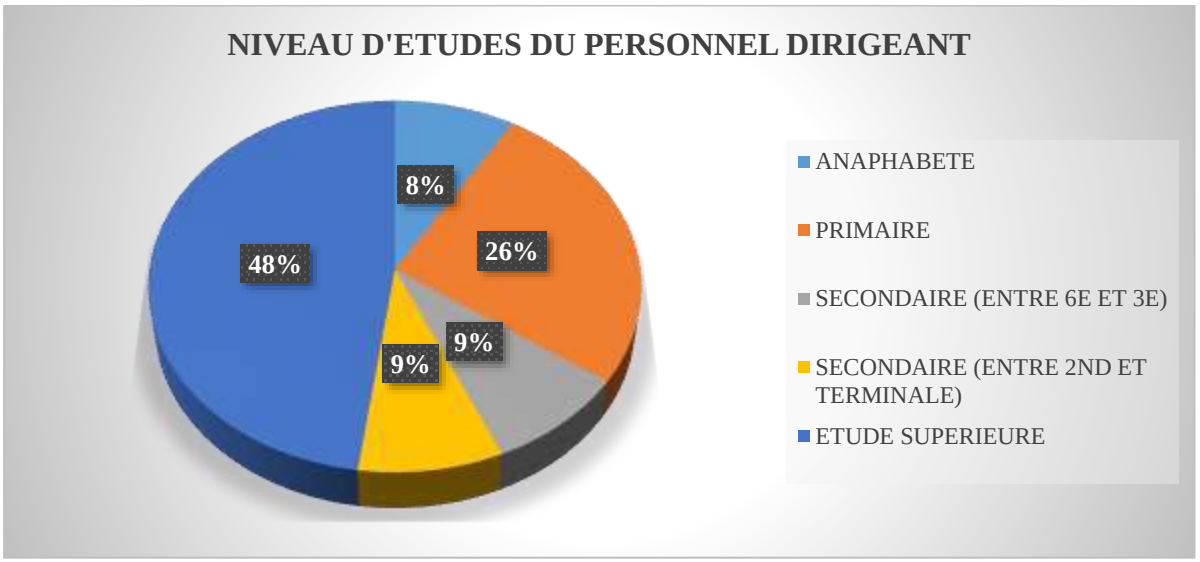
Au sein de la direction, les postes ne sont pas occupés par degré de compétence mais plutôt par la confiance que vous accorde le PDG parce que vous êtes membre de sa famille et qu'il estime que vous avez fait des études peu importe le niveau. Rares sont parmi les membres du personnel dirigeant qui ont eu à faire des études supérieures. Même s'il en existe quelques-uns, mais ceux-ci ne bénéficient aucunement d'un certain pouvoir de décision sur les grandes questions. Le faible niveau intellectuel des dirigeants et la gestion quasiment informelle constituent un réel handicap pour l'Entreprise X comme vous pouvez le constater sur notre tableau avec plus de 50% d'entre eux n'ayant pas effectué d'études supérieures dont 8,7% d'analphabètes. Et parmi ceux qui en ont effectué rares sont ceux qui ont obtenu des diplômes en licence encore moins en master.

Le terme nouvelle technologie est un « inconnu » pour les dirigeants, car, malgré le fait que l'entité réalise des chiffres d'affaires annuels de près de 10 milliards de francs CFA sur la période 2012-2017, ils n'ont toujours pas adopté un logiciel de gestion pouvant faciliter le contrôle interne et augmenter la performance de l'entreprise en termes d'efficacité. Ils préfèrent miser sur Excel dont ils n'ont pas une parfaite maîtrise. Du coup, à chaque fois qu'ils ont besoin de confrontation des données, ils sont obligés de se mettre l'un à côté de l'autre ou de se baser sur des imprimés tout en ignorant qu'ils pouvaient le faire à distance et gagner du temps et de l'énergie. Car en milieu professionnel, le temps c'est de l'argent, donc obligation pour chaque entreprise de se doter de logiciel efficace et efficient permettant aux dirigeants d'optimiser leur performance.

Toutefois, si l'Entreprise X se munissait d'un logiciel de gestion, elle pourrait même prévoir des contrôles de manière automatique sur celui-ci qui se chargerait tout de même de signaler toute anomalie constatée. Et ceci facilitera le contrôle des dirigeants qui n'en effectuent que rarement sur certaines tâches. Mais, il est important de souligner que peu importe le système de contrôle mis en place, quelle qu'en soit son efficacité, il ne pourra jamais combler l'incompétence d'un dirigeant. D'où la nécessité de la formation continue du personnel afin qu'ils puissent maîtriser leur sujet et plus particulièrement les fondements du management qui

sont capital pour une entreprise. A défaut, l'entité aura toujours des manques à gagner et la concurrence pourrait l'enfoncer et ceci peut se répercuter sur les résultats de l'entreprise.

Figure 2 : NIVEAU D'ETUDES DU PERSONNEL DIRIGEANT



Source : Nous même

5.1.2. Gérants des stations-service

Au sein de l'entreprise X, la sélection des gérants des stations-service n'est pas basée sur des critères de performance ou de compétence, alors qu'il s'agit d'une fonction très importante qui demande un minimum de savoir-faire en gestion. Car, le gérant représente le visage de sa station et ses performances ne seront que le reflet de sa gérance. Il est comme le responsable des ressources humaines de son personnel composé de pompistes, graisseurs, balayeurs, …

Notre enquête a révélé le niveau parfois trop faible de certains gérants qui ne savent même pas se servir d'un ordinateur. Leur niveau en informatique étant des plus faibles, ils sont obligés de recourir à la méthode traditionnelle : enregistrement de l'ensemble de leurs opérations sur des cahiers. Ce qui crée parfois un risque d'erreurs trop élevé à force d'utiliser le cahier pour son stock, sa caisse et tout ce qui va avec. Il leur arrive très souvent d'avoir des écarts sur leur caisse et qu'ils sont incapables d'expliquer ou de trouver la traçabilité de ces manquements ou

encore de recouvrer certaines créances. Et ces écarts peuvent s'avérer énorme dans bien des cas.

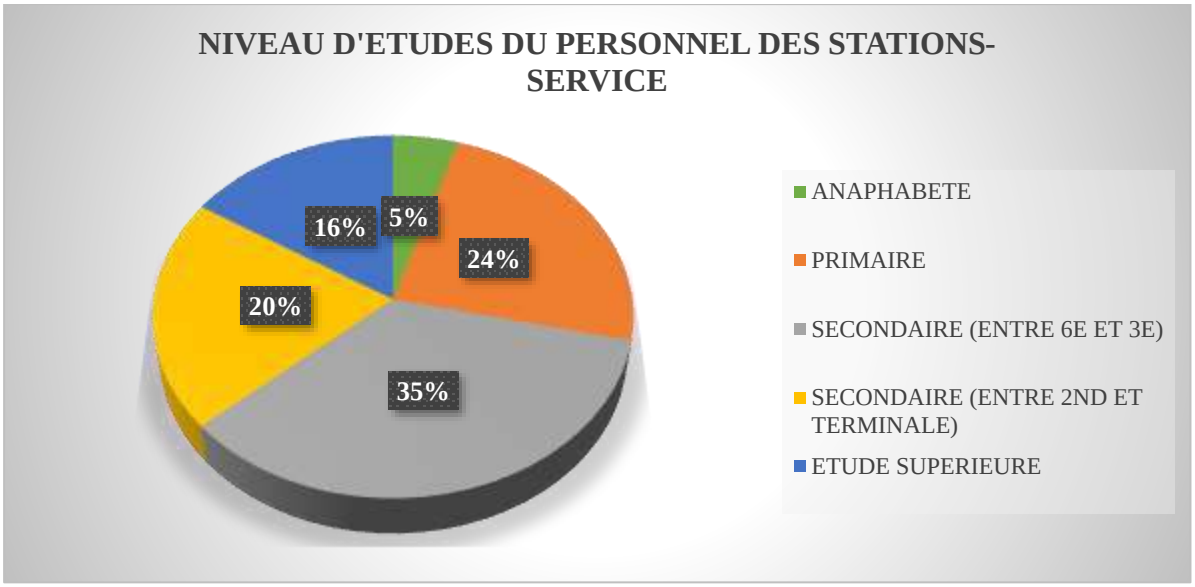
Certains d'entre eux disposent d'un bon niveau de formation ou plutôt acceptable et d'une certaine expérience car ils ont été longtemps des pompistes ou encore parce qu'ils étaient dans d'autres entreprises du même secteur, mais s'ils représentent la minorité. Cela n'empêche qu'on note de temps en temps un gros manque dans leur gestion. Soit, ils n'ont pas le charisme ou la compétence nécessaire, soit ils profitent du laxisme des dirigeants qui ont tendance à tolérer les écarts de caisse qui parfois avoisinent des millions de francs CFA.

Ces écarts de caisse ont parfois coûté de leur poste beaucoup de gérants qui selon les dirigeants fraudaient et essayaient de justifier leurs écarts par des emprunts qu'ils ont effectués soit à des clients ou à des membres de la direction (de la famille) ou encore des manquements de certains de leurs pompistes ou graisseurs. Licenciés dans certains cas, ou mises à pied temporairement dans d'autres, ces gérants à la gestion douteuse amènent parfois des millions avec eux en quittant l'entreprise. Et cet argent n'est, dans la plupart des cas, jamais remboursé car le suivi qui y est fait laisse à désirer.

La faiblesse du niveau d'études des gérants fait perdre beaucoup d'argent à l'entreprise X. Les dirigeants ne prennent pas la peine de leurs fournir une bonne formation digne de ce nom afin de les préparer en conséquence à la réalité de leur nouveau poste. Et le plus malheureux dans cette situation, est qu'ils s'en sortent très souvent indemnes ou sont parfois même reconduit à leur poste de gérance tout en conservant leurs écarts de caisse initiaux qui seront ensuite débités sur leur salaire mensuel. Ceci n'arrête en aucun cas les manquements de caisse de ceux-ci qui continuent à en faire et parfois même des plus conséquents par rapport aux premiers écarts.

Ces circonstances de travail de l'entreprise X ne font qu'agrandir les risques de fraudes qui vont se multiplier jour après jour. Car des personnes déjà accusées de fraude continuent de bosser pour l'entité sans aucun problème. A cet effet, d'autres membres du personnel quelle que soit leur position dans la hiérarchie se diront que la plupart des fraudes constatées au sein de cette organisation reste sans conséquence, donc s'ils répètent les mêmes faits, ils auront des chances de s'en sortir sain et sauf comme eux. De ce fait, cela favorisera les pratiques frauduleuses dans l'entreprise et auront même tendance à être érigées comme règle de fonctionnement du moment où les sanctions ne suivent pas ou sont du moins loin d'être dissuasives.

Figure 3 : NIVEAU D'ETUDES DU PERSONNEL DES STATIONS-SERVICE



Source : Nous même

5.1.3. Pompistes et graisseurs

Cette couche du personnel de l'entreprise X reste cependant très vulnérable en termes de niveau de formation. Ainsi, il existe beaucoup d'agents de cette couche qui ont un très faible niveau en français car n'ayant pas dépassé le primaire ou même n'ont jamais été à l'école, et qui représente 29% d'entre eux. Cette faiblesse s'explique en partie par le fait que le recrutement ne se fait pas de la meilleure des manières possibles. Une bonne partie d'entre eux travaille dans l'entreprise parce qu'ils sont de la famille ou des amis de la famille ou encore parce qu'ils ont été recommandés par des proches. Rares sont les agents qui ont été recrutés sur la base de leur CV (curriculum vitae) ou de leur compétence.

Concernant les pompistes, ils ont des tâches qui exigent obligatoirement le minimum requis de formation comme : lire, écrire, calculer, … du moment où ils perçoivent chaque jour de fortes sommes d'argent durant leurs heures de service. Au cours de notre recherche, nous avons constaté que bon nombre d'entre eux ont reçu plusieurs heures de formation au moment d'intégrer l'entreprise X, ce qui est tout à fait encourageant. Mais, les conditions dont ces cours ont été parfois dispensées, pour la dernière promotion, n'étaient pas du tout les meilleures. Car, des séances se déroulaient souvent sur une terrasse, à l'air libre, ce qui ne favorise nullement

une bonne assimilation des instructions de cours. D'autres n'ont pas eu cette opportunité de formation, et ont rejoint directement la piste pour y affronter la réalité du métier sans recevoir des séances théoriques au préalable qui pourraient leur être bénéfiques. Mais, cela n'a pas empêcher quelques-uns d'entre eux d'effectuer quelques séances de mise à niveau de temps en temps à la direction.

Par ailleurs, tout comme les gérants, les pompistes ont tendance à avoir trop souvent des écarts de caisse sur leur versement. Ces écarts se faisant journalièrement par la plupart des pompistes ont tendance à se répéter à chaque montage. De ce fait, ces accumulations, tolérées par les gérants, des manquements de caisse font que certains agents se retrouvent à la fin du mois avec des écarts qui frôlent leurs émoluments mensuels ou même les dépasse. On note parfois des pompistes qui commettent des écarts parce qu'ils ont mal effectué leurs calculs étant donné qu'ils reçoivent des bons en carburant et qu'ils ont du mal à enregistrer afin de trouver l'exact montant à verser. Aussi, certains n'ayant pas l'habitude de manipuler de l'argent lors de leur début sur la piste remboursent parfois beaucoup plus d'argent qu'ils ne devraient aux clients. Par conséquent, ces omissions causées souvent par manque d'attention se répercutent sur leur versement. L'origine réelle de ces erreurs peut être interprétée par le niveau de formation parfois faible ou par une incompétence notoire de certains agents.

L'analphabétisation est plus présente chez les graisseurs (ou laveurs) où l'on trouve des salariés qui ne peuvent même pas écrire leur propre prénom, ils composent la totalité des 5% du personnel analphabète. Cette situation vraiment déplorable est due à la mauvaise politique de recrutement adoptée par l'entreprise X. En outre, on y trouve des chefs graisseurs qui arrivent à peine à écrire et à calculer, et qui doivent faire journalièrement leur caisse. Ceux-ci seront obligés d'aller trouver de l'aide afin de pouvoir faire une bonne caisse. Ainsi, du moment où il n'existait pas de système de facturation pour leur service, ils déclaraient tous les soirs à leur descente, une somme quelconque qui faisait office des services effectués journalièrement. Des conditions de travail qui ne font qu'augmenter le risque de fraude dans ce service. Car, ils ne vont pas toujours verser ni déclarer la totalité des montants des services vendus, ils ne déclareront que ce qui leur convient et dissimuleront sans aucun doute le reste. Tout ceci, parce qu'il n'existait pratiquement aucun contrôle à ce niveau. Dernièrement, on a noté quelques changements avec une nouvelle fois des membres de la famille recrutés et qui seront chargés de faire la facturation tout en effectuant des contrôles sur leur gestion. Au début, la direction avait noté une nette amélioration en ce sens avec toutefois une augmentation des recettes, mais cela n'a pas duré longtemps car le contrôle et le suivi qui devraient être fait sur ces nouveaux

agents en ce qui concerne leur gestion ne l'a pas été. Par conséquent, ceci n'a été qu'une augmentation des dépenses vue qu'ils seront payés à la fin de chaque mois tout en sachant que les recettes ne vont point évoluer.

5.2. UNE FAMILIARITE QUI FAVORISE LA COLLUSION ?

Parmi les risques de fraude, le phénomène de la collusion est l'un des plus difficiles, si ce n'est le plus difficile à détecter quel que soit le degré d'efficacité du SCI mis en place. La collusion est définie comme « *une entente secrète entre deux ou plusieurs personnes pour agir en fraudant les droits d'un tiers et qui est réprimée par la loi* »[22]. Etant donné que l'entreprise X est une entité familiale, les postes les plus importants de la direction sont entièrement occupés par des membres de la famille qui sont sous la tutelle du PDG. En tant que famille, il est donc tout à fait logique que la plupart d'entre eux puissent tisser une certaine complicité, les uns plus proches que les autres. Ce qui peut d'une part être très favorable à la survie de l'organisation et à l'atteinte des objectifs, et d'autres part représenter une menace pour l'entreprise du moment où leur complicité et leur position peuvent leur permettre de valider ou faire valider des opérations quelquefois douteuses.

Le PDG n'étant pas très informé des activités pétrolières, il est mis au parfum par ses substituts si besoin se présente. Il se contente généralement de vérifier par lui-même les mouvements des comptes bancaires et de valider la plus grande partie des manœuvres entreprises par l'organisation. Ses décisions sont prises sur la base des informations qu'il reçoit des dirigeants. En son absence, c'est son adjoint aidé par le Directeur Général et souvent par le Directeur Financier qui se chargeront de prendre les grandes décisions. Le PDG est le principal signataire des chèques bancaires avec le DG et/ou le DF. Il n'est pas toujours au courant des différentes dépenses effectuées dans les stations-service car leur contrôle est du ressort du DG et du DF. Sa déficience sur le plan de la formation revêt parfois un énorme handicap dans sa prise de décision avec les risques de mauvaise compréhension sur certains points. De ce fait, il est obligé très souvent de recourir à ses fils qui le conseillerons à prendre les bonnes décisions.

Là où la collusion est très redoutée, c'est dans le cadre des achats, étant donné que les « fournisseurs » sont les membres de la famille parce que ce sont eux qui les démarchent. Donc, si toutefois il y'a un marché à gagner, ils peuvent s'entendre avec le vrai fournisseur qui leur

[22] Définition du dictionnaire Larousse

accordera un avantage sur les prix. Celui-ci qui devrait logiquement être bénéfique à l'entreprise X, le sera pour le démarcheur qui s'enrichira au détriment de la société. Ce genre de pratique est très fréquent dans l'entreprise X, et le plus souvent le démarcheur peut être de connivence avec un ou plusieurs membres de la direction qui appuieront la décision de valider le marché auprès du PDG qui sera dans l'obligation de les croire et de donner son accord sans pour autant être sûr de la qualité de la marchandise ou du service et de sa fiabilité. Cette inquiétante situation faite par ceux qui sont censés faire les contrôles ne fera que fragiliser un SCI presque inexistant à ce niveau et en conséquence, donnera beaucoup plus d'ampleur aux risques de fraude.

5.3. MAUVAISE POLITIQUE SALARIALE

Le niveau de salaire relativement faible des employés à toutes les échelles de l'entreprise peut être l'une des causes majeures de la présence plus que visible de la fraude en son sein qui ne peut être minimisée par un contrôle interne faible et parfois inexistant à certains niveaux. La politique salariale instaurée par le PDG lui-même est déplorable en plus d'être mal organisée. Chaque niveau du personnel dispose d'une rémunération fixe qui ne change qu'avec les anciennetés imposées par le code du travail. A défaut de cette obligation, il n'existe aucune augmentation notoire ni avantage quelconque sur les salaires depuis la création de l'entreprise X hormis ceux des gérants. Nous notons quelques dysfonctionnements de la politique salariale avec les gérants qui ont des émoluments plus élevés que ceux de leurs supérieurs et collègues de la direction générale y compris les plus hauts placés (DG, DF et compagnie).

Il s'agit ici d'un gros point noir incompréhensible et qui peut être source de conflit et de démotivation du personnel. Des salaires qui n'atteignent pas 250.000 francs CFA pour les agents les mieux payés à savoir les gérants et inférieurs à 100.000 francs pour les agents de la basse échelle. Ce qui n'honore en aucun cas le rang des dirigeants qui ne seront que frustrés et démotivés face à une telle injustice liée à une ignorance totale du PDG des règles logiques de fonctionnement d'une entreprise. Par conséquent, cette mauvaise politique salariale n'aidera pas ce dernier dans sa lutte contre la fraude qu'il est censé mener avec la collaboration de ses managers qui dans certains cas pourraient ne pas hésiter à saisir des opportunités de fraude qui ne manquent pas aussi bien dans la haute direction que sur la piste des stations-service. Et ceci ne fera qu'affaiblir le contrôle interne de l'entreprise X tout en augmentant par la même occasion les risques de fraude.

SECTION 2 : PROCESSUS DU CYCLE ACHAT

Il s'agit du cycle permettant à l'entreprise de s'approvisionner auprès des fournisseurs. Le processus achat est animé par ses acteurs qui se chargeront de respecter le cheminement qu'exige l'entreprise X en ce sens.

5.4. LES ACTEURS

Les principaux acteurs intervenant dans le processus achat et qui ont chacun une ou des tâches bien ficelées sont les suivants :

- Le **service utilisateur** qui exprime ses besoins auprès du DG, du PDG ou du RS (si c'est du carburant) ;
- Le **Directeur Général** qui vérifie la véracité de ces besoins et contacte le responsable des stocks ;
- Le **responsable des stocks** vérifie le niveau de stockage du besoin exprimé pour ensuite rendre compte au DG après avoir, envoyé un bon de commande (BC) au fournisseur et, reçu la facture proforma de celui-ci (si c'est carburant) ;
- Le **PDG** apprécie et appose sa signature en guise d'accord sur la facture proforma qui sera remis au DF ;
- Le **Directeur Financier** vérifie et émet un chèque barré à l'ordre du fournisseur si c'est du carburant ou un chèque non barré ou même sans ordre si ça concerne des fournitures de bureau, des matériels, des équipements, etc.
- Le **fournisseur** livre la marchandise ou le service commandé ;
- Les **chauffeurs** des camions citernes (si c'est du carburant) vont aller au niveau des dépôts du fournisseur avec des bons de livraison (BL) délivrés par le RS puis faire la livraison du carburant dans les lieux indiqués sur les BL après chargement du produit.
- Les **gérants** vont réceptionner le ou les produits (gasoil et/ou super) et vérifier la conformité du BL par rapport aux produits reçus.
- La **comptabilité** recueille les factures accompagnées des BC, BL et copies chèques et enregistre les opérations

Nous constatons à ce niveau qu'hormis les achats de carburant, les bons de commande, factures et bons de livraison ne sont pas toujours présents lors du processus achat. Ce qui

constitue un réel handicap pour le contrôle interne dans sa quête d'efficacité face aux risques de fraude.

5.5. DESCRIPTION DES OPERATIONS D'ACHAT

5.5.1. L'approvisionnement en carburant

Comme la distribution de carburant est l'activité phare de l'entreprise X, nous allons essayer de faire la description détaillée de son approvisionnement en carburant. Pour s'approvisionner en carburant, la plus grande partie des sociétés d'hydrocarbures effectue leurs achats au niveau de la SAR (Société Africaine de Raffinage).

Ici, les stations-service et les clients en fuel oil (pour les boulangeries) sont désignés comme les services utilisateurs ou consommateurs. Mais, nous allons nous appesantir que sur les stations-service qui appartiennent à l'entreprise X. Dans ce cycle, c'est le gérant qui est chargé d'exprimer son besoin de s'approvisionner en carburant auprès du gestionnaire de stock qui contrôle en même temps que lui son niveau de stockage d'après les informations reçues journalièrement de chaque station-service sur les ventes et dépenses réalisées et répertoriées sur le cahier de tour. Ces informations du cahier sont, soit reçues par mail ou recueillies par téléphone à condition que le gérant ait un ordinateur connecté à internet ou non.

Après réception des différents besoins exprimés par le gérant de chaque station-service, le RS envoie à la SAR un bon de commande tous les lundis pour leur faire part de la quantité de carburant souhaitée. Les mardis, le Comité National des Hydrocarbures (CNH) se réunie avec les représentants, de la SAR et des différentes sociétés pétrolières, pour discuter des disponibilités en stock de la SAR (productrice et distributrice principale de carburant au Sénégal) par rapport aux différentes commandes reçues la veille. Lors de cette réunion, seront définis les volumes en carburant qui vont réellement être affectés à chaque entreprise selon la capacité de pétrole produite et disponible à la raffinerie. Cette dernière se chargera d'envoyer le lendemain de bonne heure une facture proforma, sur laquelle figurera les prix en vigueur du moment étant donné qu'ils varient assez régulièrement à travers la structure des prix, aux potentiels clients.

La facture proforma reçue, le RS l'enverra au DG qui la contrôle puis l'envoie à son tour au PDG pour accord. Et après cet accord, c'est au DF de transmettre trois (3) chèques barrés exigés par la SAR sur la proforma où il est mentionné le montant total réparti en trois

parties qui iront chacune dans un compte bancaire spécifique. Les chèques positionnés dans leurs comptes, la SAR enverra une cession par mail ou par fax à l'entreprise X où elle informe que la commande est acceptée et que les produits commandés sont disponibles au niveau d'un de leurs dépôts. Ainsi, le RS établit les BL, visés par le DG ou le PDG, pour chaque station-service qu'il donnera aux chauffeurs de camions citernes. Ces derniers vont rallier le dépôt indiqué sur la cession pour y charger les produits en présentant les BL qui seront comparés avec la quantité commandée et disponible sur le compte de l'entreprise. Après que le chargement du produit soit effectif, un agent du dépôt mentionnera sur le BL la température à laquelle le produit a été chargé (compris généralement entre 20 et 40° habituellement) ainsi que la quantité, sous le contrôle de la douane sénégalaise présente dans tous les dépôts. Et l'entreprise X se verra défalquer de son stock au niveau de la SAR les volumes de carburant chargés durant le mois, et dont les détails mensuels lui seront envoyés par courrier à la fin de celui-ci. La facture originale sera ensuite récupérée à la direction de la raffinerie sise à Mbao par le RS ou un agent de l'entreprise qui le lui remettra.

Par la suite, les chauffeurs se chargeront d'effectuer les livraisons dans les stations-service selon les lieux sus mentionnés sur le BL. A leur arrivée dans la station, le dépotage du produit se fera obligatoirement sous la présence effective du gérant qui vérifiera le BL. Ce dernier jaugera en premier lieu les cuves de la station-service et du camion-citerne sous le contrôle du chauffeur avant de passer au dépôt du produit. Ils effectueront ensemble un dernier jaugeage après dépôt afin de s'assurer que le volume de carburant mentionné sur le BL a été bel et bien déposé dans les cuves de la station. Après qu'il n'y ait eu aucun écart avec le chauffeur sur la quantité reçue, le gérant passe sa signature à la place qui lui est réservée sur le BL pour confirmer la réception du produit avant d'en garder une copie. En cas d'écart, il sera mentionné sur le BL et le chauffeur se chargera d'expliquer cet écart lors du dernier contrôle qui sera effectué par le DF qui transférera enfin tous les éléments justificatifs au comptable afin qu'il puisse passer les opérations.

5.6. LES RISQUES ET LES MANIFESTATIONS DE FRAUDE

5.6.1. Entre le chargement du produit et le dépotage

Dans ce cycle achat, il existe beaucoup de risques de fraude qui sont très souvent mis en œuvre et généralement par les chauffeurs. Les risques majeurs commencent à se manifester au niveau des dépôts du fournisseur avec les agents de ceux-ci, qui, de connivence parfois avec

les chauffeurs effectuent des chargements supérieurs à la quantité mentionnée sur le BL. La différence de ce chargement sera ensuite récupérée, par le chauffeur, des cuves du camion-citerne à sa sortie du dépôt avant d'être vendue et l'argent qui en découlera sera ensuite partagé entre eux. Ces pratiques frauduleuses assez fréquentes, selon un des agents expérimentés de l'entreprise X, sont difficiles à déceler et peuvent parfois porter préjudice à l'entité. Car, si toutefois les douaniers arrivent à suspecter et à suivre le camion et voient par malheur le chauffeur en train d'enlever le surplus et de les mettre dans des bidons, de lourdes sanctions pourraient lui tomber dessus et par conséquent cela pourrait déteindre sur l'image de l'entreprise.

Ce genre de pratique est difficile à détecter par le système de contrôle de l'organisation, car, il est souvent commis au sein même des stations-service et des fois avec la complicité du gérant qui ne les signale pas à la direction. Etant donné que les membres de celle-ci ont tendance à négliger certains points essentiels sur le contrôle de la gestion des stations, la plupart des gérants se disent être lassés d'informer leurs supérieurs sans avoir gain de cause en retour. Par ailleurs, il est arrivé un jour où par malheur des agents de la douane ont surpris, juste après un dépotage, le chauffeur avec deux bidons de 20 litres contenant du carburant qui étaient destinés à alimenter le groupe électrogène selon le gérant censé veiller à ce type de contrôle. Et d'après lui toujours, le chauffeur lui avait dit qu'il avait un surplus et qu'il devait l'enlever après le déchargement et par ignorance il l'avait laissé faire. Mais aux yeux de la loi, ils étaient complices car cela pourrait signifier qu'ils ont l'habitude de le faire. Les douaniers s'étant rendu compte du délit qui venait d'être commis par les protégés de l'entreprise X, ont décidé de les notifier afin qu'ils puissent répondre de leurs actes devant une juridiction compétente. Conscients de la gravité de la situation, ils ont décidé de recourir à la direction qui a dégagé toutes ses responsabilités sur l'affaire et ils ont été obligés de négocier avec les agents douaniers qu'ils ont pu soudoyer avec une forte somme d'argent prise sur le versement journalier de la station. Cette somme a été autorisée par l'administration après de longues négociations pour les éviter davantage de problèmes et préserver l'image de l'entité.

Et le plus regrettable dans tout cela, est que les deux agents en question n'ont pas reçu de sanctions exemplaires comme le voudrait la logique afin de dissuader leurs collègues de ce genre de pratique qui est fortement réprimandé par la loi afin de lutter contre la fraude qui a souvent gangréné le milieu du pétrole. Cet argent a été plutôt enregistré comme une avance sur salaire à part égale pour les deux agents. Ceci montre à quel point le SCI est faible, inefficace et négligé au sein de cette organisation familiale. Un laxisme et des tolérances sur les contrôles

cumulés d'un manque d'organisation notoire de la direction ont souvent été pointés du doigt par les travailleurs qui n'arrivent pas à distinguer le rôle exact de chacun des membres de l'administration comme on a pu le constater lors de notre enquête à travers le questionnaire que nous leur avons soumis. Ce questionnaire a montré beaucoup de dysfonctionnement et de négligence sur le système de management du personnel dirigeant dénoncé par les employés.

5.6.2. Sur la consommation de carburant des camions citernes

Des débats surgissent très souvent entre chauffeurs et membres de l'administration sur le niveau de consommation en carburant des camions citernes lors de leurs différents déplacements à savoir chargements et dépotages de produits. Les chauffeurs avaient déploré par le passé le niveau faible de leur bon de consommation par rapport à leur circuit qui les oblige assez souvent à effectuer par deux fois le même trajet « dépôt – station » afin de charger le produit du fait de la longueur de la file d'attente au niveau des dépôts. La direction leur reprochant d'abuser sur leur niveau consommation et d'exagérer sur le nombre de trajet effectué, a fini par céder à la demande persistante des chauffeurs. La faille à noter ici est que l'administration n'a pas fait les démarches et contrôles nécessaires pour vérifier l'exactitude de cette requête. Aussi, elle ne dispose point d'outils et de méthodes appropriés leur permettant de mesurer la consommation des camions et leur nombre de voyage effectué. Dernièrement, certains dirigeants ont proposé de mettre un système GPS sur les camions afin de savoir leur positionnement et leur trajet à temps réel mais cette proposition n'a pas encore vu le jour car le DG a posé son véto en avançant que le coût mensuel à payer pour chaque véhicule ne serait pas nécessaire.

Ainsi, cette mentalité présente chez certains dirigeants à vouloir minimiser les dépenses destinées à l'efficience des contrôles fait perdre beaucoup d'argent à l'entreprise sans qu'ils en aient conscience. Il s'agit là des conséquences liées à la déficience de formation professionnelle de ces quelques dirigeants qui à force de vouloir réduire des dépenses souvent très utiles à la bonne marche de la gestion administrative finissent par affaiblir l'efficacité du SCI. Et ça ne fait qu'agrandir le niveau de risques. En outre, les dirigeants ignorent selon certaines sources fiables que les bons de carburant affectés à la consommation des véhicules sont très souvent échangés, dans leur globalité ou en partie, en argent liquide entre chauffeurs et pompistes qui reçoivent en retour une contrepartie de cet argent. De ce fait, les chauffeurs utilisent fréquemment pour leur consommation les surplus mentionnés ci-haut reçus du dépôt ou encore

les quelques litres de carburant récupérés au moment du dépotage du produit sans pour autant que le gérant s'en rende compte par naïveté ou par ignorance due à un déficit de formation approprié de celui-ci sur son métier ainsi que les risques de fraude qui en découlent.

SECTION 3 : PROCESSUS DU CYCLE VENTE

Il s'agit ici d'un cycle très important, car étant un moyen pour l'entreprise de faire des revenus qui détermineront son chiffre d'affaires annuel.

5.7. LES ACTEURS

Parmi les acteurs qui composent le processus de vente, nous pouvons citer :

- Le **directeur marketing et commercial (DMC)** qui est chargé d'aller démarcher les potentiels clients et de les fidéliser ;
- Le **gérant,** qui, avec l'aide du DMC doit aussi de son côté rechercher des clients et leur assurer un meilleur service. Il est également chargé de récupérer l'argent des ventes, des pompistes et graisseurs qui sont sous sa responsabilité, et d'aller faire le versement à la banque ou de le donner à l'agent chargé d'effectuer les versements à sa place ;
- Le **DG** et/ou le **PDG** parfois qui doivent autoriser la jouissance du client aux services de l'entreprise ;
- Le **directeur financier** doit vérifier journalièrement les versements bancaires des gérants ainsi que l'exactitude de leurs dépenses effectuées ;
- Les **pompistes** et les **graisseurs** qui sont les éléments les plus importants de cette chaîne, assurent la vente des services proposés par l'entreprise ;
- Les **clients** qui achètent les services proposés par l'entreprise X ;
- La **comptabilité** qui assure l'enregistrement et la comptabilisation des opérations.

5.8. DESCRIPTION DES OPERATIONS DE VENTE

Le cycle de vente concerne l'ensemble des activités qui sont en amont et en aval de l'acte de vente. Au sein de l'entreprise X, ce cycle commence d'abord par la démarche des clients. Ici, on parle de gros clients qui ont tendance à acheter un volume assez important de

services comme l'achat de carburant par exemple en grande quantité. Comme énuméré ci-dessus, la recherche de clients est du ressort du gérant et du DMC. Etant donné que la concurrence est rude dans ce secteur, il est fort nécessaire d'avoir une bonne politique commerciale afin de convaincre les clients à préférer vos services par rapport à ceux des concurrents. De ce fait, l'entreprise X propose habituellement à ses clients une remise maximale de cinq (5) francs par litre de carburant acheté, accompagné d'une possibilité de crédit à régler entre sept (7) et trente (30) jours voir même plus, ou moins, suivant la date de distribution du produit et selon l'accord trouvé entre parties en plus d'un plafond à ne pas dépasser.

Cet accord commercial, qui devrait en toute logique être constaté par écrit et qui représenterait un contrat de vente entre les deux parties, ne l'est presque jamais. La quasi-totalité des accords commerciaux de l'entreprise X vis-à-vis de leurs clients est tout simplement basée sur des paroles et sur la confiance. Ce qui représente un risque majeur par rapport au recouvrement. Car, il n'existe aucune stratégie permettant de calculer ou d'avoir une estimation exacte sur la solvabilité et/ou la capacité financière du client. Les dirigeants se contentent parfois des ressources matérielles (exemple : nombre de camions ou de bus) dont ils croient être les propriétés du client (sans preuve concrète) alors qu'ils ignorent que ces mêmes ressources peuvent être dans certains cas mises en gage. Les conséquences vis-à-vis de ce genre de risque peuvent s'avérer fatale à la trésorerie d'une organisation et cela a été souvent le cas pour l'entreprise X.

Par ailleurs, après que l'accord soit scellé entre les deux parties, le client va pouvoir être servi, soit à travers les stations-service de la société, soit par livraison. Et le suivi de la consommation du client sera fait par le gérant et le DMC sous le contrôle du DF et du DG. Les informations relatives au niveau de consommation du client seront enregistrées préalablement dans le cahier du gérant qui se chargera de les transmettre avec les éléments justificatifs à la direction où les principaux concernés vont les recueillir chacun de son côté et d'effectuer des confrontations si nécessaires afin d'avoir les mêmes données sur le client et de faire enfin la facturation. Le recouvrement de la créance est assuré généralement par le gérant et/ou le DMC. Les opérations de ventes seront ensuite enregistrées sur la base des pièces justificatives par le comptable. Cependant, s'il existe un dépassement du plafond accordé au client et que celui-ci n'a pas encore effectué le règlement comme prévu, sa consommation sera de suite suspendue provisoirement par le gérant qui passera l'information aux pompistes et/ou graisseurs sur décision du DG, du PDG ou du DF.

5.9. LES RISQUES ET LES MANIFESTATIONS DE FRAUDE

5.9.1. Risques par rapport aux clients

Dans le processus de vente, les risques sont présents dès les premiers contacts avec le potentiel client du fait que l'entreprise X ignore la solvabilité et les capacités financières de son probable et futur partenaire et n'a pas mis les moyens nécessaires pour en savoir beaucoup plus sur sa situation financière. Ce qui démontre les toutes premières failles du système de contrôle de l'entité qui ne dispose pas de moyens de prévention face à ce type de risque très menaçant sur le bien être d'une société au plan financier. Et nous avons pu noter durant notre séjour dans cette organisation qu'il existait et continue d'exister beaucoup de clients défaillants qui n'arrivent pas à s'acquitter de leurs créances. Ainsi, par manque suivi et de service spécifique de recouvrement, ces créances restent aujourd'hui au point mort et ne sont toujours pas prêt d'être recouvrés dans la plupart des cas.

Le risque de fraude qui peut être décelé ici est qu'un agent de l'entreprise X qui connait ces dysfonctionnements du SCI à ce niveau peut s'entendre avec une personne qui sera présentée comme un client potentiel avec des ressources fictives. Celle-ci avec la complicité de l'agent en question pourra après accord sur parole commencer à se faire servir par l'entreprise et de payer normalement au début afin d'acquérir plus de confiance. Et ensuite simuler des difficultés financières pour ne plus avoir à payer ses créances déjà contractées tout en sachant que les risques encourus de poursuite judiciaire sont minimes. Sur ce, le client et l'agent ont de forte chance d'escroquer l'entreprise X, qui, avec son système de contrôle défaillant ne fait que renforcer le niveau de risque de fraude déjà présent.

5.9.2. Risques liés au service des pompistes

D'autres risques sont également notés au niveau du service assuré par les pompistes et contrôlé par les gérants. Pas mal d'entre eux ont très souvent fait l'objet de manquement de caisse comme le prouve notre enquête qui montre que 66% du personnel des stations-service y ont recours. Ces écarts de caisse sont commis dans la quasi-totalité des cas par les pompistes et gérants qui représentent plus de 70% de l'effectif et par qui passent la plus grande partie des recettes de la société. Ces données démontrent à quel point ce phénomène est pratiqué par les agents de l'entreprise X qui en font pratiquement une culture ou une règle de survie alors que celui-ci est censé être interdit, mais qui selon les faits réels est fortement toléré car rares ont été ceux qui en ont reçu des sanctions exemplaires.

- **TABLEAU D'EVALUATION DES RISQUES DE FRAUDE**

LIBELLES	% ENQUÊTE	% ENTREPRISE X
FONCTION ?		
POMPISTES	65,10%	67,40%
GRAISSEURS	28,60%	27,60%
GERANTS	6,30%	9,20%
ECART OU MANQUEMENT DE CAISSE ?		
OUI	66,10%	
NON	33,90%	
MONTANT MENSUEL DES MANQUEMENTS ?		
-10 000 F	52,40%	
ENTRE 10 000 ET 50 000 F	35,70%	
BEAUCOUP PLUS	11,90%	
CAUSE DE CES MANQUEMENTS ?		
BESOINS PERSONNELS	22,20%	
PRÊT A UN OU DES CLIENTS	36,10%	
AUTRES	41,70%	
ACCUSE DE FRAUDE ?		
OUI	10,50%	42,50%
NON	89,50%	57,50%
NATURE DE LA FRAUDE ?		
SURFACTURATION DES BONS	14,30%	
MODIFICATION DES INDEX DE LA POMPE	28,60%	
COLLUSION AVEC DES COLLEGUES	14,30%	
AUTRES	48,90%	

Source : Nous même

Certains de ces chiffres de notre enquête peuvent s'avérer inexacts car d'après les données de l'entreprise X, on peut y noter pas mal de différence surtout sur la question de l'accusation de la fraude comme vous pouvez le voir sur ce tableau qui démontre que plus de 42% (selon l'entreprise X) des agents ont été accusés de fraude au moins une fois contre 10.5% (sur réponse

des agents). Sur ce, les dirigeants nous notifient que certains des employés se cachent derrière les écarts de caisse pour commettre des actes frauduleux. Pour ce qui est des pompistes, il a été assez souvent décelé lors des contrôles inopinés que certains d'entre eux modifiaient les index de la pompe afin de verser moins d'argent qu'ils en ont perçu. Et la cause de ces malversations était généralement une négligence notoire de la part de certains gérants qui normalement devraient prendre journalièrement et en même temps que les pompistes les index de pompes afin d'éviter les erreurs et les risques de fraude.

Ou encore, ces mêmes pompistes font souvent des roulements de caisse, ce qui veut dire en termes clairs que lors de leur descente alors qu'un pompiste a eu un écart sur son versement à déposer auprès du gérant, va emprunter de l'argent à son collègue qui vient de le relayer sur la pompe. Celui-ci va prendre sur l'argent qu'il vient d'encaisser des clients pour le lui prêter afin qu'il puisse camoufler son écart de caisse et ainsi de suite. Comme ils sont trois équipes qui se relaient chaque jour et sur chaque pompe dans toutes les stations, cet écart peut continuer à exister aussi longtemps qu'il n'y aura pas de contrôle et s'agrandir au fur et à mesure jusqu'à atteindre parfois de grosses sommes d'argent dont ils auront chacun une part. Ce genre de pratique basé sur la collusion a été souvent découvert lors d'un contrôle et les accusés sont généralement trois pompistes qui sont dans des équipes différentes et partageant la même pompe. Ces faits justifient au passage le manque de rigueur et la défaillance sur la gestion de certains gérants qui ne s'acquittent pas globalement de leurs exigences en matière de contrôle sur l'ensemble de leur territoire.

En outre, la méthode de surfacturation des bons de carburant chez quelques-uns des pompistes a été parfois soulignée. Ces agents se permettaient de temps en temps d'écrire deux bons différents pour une seule et unique consommation d'un client. Les clients de l'entreprise X sont d'une manière générale servis au niveau des stations par un des pompistes qui sera chargé de notifier aux chauffeurs (représentant des clients) à travers un bon en deux exemplaires sur lequel il mentionnera le volume et le montant du carburant pompés sur le véhicule. Sur ce, les exemplaires doivent avoir les mêmes informations et l'un sera remis au chauffeur et l'autre gardé par le pompiste avec tout de même le cachet de la structure comme élément de preuve. Par conséquent, certains pompistes ont été accusés par moment de surfacturer le ou les bons de carburant qu'ils gardent par devers eux et qu'ils doivent par la suite remettre au gérant. Cette forme de fraude est détectée généralement lors de la confrontation des données entre le gérant et le client. Et la coupable sera facilement identifiable de par ses écritures qui le distinguent des

autres et qui sont reconnues par le gérant à force de les côtoyer toutes les semaines au moins trois fois.

La collusion entre conducteurs et pompistes est également un des risques de fraude décelé sur les services effectués par ces derniers. Comme ils le font parfois avec les chauffeurs de l'entreprise X, ils sont aussi reprochés de faits similaires avec ceux des clients et très souvent sans preuve car difficilement détectable. Ainsi, ils s'entendent avec le conducteur pour lui mettre moins de carburant dans le véhicule et mentionné beaucoup plus sur le bon destiné au client. De ce fait, ils vont se partager l'écart entre la consommation réelle et le bon de carburant surestimé. Cette méthode a été découverte par un des clients de la structure qui lors d'une nuit est venu dans une des stations-service et s'est présenté comme un chauffeur devant un pompiste. Il a demandé à celui-ci de le servir comme il a l'habitude de le faire avec les autres, et sans réfléchir celui-ci a fait comme à l'accoutumé et est tombé sur le piège du client qui a pris sans broncher l'argent que lui a remis le pompiste. Et à partir de là, ils ont su que ces pratiques frauduleuses ont souvent fait que les clients sont facturés beaucoup plus qu'ils ne devraient. Mais malheureusement, des mesures de sanctions n'ont pas été prises à l'encontre du pompiste qui a catégoriquement nié les faits qui lui sont reprochés. Encore moins des mesures de détection de ce genre de fraude, qui n'ont jusqu'à présent pas vu le jour.

5.9.3. Risques liés au recouvrement

Etant donné qu'il n'existe pas de service spécialement dédié au recouvrement, les services ou agents qui en sont généralement chargés ont quelquefois failli à leur mission. La stratégie adoptée par les dirigeants pour le recouvrement n'est pas la meilleure qui soit. Car, il arrive régulièrement que des gérants aient des écarts de caisse à la fin du mois et que la plupart d'entre eux prétendent qu'il s'agit de manquements des pompistes qu'ils ont tendance à enregistrer comme encaissement après ceux-ci aient reçu leurs salaires pour leur rembourser. Ces écarts mensuels ne sont pas toujours soldés dans leur totalité. Du coup, les restes à verser ont pour habitude de s'accumuler à chaque fin de mois jusqu'à atteindre des sommes colossales pour certains gérants qui les justifieront comme des prêts qu'ils ont effectués à des clients, non autorisés par la direction. Les dysfonctionnements du SCI sont passés par là, car la tolérance notée en ce sens est inexplicable et lamentable.

D'habitude le PDG n'est pas au courant et il n'est mis au parfum de la situation du gérant qu'aux derniers moments alors que celle-ci est devenue catastrophique en atteignant beaucoup

de millions de francs CFA. Celui-ci décide généralement de le poursuivre en justice, ce qui n'a de manière générale pas toujours porter ses fruits, car il s'agit des plaintes déposées au commissariat de police qui n'aboutisse souvent à pas grand-chose, car très souvent retirées par les dirigeants ou même pas déposées. Les gérants dans ce genre de situation sont dans ces cas-là mis à l'écart afin qu'ils puissent recouvrer leurs créances et venir payer à la société. Les risques encourus ici sont que l'agent en question, s'il récupère certaines de ces soi-disant créances tout en sachant que ses chances de retrouver son poste sont assez minimes, peut ne pas rembourser cet argent comme prévu et le garder pour lui-même en cas de licenciement officiel. Il existe plein d'exemples de ce genre cas où le gérant de l'entreprise X part avec souvent des dizaines de millions qu'il a selon lui prêter à des clients non connus des dirigeants.

Et quand des recherches ont été effectuées par les dirigeants, ils se sont rendu compte que les sommes déclarées par le gérant peuvent être largement supérieures à celles reconnues par le ou les clients. Certains des clients affirmant même avoir remboursé au gérant une partie de l'argent dû et qui n'a pas été déclaré par celui-ci. Et à côté des clients sont cités également des membres de la famille du PDG et faisant partie même des dirigeants qui ont eu à emprunter au gérant, qui ne pouvait refuser, des gros montants et qui ne seront très probablement jamais remboursés. Ces multitudes de défaillances démontrent à quel point le système est infecté par les risques de fraude qui se réalisent avec le temps. Aussi, des rumeurs ont circulé comme quoi que certains des membres de la direction ont quelquefois pu recouvrer certaines des créances laissées au point mort et les sont partagés au détriment de l'entreprise sans que le PDG soit mis au diapason. Et ces créances recouvrées avoisinent plus de la centaine de millions de nos pauvres francs que l'entreprise a perdu par faute d'un contrôle interne déficient.

SECTION 4 : LES LIMITES DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

Comme tout système de contrôle interne, même le plus efficace au monde comporte toujours des limites. Car, « *le contrôle interne ne peut éviter des jugements erronés ou de mauvaises décisions, ou bien encore des événements externes qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs opérationnels. En d'autres termes, un système de contrôle interne, même efficace, peut s'avérer défaillant* »[23]. Comme vous pouvez le constater durant notre analyse, il existe

[23] Executive Summary COSO-DEF, *Référentiel intégré du contrôle interne*, IFACI, 2014, Page 26

énormément de défaillances dans le SCI de l'entreprise X que nous allons essayer de vous démontrer.

5.10. LES FAIBLESSES LIEES AU SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE

L'une des principales faiblesses du contrôle interne de cette entreprise est bien évidemment la tolérance qui y est érigée comme une culture et qui fragilise encore plus ce système dont les bases ne sont pas assez solides pour faire face de manière efficace à la lutte contre la fraude. Les contrôles allant dans le sens du cycle de vente sont les plus vulnérables même ceux liés à l'achat sont loin d'être parfait. Ainsi, les limites liées à la faiblesse du SCI peuvent résulter des facteurs suivants :

- Le manque d'objectifs préalablement définis à chaque début d'exercice de manière aussi bien générale que spécifique ;
- L'insuffisance d'informations relatives aux clients ;
- Les déficiences liées à l'absence de contrat de vente avec les clients en général ;
- La prise de décision du PDG influencée par certains membres de la direction dont leurs intérêts personnels sont mis en avant au détriment de ceux de l'entreprise ;
- L'ignorance du management de certains actes frauduleux commis par les agents ;
- La capacité du management, des collaborateurs et/ou des tiers à contourner les contrôles par le biais d'une collusion[24] ;
- La tolérance des dirigeants d'actes frauduleux dont ils en ont déjà les preuves ;
- L'absence quelquefois de sanctions exemplaires ;
- Les événements externes échappant au contrôle de l'organisation[25] ;
- L'inexistence de sensibilisation du personnel sur les risques de fraude ;
- Le manque d'expérience et l'insuffisance de formation professionnelle des dirigeants ;
- L'absence de méthodes de prévention et de détection des risques de fraude ;
- Mauvaises organisation et gestion de l'entreprise

Tous ces dysfonctionnements combinés ne font que croître les risques de fraude au sein de l'entreprise X tout en affaiblissant davantage le système de contrôle mis en place.

[24] Executive Summary COSO-DEF, *Référentiel intégré du contrôle interne*, IFACI, 2014, Page 27
[25] Executive Summary COSO-DEF, *Référentiel intégré du contrôle interne*, IFACI, 2014, Page 27

SECTION 5 : CONSEQUENCES LIEES A LA DEFAILLANCE DU CONTRÔLE INTERNE

Face à un SCI aussi défectueux que celui de l'entreprise X, les conséquences qui s'en suivent ne peuvent être que dévastatrices face à la santé économique de celle-ci. A cet effet, nous allons essayer de démontrer à travers quelques chiffres l'énormité des conséquences liées aux principaux dysfonctionnements du contrôle interne de cette organisation.

5.11. TABLEAU D'HISTORIQUE DE CREANCES NON RECOUVREES

ANNEES	MONTANT
2012	7 803 254 Francs CFA
2013	5 770 816 Francs CFA
2014	28 760 871 Francs CFA
2015	18 817 725 Francs CFA
2016	59 885 362 Francs CFA
2017	91 726 773 Francs CFA
TOTAL	**212 764 801 Francs CFA**

Source : Nous-même

Ces sommes astronomiques et inimaginables sont des créances réelles de clients qui ont eu à travailler avec l'entreprise durant la période 2012-2017 comme vous pouvez le constater sur ce tableau avec un montant total de créances non recouvrées par l'entreprise X à hauteur de 212.764.801 francs CFA. Cet argent quasiment perdu est l'œuvre de quarante-trois (43) clients distincts dont le plus endetté est à 69.004.749 francs CFA avec un compte arrêté à la du 14/07/2017. Ces données montrent tout simplement à quel point le SCI de cette institution a été plus que catastrophique à ce niveau. Et pire encore, certaines sources affirment qu'une grande partie de ces créances officiellement considérées comme non recouvrées, ont été déjà perçues et partagées entre certains membres de la haute direction et dans la plus grande discrétion. Ainsi, ce qui est regrettable dans cette situation est que cette tendance n'est pas prête à s'arrêter vue l'évolution croissante de ces montants année après année devenant de plus en plus colossaux.

En outre, le fait que ces crédits exorbitants contractés par des clients soient toujours laissés au point mort, au point que toute personne essayant de faire les démarches de recouvrement abandonne aussitôt qu'il les commence, confirme les doutes justifiés de certains par rapport à la gestion de la clientèle.

5.12. TABLEAU D'HISTORIQUE DES ECARTS DE CAISSE DES GERANTS

LIBELLES	MONTANT
GERANT 1	300 000 Francs CFA
GERANT 2	2 000 000 Francs CFA
GERANT 3	2 009 733 Francs CFA
GERANT 4	2 103 782 Francs CFA
GERANT 5	4 165 911 Francs CFA
GERANT 6	4 880 676 Francs CFA
GERANT 7	10 000 000 Francs CFA
GERANT 8	12 589 343 Francs CFA
GERANT 9	39 909 535 Francs CFA
GERANT 10	40 000 000 Francs CFA
TOTAL	**117 958 980 Francs CFA**

Source : Nous même

Dans ce tableau, nous pouvons apercevoir tous les écarts de caisse que la quasi-totalité des gérants ont eu à avoir durant leur passage à la tête d'une des stations-service de l'entreprise X. Ainsi, nous avons décidé de garder l'anonymat à propos de ces agents pour des besoins de confidentialité. Le montant total énormissime de cet historique de tableau sur lequel est répertorié l'ensemble des manquements de caisse constatés par les dirigeants montre la lourdeur des anomalies par rapport à la gestion de cet établissement. Il s'agit de préciser ici que certains de ces montants comportant des chiffres ronds sont des estimations minimales par rapport à la somme réelle. Cette somme d'argent astronomique de plus de cent millions de nos francs est la

preuve irréfutable des dysfonctionnements à répétition, notés au sein de l'entreprise X depuis plusieurs années, sur le niveau de contrôle trop faible.

Ces pertes ne font que confirmer la culture de tolérance ou même d'impunité que nous avons initialement souligné dans notre analyse et qui continue d'exister dans cette entité. En guise d'exemple, nous notons parmi ces gérants six (6) d'entre eux qui continuent à ce jour d'officier encore pour l'entreprise X. Les uns ont été reconduit à leur poste de gérant dans une autre structure, les autres sont affectés à d'autres postes. Et parmi eux, nous pouvons citer deux des membres de la famille du PDG. Ce qui démontre encore plus que peu importe la faute commise par un des fils du grand patron, sa place au sein de la société restera toujours intacte même si parfois on peut noter une petite mise à l'écart provisoire en guise de sanction. Par conséquent, nous pensons que ces actes impunis dans la plupart des cas peuvent augmenter encore plus le niveau de risques de fraude déjà trop élevé. Et tant que des sanctions exemplaires ne seront pas prononcées à l'encontre des agents fraudeurs, accompagnées de mesures fortement dissuasives, le SCI restera et demeurera vulnérable.

A cet effet, il est important de souligner que parmi ces agents déjà fautifs par le passé, il en existe des récidivistes. Et si cette situation ne change pas dans un futur proche, des conséquences beaucoup plus dévastatrices que celles-ci pourront voir le jour. Par ailleurs, le gérant 9 affirmait pour sa défense qu'il avait eu à prêter à un des grands dirigeants une somme de plus de vingt millions de francs CFA et qu'il n'avait jamais su récupérer. Nous constatons par là qu'il s'agit de propos assez récurrents utilisés par les inculpés. Ce qui démontre en quelque sorte une situation difficile à résoudre du moment où des personnes censées donner le bon exemple aux employés commettent des maladresses de gestion pouvant être évitées. En conséquence, nous pensons qu'à ce rythme, si les managers ne font pas une autocritique vis-à-vis de leur gestion pour y voir les principaux problèmes rencontrés ces dernières années afin d'y apporter des solutions, l'entreprise X pourrait courir sans aucun doute le risque de faire faillite un jour. Et ceci ne sera point une surprise étant donné qu'ils n'ignorent pas la mauvaise gestion de leur entité qui est leur moyen de survie.

CHAPITRE 6 : VERIFICATION DES HYPOTHESES

Hypothèse 1 : La culture de tolérance instaurée au sein de l'entreprise X par les dirigeants constitue un frein à l'efficacité du système de contrôle interne. **CONFIRMEE**

Comme vous pouvez le lire sur notre première hypothèse, nos propos ont été confirmés par la récurrence des écarts de caisse, aussi bien des gérants que des pompistes, qui sont tolérés par les dirigeants. Et cette tolérance a fait aujourd'hui que l'entreprise X a perdu des centaines de millions qu'elle n'arrive pas à récupérer comme le montre le tableau sur l'historique des écarts de caisse des gérants.

Hypothèse 2 : L'inapplication des recommandations émanant du service d'audit interne par les différentes unités de l'organisation constitue un énorme frein à la lutte contre les risques de fraude. **NON CONFIRMEE**

Cette hypothèse ne peut être confirmée car il n'existe pas de service d'audit interne au sein de l'entreprise X.

Hypothèse 3 : La compétence et l'expérience des dirigeants constituent l'un des points les plus importants pour lutter efficacement contre les risques de fraude dans l'organisation. **CONFIRMEE**

Face à l'insuffisance du niveau de formation du personnel dirigeant et une inexpérience manifeste par rapport à la plupart des postes occupés par les cadres de l'entreprise X, nous avons constaté pas mal d'anomalies sur le SCI favorisant encore plus les risques de fraude. Ainsi, une formation suffisante de ces dirigeants couplée d'une expérience solide aurait sans doute pu être bénéfique à la quête d'efficacité du SCI.

CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS

Les préoccupations autour des pratiques frauduleuses et les dysfonctionnements multiples constatés sur le SCI de l'entreprise X ont intensifié le débat sur la lutte contre ce phénomène qui menace la santé financière de celle-ci. Sur ce, nous avons jugé nécessaire de proposer quelques recommandations en vue de remédier à ce mal insidieux dont le niveau de risques dans cette organisation ne cesse de croître.

7.1. RECOMMANDATIONS LIEES A LA FORMATION DU PERSONNEL

L'importance d'une formation professionnelle pour le personnel dirigeant est si importante et nécessaire à une bonne gestion que beaucoup d'entreprises y ont recours à ce jour. A ce titre, nous proposons quelques perspectives que nous jugeons utiles à l'entreprise X :

- Privilégier une formation continue pour l'ensemble du personnel afin d'améliorer leurs compétences et leur efficacité ;
- Rendre obligatoire la formation initiale des pompistes, graisseurs ou gérants avant qu'ils n'accèdent à la piste et de faire face à la réalité de leur métier qui est tout autre ;
- Baser les recrutements sur des critères de compétence et d'expérience pour bonifier les performances de l'entreprise et éviter le recrutement par complaisance ;
- Favoriser l'acquisition de nouvelles compétences pour le personnel à travers des séminaires de formation ;
- Aménager de grandes salles de conférence ou de formation pour le personnel ;
- Sensibiliser les employés sur l'importance et les avantages d'une bonne formation ;
- Recruter un agent compétent qui sera chargé de former le personnel des stations-service et de les mettre à niveau assez régulièrement ;
- Sensibiliser les salariés sur les règles de sécurité compte tenu des incidents éventuels dus aux caractéristiques des produits utilisés ;
- Sensibiliser les employés sur l'importance de la gestion de la clientèle et leur inculquer un esprit commercial ;
- Attirer leur attention sur la sensibilité de la fraude et ses conséquences éventuelles.

7.2. RECOMMANDATIONS LIEES A LA GESTION

A la quête d'une meilleure gestion qui faciliterait un SCI performant, il serait utile pour le management de l'entreprise X d'appliquer les recommandations suivantes :

- Mise en place d'un manuel de procédures afin d'harmoniser et de préciser la responsabilité de chaque employé ;
- Utilisation d'un logiciel de gestion pour faciliter les contrôles qui pourront même être programmé dans le système ;
- Mettre en place un service entièrement dédié au contrôle interne de l'entreprise qui sera renforcé par un service d'audit interne dans le but donner un peu plus de poids à la maîtrise des risques ;
- Fixer des objectifs de contrôle cohérents en y mettant les moyens idoines pour faciliter leur atteinte et d'en faire le suivi tout au long de l'exercice ;
- Séparer les fonctions de contrôle interne et de la direction générale ;
- Mise en œuvre d'activités de contrôle préventif et détectif de la fraude en vue d'avoir une maîtrise raisonnable des risques ou de non détection en temps voulu ;
- Créer un tableau de reporting pour y recenser les différents actes de fraude et de les classer par niveau de fréquence ;
- Mis en place d'un dispositif d'alerte et diffusion d'un code d'éthique ;
- Réagir avec diligence sur les actes de fraudes détectés afin d'éviter que de telles pratiques soient généralisées ;
- Identifier régulièrement les failles du contrôle interne et d'y apporter des rectificatifs le plus tôt possible afin d'assurer sa performance ;
- Inculquer aux membres du personnel des valeurs éthiques pouvant leur permettre d'éviter les pratiques frauduleuses ;
- Instaurer une bonne politique salariale tout en augmentant les salaires des employés ;
- Sanctionner de manière exemplaire les agents fraudeurs afin de dissuader les autres.
- Effectuer très souvent des contrôles sur les tâches confiées aux employés ;
- Optimiser les ressources matérielles et immatérielles de par une bonne répartition des tâches tout en évitant le cumul de fonctions incompatibles.

7.3. RECOMMANDATIONS LIEES AU SERVICE ACHAT

Pour avoir une bien meilleure procédure achat, l'entreprise X ferait bien de prendre en compte les recommandations que nous formulons à l'égard de ce service dans le but d'éviter les perspectives de mise en œuvre des risques de fraude. Parmi les recommandations, nous pouvons citer :

- Mise en place d'un meilleur cycle d'achat (pour tout type d'achat) et veiller systématiquement au respect de la procédure décrite qui pourrait s'articuler comme suit :
    - Identification du besoin d'achat en temps opportun pour éviter les ruptures de stock ;
    - Evaluation des fournisseurs potentiels afin d'en choisir celui présentant le meilleur rapport qualité/prix tout en garantissant des délais de livraison raisonnables ;
    - Envoie d'un bon de commande prénuméroté comportant toutes les coordonnées du fournisseur ainsi que les caractéristiques de la commande ;
    - Réception des marchandises par un service de réception qui exigera un BL au fournisseur qui présentera également un BC dûment signé et autorisé ;
    - Effectuer un contrôle de qualité et vérifier la conformité des quantités reçues par rapport à celles commandées à travers le BC, le BL et la facture ;
    - Enregistrement et contrôle de la facture numérotée et accompagnée des autres justificatifs avant de passer au règlement ;
- Veiller à la séparation des fonctions relatives au cycle achat ;
- S'assurer de la qualité du carburant à travers un thermodensimètre qui pourra également révéler le degré du produit à l'arrivée afin de le comparer à celui mentionné sur le BL ;
- Augmenter la sécurité dans les stations-service ;
- Utiliser un système informatique destiné à une maîtrise optimale de la consommation des camions tout en gardant un œil sur leur trajet effectué.

7.4. RECOMMANDATIONS LIEES AU SERVICE DE VENTE

Tout comme les activités d'achats, celles des ventes sont aussi menacées par les risques de fraude et semblent même plus vulnérables. De ce fait, nous essayerons de par nos recommandations d'aider l'entreprise X à réduire ces risques :

- Rendre obligatoire l'établissement d'un contrat de vente de carburant avec les gros clients tout en y mentionnant les conditions de paiement et le prix ;
- Evaluer la capacité financière et la solvabilité du client avant tout accord de vente ;
- Exiger des bons de commande avant toute consommation du client ;
- Envoie d'autorisations de consommation par écrit aux gérants par la direction générale ;
- Délivrer des bons de consommation numérotés, équivalent à la quantité commandée, au client et sur lesquels celui-ci apposera sa signature et son cachet pour les rendre acceptable par les pompistes et/ou gérants ;
- S'assurer de la facturation des services effectués par les graisseurs envers les clients ;
- Exiger, si le produit est livré au client, un bon de réception dûment signé et cacheté par celui-ci ;
- Vérifier les bons de carburant effectivement consommés par le client avant de faire la facturation ;
- Assurer le suivi de la créance et du recouvrement de celle-ci par un service recouvrement ;
- Passer les enregistrements comptables avec tous les justificatifs nécessaires ;
- Exiger aux gérants d'effectuer des versements en conformité avec leurs recettes journalières ;
- Interdire les manquements de caisse aussi bien pour les gérants que pour les pompistes ;
- Effectuer des contrôles inopinés très souvent pour éviter les roulements de caisse et assurer une bonne gestion ;
- S'assurer que les pompistes n'échangent pas les bons de carburant avec de l'argent en espèce ;
- Veiller au bon comportement des pompistes et graisseurs vis-à-vis de la clientèle ;
- Encourager le personnel en leur octroyant des primes liées à leurs performances ;
- Exhorter le personnel à lutter contre les pratiques de fraude en récompensant ceux qui dénoncent ce genre d'acte ;
- S'assurer de la transparence de la gestion aussi bien pour les dirigeants que pour le reste du personnel ;

CONCLUSION

Tout au long de notre recherche, nous avons essayé de comprendre l'impact de la fraude sur les résultats d'une entreprise à travers ses effets nuisibles à n'importe quel système de contrôle interne. Il s'agissait pour nous de bien analyser les risques de manifestation du mal qui affaiblit la transparence et l'efficacité du contrôle interne. Ainsi, nous avons eu à décrire les causes fondamentales dont nous pensons être relatives aux risques de fraude dans l'entreprise X avant d'étudier les cycles achat et vente et d'en tirer les conséquences qui font que chaque entreprise dans le monde reste méfiante envers ce phénomène qui les menace toutes sans exception. D'où l'intérêt du management d'en trouver des solutions de par la mise en place d'un SCI performant accompagné de stratégies de prévention et de détection qui permettront d'avoir une maîtrise raisonnable des risques.

En dépit des politiques de lutte qui ont été entreprises contre la fraude en entreprise par des organismes internationaux comme le COSO à travers son référentiel faisant autorité pour la conception, la mise en place et le pilotage du contrôle interne, ainsi que pour l'évaluation de son efficacité, le phénomène n'a cessé de percer et de nouer de plus en plus de relations avec le personnel d'entreprise. En effet, l'entreprise X n'a pas échappé à la règle et a vu le virus s'infiltrer profondément dans son système jusqu'à même le « paralyser » dans sa quête d'efficience. Pour étayer nos propos, nous nous sommes référés sur les résultats que nous avons initialement présentés à travers des tableaux démontrant les conséquences provoquées par une gestion défaillante du contrôle interne. Des chiffres astronomiques qui inquiètent plus d'un et qui sont l'œuvre de plusieurs dysfonctionnements constatés dans la gestion des managers. Et face à ces résultats, nous avons cherché à comprendre le pourquoi de cette perte si énorme causée par des actes de fraude ?

Pour répondre à cette question, nos recherches nous ont conduit vers des causes qui ont participé grandement à la perte de telles sommes d'argent. Parmi elles, nous pouvons énumérer un niveau insuffisant de formation du personnel dû parfois à une mauvaise politique de recrutement, une familiarité des dirigeants favorisant encore plus les risques de fraude à travers la collusion, ou encore des salaires trop faibles à tous les niveaux de l'entreprise. Il s'agit là de quelques facteurs qui doivent être prise en compte par le manager général dans sa démarche pour la bonne gestion de ses patrimoines afin de bien gérer les différents risques.

Compte tenu de tous ces éléments, nous pouvons dire en toute logique que les performances du SCI de l'entreprise X sont trop faibles pour pouvoir espérer une maîtrise

raisonnable des risques qui menacent sa gestion dans sa globalité et en particulier celle de la fraude qui est notre objet d'étude.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Laurent HERVE – Philippe PUCH LESTRADE – Gabriel de VILLEPIN, *La pratique de l'Audit et du Contrôle Interne : L'approche et la réalisation d'un Audit Financier à travers 24 études de cas et leurs corrigés détaillés* ; Gualino Lextanso Editions
- CNUDCI, *Reconnaître et prévenir la fraude commerciale Indicateurs de fraude commerciale Document établi par le secrétariat de la CNUDCI*, Nations Unies, New York 2013
- Farah G. Araj, *Faire face au risque de Fraude : Exploration du rôle de l'Audit Interne*, CBOK, 2015
- DNLF, Lutte contre la fraude, bilan 2014
- *Introduction au Contrôle interne*, avec la collaboration de Willy Groffils & Co., 1994

ARTICLES

- KPMG, Gestion des risques de fraude : *Une approche proactive visant à lutter contre le risque de fraude et de malversation,* Société Canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Coopérative, 2014
- Mémoire de fin d'études, *Apport du contrôle interne dans la prévention des risques de fraudes dans un établissement public à caractère industriel et commercial : Cas des aéroports du Mali*, Présenté par S. Sangaré, CESAG, Janvier 2000
- Mémoire de fin de cycle, *La prévention de la Fraude en entreprise*, Présenté par Bah Alexandre Ahoul Ramane, CESAG, Mars 2000
- OCDE, *Rapport sur les risques de fraude fiscale et de blanchiment de capitaux dans le secteur de l'immobilier*, CTPA
- Vicky Poirier, *La gestion du risque de fraude*, Quantum Juridicomptable inc., ISACA-QUEBEC, 9 février 2016
- Executive Summary COSO-DEF, *Référentiel intégré du contrôle interne*, IFACI, 2014
- Synthèse, *Guide de gestion du risque de fraude*, COSO, Décembre 2016
- *La fraude et le contrôle interne*, Source inconnue, téléchargé sur Google en 2017

- Jacques Villeneuve, *Le contrôle interne : Guide de procédures*, Québec, janvier 1995
- KPMG, Benchmark sur les risques de fraude, Audit Committee Institute, Septembre 2014

SITES WEB :

- www.bfmbusiness.bfmtv.com, Ces dix cas de fraudes qui exaspèrent Bercy, consulté le 19/09/2016
- www.seneweb.com, *Des hommes d'affaires sénégalais épinglés pour fraude : Le fisc traque l'argent caché - Loum Diagne: 21 milliards - Cheikh Amar : 11 milliards - Aïda Ndiongue: 4 milliards - Le cas de Ameth Amar et Mbackiou Faye à l'étude*, Auteur : Mohamed Gueye, lequotidien, consulté le 19/09/2016
- www.pwc.fr, *La fraude en entreprise progresse et se transforme, « Global Economic Crime Survey 2014 »*, Février 2014, Consulté le 19/09/2016

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE POUR LE PERSONNEL DES STATIONS-SERVICE SUR LA GESTION DES RISQUES DE FRAUDE

1. **Quelle est votre tranche d'âge ?**
   - 18-28ans : **19,8%**
   - 29-39ans : **40.7%**
   - 40-50ans : **33,7%**
   - Plus de 50ans : **5,8%**
2. **Quel est votre niveau d'études ?**
   - Analphabète : **4,8%**
   - Primaire : **23,8%**
   - Secondaire (entre 6e et 3e) : **34,9%**
   - Secondaire (entre 2nd et terminale) : **20,6%**
   - Etude supérieure : **15,9%**
3. **Quelle est votre fonction ?**
   - Pompiste : **65,1%**
   - Graisseur : **28,6%**
   - Gérant : **6,3%**
4. **Avez-vous été interpellé au moins une fois par un membre de la direction pour un service ?**
   - Oui : **46%**
   - Non : **54%**
5. **Est-ce un membre de la famille ?**
   - Oui : **63,9%**
   - Non : **36,1%**
6. **Quelle est la nature du service ?**
   - Prêt d'argent à court terme : **21,9%**
   - Du carburant pour lui ou un étranger : **34.4%**
   - Entretien de véhicule ou pour lui ou un étranger : **40,6%**
   - Autres : **3,1%**
7. **Le service a-t-il été :**
   - Payé : **72,4%**

- Remboursé : **3,4%**
- Non payé : **24.1%**
- Ou enregistrer comme manquement de caisse sur votre compte : **0%**

8. Avez-vous déjà été victime d'escroquerie durant vos heures de services ?

- Par un client : **75,7%**
- Par un collègue (pompiste, graisseur, gérant) : **10,8%**
- Par un membre de la direction : **0%**
- Par une ou d'autres personnes étrangères (agresseurs, bandits, …) : **13,5%**

9. Avez-vous déjà eu des manquements de caisse sur votre versement journalier ?

- Oui : **66,1%**
- Non : **33,9%**

10. Quelle a été la cause de ces manquements ?

- Besoins personnels : **22,2%**
- Prêt à un ou des clients : **36,1%**
- Autres : **41,1%**

11. Précisez si autres

……..

12. Quel est le montant habituel de vos manquements mensuels ?

- -10.000 f : **52,4%**
- +10.000 f : **19%**
- +20.000 f : **9,5%**
- +50.000 f : **7,1%**
- Beaucoup plus : **11,9%**

13. Avez-vous déjà été accusé de fraude ?

- Oui : **10,5%**
- Non : **89,5%**

14. Quelle était la nature de la fraude ?

- Surfacturation d'un bon de carburant : **14,3%**
- Modification des index de la pompe : **28,6%**
- Collusion avec un ou des collègues : **14,3%**
- Autres : **42,9%**

15. Précisez si autres

…….

16. Combien de fois recevez-vous des contrôles inopinés dans l'année ?

- Souvent : **44,1%**
- Très souvent : **13,6%**
- Rarement : **30,5%**
- Très rarement : **11,9%**

17. Qui effectue ces contrôles ?

- Le gérant : **35%**
- La direction : **55%**
- Les deux : **10%**

18. Quelles sont les failles que vous avez noté dans la gestion des stations-service ?

……

19. Quelles sont vos recommandations ?

……

TABLE DES MATIERES

DEDICACE iii

REMERCIEMENTS iv

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS v

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES vi

SOMMAIRE vii

RESUME ix

INTRODUCTION 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE 3

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE 4

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE 4

SECTION 2 : REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE 5

SECTION 3 : OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 9

1.1. OBJECTIF GENERAL 9

- Objectifs spécifiques 9

SECTION 4 : HYPOTHESES DE RECHERCHE 9

1.2. LES HYPOTHESES 9

- Hypothèses spécifiques 9

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE 10

2.1. CADRE DE L'ETUDE 10

2.2. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE 10

2.3. TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES 11

2.3.1. Recherche documentaire 11

2.3.2. Entretiens avec les responsables de service 12

2.3.3. Collecte de données dans l'entreprise X 12

2.4. DIFFICULTES ET LIMITES DE RECHERCHES 12

2.4.1. Difficultés au sein de l'entreprise 13

2.4.2. Difficultés liées au coût 13

DEUXIEME PARTIE : CADRES CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL 14

CHAPITRE 3 : CLARIFICATION CONCEPTUELLE 15

SECTION 1 : LA NOTION DU CONTROLE INTERNE ET DU RISQUE DE FRAUDE 15

3.1. GENERALITES DU CONTROLE INTERNE 15

3.1.1. Définition 15

3.1.2. Objectifs 16

3.1.3. Responsabilités 16

3.2. COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE 17

3.2.1. Environnement de contrôle 17

3.2.2. Evaluation des risques 17

3.2.3. Activités de contrôle 18

3.2.4. Information et communication 18

3.2.5. Pilotage 19

3.3. NOTION DU RISQUE 19

3.3.1. Définition 19

3.4. NOTION DE LA FRAUDE 19

3.4.1. Définition 19

CHAPITRE 4 : CADRE ORGANISATIONNEL 20

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET DE SON ENVIRONNEMENT 20

4.1. HISTORIQUE 20

4.2. MISSIONS 20

SECTION 2 : SYSTEME D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE 21

4.3. ORGANIGRAMME 22

4.3.1. Direction générale 22

4.3.2. Direction financière 22

4.3.3. Direction marketing et commerciale 23

4.3.4. Coordonnateur & responsable des ressources humaines 23

4.3.5. Comptabilité 24

4.3.6. Responsable stocks (RS) 24

4.3.7. Chef de réseaux (CR) 25

SECTION 3 : L'APPORT DU SUJET A L'ENTREPRISE 25

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS 27

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES DONNEES 28

SECTION 1 : ANALYSE DES CAUSES DE LA FRAUDE LIEES AUX FAIBLESSES DU CONTROLE INTERNE 28

5.1. NIVEAU DE FORMATION PROFESSIONNELLE INSUFFISANT DU PERSONNEL 28

5.1.1. Personnel dirigeant 28

5.1.2. Gérants des stations-service 30

5.1.3. Pompistes et graisseurs 32

5.2. UNE FAMILIARITE QUI FAVORISE LA COLLUSION 34

5.3. MAUVAISE POLITIQUE SALARIALE 35

SECTION 2 : PROCESSUS DU CYCLE ACHAT 36

5.4. LES ACTEURS 36

5.5. DESCRIPTION DES OPERATIONS D'ACHAT 37

5.5.1. L'approvisionnement en carburant 37

5.6. LES RISQUES ET LES MANIFESTATIONS DE FRAUDES 38

5.6.1. Entre le chargement du produit et le dépotage 38

5.6.2. Sur la consommation de carburant des camions citernes 40

SECTION 3 : PROCESSUS DU CYCLE VENTE 41

5.7. LES ACTEURS 41

5.8. DESCRIPTION DES OPERATIONS DE VENTE 41

5.9. LES RISQUES ET LES MANIFESTATIONS DE FRAUDE 43

5.9.1. Risques par rapport aux clients 43

5.9.2. Risques liés au service de pompistes 43

5.9.3. Risques liés au recouvrement 46

SECTION 4 : LES LIMITES DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE 47

5.10. LES FAIBLESSES LIEES AU SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE 48

SECTION 5 : CONSEQUENCES LIEES A LA DEFAILLANCE DU CONTRÔLE INTERNE 49

5.11. TABLEAU DES HISTORIQUES DE CREANCES NON RECOUVREES 49

5.12. TABLEAU D'HISTORIQUE DES ECARTS DE CAISSE DES GERANTS 50

CHAPITRE 6 : VERIFICATION DES HYPOTHESES 52

CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS 53

7.1. RECOMMANDATIONS LIEES A LA FORMATION DU PERSONNEL 53

7.2. RECOMMANDATIONS LIEES A LA GESTION 54

7.3. RECOMMANDATIONS LIEES AU SERVICE ACHAT 55

7.4. RECOMMANDATIONS LIEES AU SERVICE DE VENTE 55

CONCLUSION 57

BIBLIOGRAPHIE 59

ANNEXES 61

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE SUR LA GESTION DES RISQUES DE FRAUDE 61