

Louvain School of Management

MLSMM2200- Étude comparative entre la Belgique et la République Démocratique du Congo sur l'application des mécanismes de détection de la fraude d'audit d'états financiers.

Auteur : Ntambue Muana Ortega 06592100
Année académique : 2025-2026
Master en Sciences de gestion – Révisorat et expertise comptable Promoteur
: Victor Collin

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	4
RÉSUMÉ.....	5
INTRODUCTION GENERALE	6
PARTIE I : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL	10
CHAPITRE 1 : LA FRAUDE DANS LES ÉTATS FINANCIERS (FONDEMENTS CONCEPTUELS).....	10
1.1 Définition de la fraude et distinction avec l'erreur.....	10
1.2 Définition des Etats financiers et leurs utilités	11
1.3 Caractéristique et enjeux de la fraude dans les états financiers.....	11
1.4 Typologie de la fraude dans les états financiers.....	13
1.5. Les principales manipulations des états financiers.....	16
1.6 Le triangle de la fraude et ses prolongements théoriques.....	17
1.7 Profil des auteurs de fraude et facteurs comportementaux.....	18
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	18
2.1. La fraude financière : définitions et typologies.....	18
2.2. L'audit financier	20
2.3. Cadres théoriques explicatifs de la fraude.....	21
2.4. Audit et fraude dans les pays développés et en développement.....	21
2.5. Limites de la littérature et apport du mémoire	22
CHAPITRE 3 : CADRE NORMATIF ET RÉGLEMENTAIRE.....	23
III. 1. BELGIQUE.	23
III. 2. RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO	25
PARTIE II : PARTIE PRATIQUE.....	29
CHAPITRE 4 : L'AUDIT DE LA MINIÈRE DE BAKWANGA (MIBA S.A.) ÉTUDE DE CAS. 29	
4.1. Présentation du cas et de la source.....	29
4.2. Identification des principales irrégularités constatées.....	29
4.3. Analyse du cas selon les exigences de l'ISA 240	31
4.4. Limites méthodologiques de l'étude de cas	32
4.5. Conclusion de l'étude de cas.....	33
CHAPITRE 5 : ANALYSE EMPIRIQUE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	34
I. Formulation des hypothèses de recherche	34
II. Analyse empirique	34
CHAPITRE 6 : CONCLUSION GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS.....	50
6.1 Conclusion	50
6.2 Recommandations pour la Belgique	50
6.3 Recommandations pour la République démocratique du Congo	51
BIBLIOGRAPHIE.....	53

LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	56
LISTE DES ANNEXES	56

REMERCIEMENTS

À tout Seigneur, tout honneur.

Avant toute chose, je tiens à remercier le Seigneur Jésus-Christ pour sa grâce, sa force et son accompagnement tout au long de ce parcours. Dans les moments de doute et de difficulté, il m'a donné le courage et la persévérance nécessaires pour aller jusqu'au bout de ce travail qui marque la fin de mes études universitaires... « Je puis tout par celui qui me fortifie » Philippiens 4 :13.

Je souhaite ensuite adresser mes sincères remerciements à mon promoteur, Monsieur Victor Collin, pour son accompagnement, ses conseils qu'il m'a apportés dans la réalisation de ce mémoire. Son encadrement et ses remarques constructives m'ont permis d'améliorer la qualité de ce travail et de progresser dans ma réflexion.

Enfin, je garde le meilleur pour la fin en adressant mes plus grands remerciements à ma famille. À mon père, Monsieur Alfred Muanandjibu, je souhaite exprimer toute ma reconnaissance pour la confiance qu'il m'a accordée, pour la force qu'il m'a transmise et pour les valeurs qu'il m'a enseignées. Il représente pour moi une source d'inspiration et un modèle dans ma vie.

À ma mère, Madame Rose Bukasa, merci pour ton amour inconditionnel, ta présence constante et tes encouragements quotidiens. Tu fais partie des personnes qui ont toujours cru en moi et qui m'ont poussé à avancer.

Je remercie également toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail et m'ont accompagné durant ces années. Je pense notamment à : Pasteur Hugues-Arnaud, Diacre Tony Mpeye et Gautier Kabeya, Rémy Muamba, Freddy Feutmba, Ephraïm Ebondo, Joel Mbuyi, Ben Kayembe, Desty Mukendi, Jonathan Kabongo, Yan Taty, Gustave Luabeya, Manasé Mwembo, Tyson Kabamba, Ben Kabety, Lionel Kazady, Fabrice Mabuma, Ryan Mastaki, Vincenzo Mafuta, Romano Malik, Madame Jolie Meta, Devick Kabwe, SB07, David Beya, Ben-David Malyane, Chloé Lokale, Shanice Mwarabu, Angelie Katshak, Raymond Panzu, Matthieu Kolomonyi, Christian Nanga, Eddy Rehema, Papa Junior Mutombo, Dayana Babake, Greta Bantondo, Jemima Meta, Exaucé tshiabola, Tonton Éric Ilunga, Tonton Eddy, Tantine Rosette, Gemima Miandabu, Yaya Cynthia Kalukumbi, Divinie Mukeba, Jean-Marc, Isidore Ilunga Ntambwe, ainsi qu'à toute la famille Ilunga et la famille Bukasa.

À vous qui nous avez quittés trop tôt, je vous dédie ce travail en hommage à votre mémoire : Bernadette Bantumunswa Mulembwe, Marie-Sophie Kasembe Bantondo, Tantine Odette Bukasa, Freddy Tshibangu.

DECLARATION SUR L'USAGE DE L'IA DANS CE TRAVAIL

Pour la rédaction de ce mémoire de fin d'études, j'ai eu recours à ChatGPT. Je l'ai sollicité à plusieurs reprises, mais de façon limitée, uniquement lorsque le besoin se faisait vraiment sentir.

L'aide obtenue a surtout porté sur des aspects techniques, ainsi que sur la formulation. Plus précisément, j'ai utilisé l'outil pour traduire des sources et des documents rédigés en anglais, et aussi pour retranscrire les trois entretiens menés dans le cadre de la partie empirique. J'ai également fait appel à ChatGPT pour corriger l'orthographe et la grammaire de mon propre texte. Par la suite, l'outil m'a servi à mettre en forme la table des matières fin de trouver une structure cohérente, et m'a apporté un soutien ponctuel chaque fois que je voulais retrouver rapidement certaines références bibliographiques. Enfin, j'ai fait relire quelques passages afin d'en améliorer la clarté.

Au final, ce travail s'appuie avant tout sur mes connaissances et sur mon investissement personnel.

RÉSUMÉ

La fraude dans les états financiers constitue un enjeu majeur pour les entreprises, les investisseurs et les organismes de contrôle. Dans ce cadre, l'auditeur doit repérer les risques de fraude et appliquer les procédures prévues par la norme ISA 240.

Mais, dans la pratique, tout ne dépend pas seulement de la norme. L'efficacité des mécanismes mis en place varie selon le contexte de l'audit.

Ce mémoire vise à comparer les mécanismes de détection de la fraude lors de l'audit des états financiers en Belgique et en République démocratique du Congo. L'objectif est de mieux cerner les écarts de pratiques entre les deux pays, ainsi que les facteurs qui conditionnent, concrètement, l'efficacité de la détection. Pour traiter cette problématique, la recherche mobilise plusieurs approches dont : une revue de la littérature, l'analyse des cadres réglementaires, une étude de cas, un questionnaire adressé à des professionnels de l'audit, et des entretiens semi-directifs conduits avec des experts.

Les résultats indiquent que la norme ISA 240 est effectivement appliquée dans les deux pays, mais pas dans les mêmes conditions. En Belgique, son application semble plus régulière. En République démocratique du Congo, son efficacité dépend davantage de la qualité du contrôle interne, des moyens disponibles, des compétences des auditeurs, et du contexte institutionnel.

Mots-clés : fraude, audit des états financiers, ISA 240, détection de la fraude, Belgique, République démocratique du Congo, contrôle interne.

INTRODUCTION GENERALE

Depuis plusieurs années, la fraude représente un enjeu majeur pour les organisations et pour la société dans son ensemble. Elle fait régulièrement l'objet d'une attention particulière dans les médias en raison de ses conséquences économiques, mais également de son impact sur la confiance accordée aux institutions publiques et privées. La multiplication des affaires de fraude montre l'importance de renforcer les mécanismes de contrôle et d'audit afin de mieux prévenir et détecter ces pratiques.

Selon l'enquête Global Economic Crime and Fraud Survey (PwC¹, 2020), 49 % des entreprises interrogées ont déclaré avoir été confrontées à une situation de fraude, contre 36 % en 2016. Cette évolution souligne l'importance d'un dispositif d'audit efficace, capable d'identifier les risques liés à la fraude. Dans ce contexte, l'ISA² 240 occupe une place importante puisqu'elle précise les responsabilités de l'auditeur face aux risques de fraude lors de l'audit des états financiers.

Selon l'OCDE³ (2023), les conséquences financières liées à la fraude représentent plusieurs milliards de dollars chaque année. Ces pertes peuvent avoir des conséquences importantes sur les capacités des États à financer certains services essentiels tels que la santé, l'éducation ou encore les infrastructures publiques. Comprendre les mécanismes qui favorisent la fraude et les moyens permettant de la détecter constitue donc un enjeu important pour les entreprises, les pouvoirs publics, mais également pour les auditeurs et les réviseurs d'entreprises.

En Belgique, la fraude continue d'exister malgré la présence d'un cadre réglementaire développé et d'un environnement d'audit fortement encadré. L'application des normes internationales d'audit, notamment l'ISA 240, ainsi que la supervision exercée par l'IRE⁴, contribuent pourtant à renforcer la qualité des contrôles. Toutefois, certaines formes de fraude

¹ PWC : PricewaterhouseCoopers est un cabinet d'audit international.

² ISA : Norme internationale d'audit (en français) et International Auditing and Assurance Standards Board (en anglais). Ce sont des normes professionnelles qui définissent les principes et les procédures que les auditeurs doivent suivre lorsqu'ils réalisent un audit financier.

³ OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques. C'est une organisation internationale qui regroupe plusieurs pays afin de promouvoir de meilleures politiques économiques, sociales et publiques.

⁴ IRE : l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. C'est l'organisme qui encadre la profession de réviseur d'entreprises en Belgique, il s'occupe notamment de l'agrément des réviseurs et de l'élaboration des normes professionnelles.

restent présentes, notamment dans les domaines fiscaux ou dans la manipulation interne de l'information financière.

À titre d'exemple, une enquête menée par l'European Public Prosecutor's Office a montré que la fraude à la TVA représentait près de 13 millions d'euros en 2024 en Belgique (EPPO, 2024). Ces montants illustrent les conséquences importantes de ces pratiques, puisque la TVA constitue une source essentielle de financement des politiques publiques, notamment dans les domaines de la santé, des infrastructures et du fonctionnement général de l'État.

Par ailleurs, certaines entreprises belges ont également été touchées par des fraudes internes. Le cas de FN Herstal, révélé en 2023, illustre cette réalité avec une fraude ayant entraîné plusieurs millions d'euros de pertes et plusieurs arrestations (Belga News Agency, 2023). Cet exemple rappelle que même dans un environnement fortement réglementé, l'absence de fraude n'est pas totalement garantie.

La situation en RDC⁵ présente un contexte différent. Les difficultés institutionnelles, les limites du contrôle interne et certains problèmes de gouvernance renforcent les risques liés à la fraude financière. Dans ce contexte, les mécanismes de détection peuvent rencontrer davantage de difficultés dans leur application pratique.

Dans le secteur minier, qui représente un pilier important de l'économie congolaise, certaines pratiques de sous-déclaration des revenus miniers ont été relevées. Selon Reuters (2025), des compagnies minières auraient sous-déclaré 16,8 milliards de dollars entre 2018 et 2023. Ces pratiques peuvent avoir un impact important sur les recettes publiques et limiter les ressources disponibles pour le développement économique et social du pays.

Le secteur public est également concerné par ces problématiques. L'IGF⁶ a notamment identifié l'existence de nombreux agents fictifs dans l'administration publique congolaise. L'audit du fichier de paie publique a révélé la présence de 145 604 agents présentant des anomalies au niveau des matricules, ce qui représenterait une perte estimée à environ 65 millions de dollars par mois pour l'État (Anadolu Agency, 2023).

⁵ RDC : République démocratique du Congo. C'est un pays situé en Afrique centrale.

⁶ IGF : L'Inspection Générale des Finances. C'est un service public de contrôle financier de la République démocratique du Congo.

Contrairement à la Belgique, où l'application des normes internationales d'audit occupe une place centrale dans les missions d'audit financier, la RDC s'appuie sur un ensemble plus large de mécanismes comprenant le SYSCOHADA⁷, la réglementation comptable nationale, les pratiques des cabinets d'audit, les systèmes de contrôle interne des organisations ainsi que l'intervention des institutions publiques de contrôle. Les normes ISA, dont l'ISA 240, peuvent également être utilisées, mais leur application dépend fortement du contexte dans lequel elles sont mises en œuvre.

Ces différences entre les deux pays soulèvent une question importante : la détection de la fraude ne dépend-elle pas uniquement de l'existence de normes et de procédures, mais également de l'environnement dans lequel celles-ci sont appliquées ? En effet, les écarts en matière de gouvernance, de contrôle interne, de culture comptable et de professionnalisation du secteur de l'audit peuvent influencer directement l'efficacité des mécanismes de détection.

Dans ce contexte, la problématique de ce mémoire est formulée comme suit :

« Dans quelle mesure les différences institutionnelles et normatives entre la Belgique et la République démocratique du Congo influencent-elles la détection de la fraude lors de l'audit des états financiers, et quels mécanismes sont réellement mobilisés dans chacun de ces contextes ? ». Cette réflexion conduit à la question de recherche principale suivante :

« Quels sont les mécanismes mis en place en Belgique et en République démocratique du Congo pour détecter la fraude lors de l'audit des états financiers, et comment les contextes institutionnels, réglementaires et culturels influencent-ils leur efficacité et leur mise en œuvre ? »

Afin de répondre à cette question, ce mémoire s'appuie sur plusieurs cadres théoriques complémentaires. La norme ISA 240 (IFAC, 2023) permettra d'analyser les responsabilités de l'auditeur face au risque de fraude ainsi que les procédures mises en place pour identifier ces risques. Le triangle de la fraude développé par Cressey (1953) et repris par Albrecht et al. (2019) sera également mobilisé afin de comprendre les facteurs pouvant favoriser la fraude, notamment la pression, l'opportunité et la rationalisation.

⁷ SYSCOHADA : Système Comptable OHADA. C'est le référentiel comptable utilisé dans les pays membres de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires).

Enfin, cette recherche repose sur une approche combinant une analyse comparative, une étude de cas et une analyse qualitative.

Elle s'appuie sur l'étude de rapports officiels, l'analyse de la littérature scientifique ainsi que des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'auditeurs, d'experts-comptables et d'acteurs institutionnels. Cette méthodologie permettra d'identifier les similitudes, les différences et les limites propres aux deux environnements étudiés.

L'objectif final de ce travail est donc de mieux comprendre les mécanismes réels de détection de la fraude dans deux contextes institutionnels différents et de proposer des pistes d'amélioration adaptées aux réalités de chaque pays.

PARTIE I : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

CHAPITRE 1 : LA FRAUDE DANS LES ÉTATS FINANCIERS (FONDEMENTS CONCEPTUELS).

1.1 Définition de la fraude et distinction avec l'erreur.

De manière générale, il existe de nombreuses définitions de la fraude ce qui montre la complexité de ce concept. Dès lors, afin de comprendre réellement leurs sens, on va examiner plusieurs définitions issues de sources différentes, dans le but d'en dégager les éléments essentiels utiles pour notre travail.

Premièrement, en se basant sur l'origine du terme, le terme fraude vient du latin « *fraus* ou *fraudis* » qui veut dire tort fait à quelqu'un. Cela renvoie à l'idée de la tromperie ou d'un préjudice intentionnel causé à autrui. Cette origine montre effectivement le caractère intentionnel de la fraude.

Deuxièmement, dans le langage courant, le dictionnaire Larousse quant à lui définit la fraude comme un « acte malhonnête commis dans l'intention de tromper, en allant à l'encontre des lois ou règlements » (Larousse, 2022).

Troisièmement, la définition de la fraude ici provient des normes internationales d'audit, précisément de la norme ISA 240, qui stipule que la fraude est un acte intentionnel commis par un ou plusieurs membres de la direction, des responsables de la gouvernance, des employés ou des tiers, impliquant l'utilisation de manœuvres dans le but d'obtenir un avantage dolosif dans le but d'obtenir un avantage indu ou illégal » (ISA 240, § 11). Cette définition montre l'essence de la fraude et pourquoi l'audit doit être présente. Elle confirme que l'intentionnalité est le critère central à l'existence de la fraude, qui est éventuellement différent de l'erreur.

Quatrièmement, selon ACFE⁸ la fraude est définie comme « *the deliberate, intentional misstatement or omission of material facts, or accounting data, which is misleading and, when*

⁸ ACFE : Association of Certified Fraud Examiners est une organisation de référence spécialisée dans la lutte contre la fraude et la criminalité financière.

considered with all the information made available, would cause the reader to change his or her judgement or decision ». Elle met en avant un élément central à savoir la manipulation volontaire des données comptables ou financières, et les conséquences potentielles sur le jugement et les décisions que prendront les utilisateurs des états financiers.

1.2 Définition des Etats financiers et leurs utilités.

Les états financiers sont importants pour la manière dont fonctionnent les organisations, ils sont le moyen par lequel il existe une communication financière efficace entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. Ils ont pour but de pouvoir fournir une information structurée, synthétique de la situation financière, la performance d'une entité à un moment donné et sur une période donnée. Ils jouent donc un rôle déterminant dans le processus de prise de décision économique et dans l'évaluation des risques auxquels les utilisateurs de ces états financiers sont confrontés (Voir annexe 1).

Les états financiers se composent généralement du bilan, du compte de résultat, des tableaux de flux de trésorerie ainsi que des notes annexes. L'établissement des états financiers repose sur des fondamentaux tels que la pertinence, la fiabilité et la comparabilité, sans lesquels les décisions des utilisateurs risquent d'être faussées.

1.3 Caractéristique et enjeux de la fraude dans les états financiers.

La fraude dans les états financiers constitue de manière générale une forme de fraude organisationnelle. Elle ne cherche pas à s'approprier directement des actifs, mais elle repose sur la manipulation volontaire des informations comptable et financière, dans le but de pouvoir inciter les acteurs à commettre des erreurs dans leurs jugements ou prise de décisions lors de la lecture de ces états financiers.

Selon Zabihollah Rezaee (2005), la fraude à l'information financière correspond à toute altération délibérée des données comptables visant à présenter une image qui est fautive de la réelle situation financière de l'entreprise, de sa performance. Cette altération peut être sous plusieurs formes, telles que la surévaluation des produits, la sous-évaluation des charges, la dissimulation de passifs, la manipulation des estimations comptables ou encore l'omission

d'informations significatives dans l'annexe des états financiers.

1.3.1 Les principales caractéristiques de la fraude dans les états financiers.

a) L'intentionnalité

Elle constitue un élément fondamental qui permet de qualifier une anomalie comme frauduleuse. Conformément aux normes professionnelles édictées par l'IFAC⁹, et plus particulièrement à la norme ISA 240, la distinction entre fraude et erreur repose sur le caractère volontaire, intentionnel de l'acte.

La fraude implique une volonté consciente de tromper les utilisateurs de l'information financière. À l'inverse, l'erreur elle résulte d'une omission ou d'une inexactitude non intentionnelle.

b) L'implication fréquente de la direction.

L'un des aspects marquants de la fraude dans les états financiers réside dans les implications récurrentes des dirigeants, contrairement aux fraudes opérationnelles qui elles sont souvent limités à des niveaux hiérarchiques intermédiaires. Les dirigeants disposent d'un pouvoir discrétionnaire important dans l'élaboration des états financiers, notamment en matière de choix comptables, d'estimations financière (provisions pour risques et charges, tests de dépréciation) et l'interprétation des normes. Cette position leur permet, dans certains cas, de contourner les dispositifs de contrôle interne, phénomène appelé « management override of contrôle ».

La norme ISA 240, reconnaît que le contournement des dispositifs de contrôles par la direction constitue un risque présent dans toutes les entités, indépendamment de la qualité formelle du dispositif de contrôle interne.

c) L'exploitation des jugements et des estimations comptables

L'une des caractéristiques les plus subtiles de la fraude dans les états financiers se trouve dans l'exploitation des jugements et des estimations comptables.

En effet, l'élaboration des états financiers repose sur des estimations. Les provisions pour risques et charges, les tests de dépréciation d'actifs, l'évaluation à la juste valeur, la reconnaissance du chiffre d'affaires.

⁹ IFAC : International Federation of Accountants, est une organisation internationale qui représente la profession comptable et qui publie des standards internationaux sur divers aspects relatifs à la profession comptable.

Les référentiels comptables internationaux, principalement ceux rédigés par l'IASB¹⁰, qui reconnaissent que l'information financière est purement estimative. Les normes IFRS¹¹ vont alors exiger que les estimations puissent être raisonnables et fondées sur des informations disponibles de meilleures qualités.

1.3.2 Les enjeux de la fraude dans les états financiers.

Dans un premier temps, les investisseurs, les créanciers et les autres parties prenantes s'appuient sur les états financiers afin de pouvoir évaluer non seulement la performance de l'entreprise mais aussi la solvabilité. Lorsque ces informations sont faussées par des pratiques peu recommandables, qu'il s'agisse d'une manipulation des états financiers ou autre, elle affecte la qualité de cette dernière et compromet la fonction première des états financiers.

Ainsi donc, l'audit joue ainsi un rôle important car s'il ne détecte pas les anomalies significatives résultant d'une fraude, il contribue indirectement à valider une fausse information, ce qui aura conséquence économique néfaste.

De plus, la fraude dans les états financiers permet de mettre en avant les failles potentielles qui se retrouvent dans le dispositif de gouvernance et de contrôle interne. Ainsi, une manipulation significative peut montrer la faiblesse des mécanismes de contrôle, un mauvais fonctionnement du comité d'audit, ou encore un contrôle interne faible qui a pu être contourné par la direction.

1.4 Typologie de la fraude dans les états financiers.

Avant d'analyser spécifiquement la fraude dans les états financiers, il convient de distinguer les grandes catégories de fraude observées au sein des organisations. La littérature distingue généralement deux formes principales : la fraude interne et la fraude externe (voir annexe 3).

¹⁰ IASB : l'International Accounting Standards Board est un organisme international indépendant qui est chargé de l'élaboration des normes comptables internationales, connues sous le nom de IFRS (International Financial Reporting Standards).

¹¹ IFRS: International Financial Reporting Standards. Ce sont des normes comptables internationales qui définissent les règles utilisées par les entreprises pour préparer et présenter leurs états financiers.

Cependant, cette classification ne reflète pas toujours la réalité des situations rencontrées. Il est courant d'observer des cas de coopération frauduleuse entre des intervenants internes et externes. Ce type d'entente permet souvent de contourner plus efficacement les mécanismes de contrôle interne et complique considérablement les procédures de détection.

D'après le rapport de PwC intitulé *Fighting fraud : A never-ending battle* (2020), en moyenne 39% des cas recensés montre des actes commis par des parties externes, 37% sont dues à des collaborateurs internes et 20% résultent d'une collusion entre plusieurs acteurs (PwC, 2020).

1.4.1 La fraude interne.

La fraude interne désigne l'ensemble des actes frauduleux commis par une ou plusieurs personnes appartenant à l'organisation, qu'il s'agisse de membres de la direction, de cadres ou d'employés.

La fraude interne peut prendre plusieurs formes :

a) Le détournement d'actifs

Le détournement d'actif est perçu comme la forme la plus répandue de la fraude interne. Ce type de fraude correspond au vol, à l'appropriation et utilisation des ressources qui appartiennent à l'entreprise. Le détournement est tout simplement toute situation dans laquelle un employé ou dirigeant exploite sa position pour prendre les biens, ou les ressources de l'entité à des fins propres. Les formes de ce type de fraude sont nombreuses et variées dont le vol de liquidité est la fraude la plus simple et la plus répandue du détournement d'actifs.

b) La corruption

La corruption constitue une forme particulière de fraude pouvant être interne ou résulter d'une interaction entre acteurs internes et externes à l'organisation. Elle se caractérise par l'utilisation abusive d'une position d'autorité ou de pouvoir dans le but d'obtenir un avantage non mérité. Elle est classée parmi les trois grandes catégories de fraude, elle implique l'abus d'influence pour obtenir un bénéfice personnel contraire aux intérêts de l'entité. Bien que moins fréquente que le détournement d'actifs, elle est associée à des pertes financières importantes.

c) La manipulation des états financiers

Elle constitue une forme spécifique de fraude interne visant à altérer volontairement

l'information comptable afin de présenter une image faussée de la situation financière, de la performance ou des perspectives d'une entité. Contrairement aux détournements d'actifs, qui poursuit principalement un enrichissement personnel direct, la fraude aux états financiers vise généralement à influencer la perception des utilisateurs des comptes (pratique profitable à l'entité).

1.4.2 La fraude externe.

Les fraudes externes sont des actes commis par des individus ou des organisations extérieurs à l'entité victime de fraude.

La fraude externe peut prendre plusieurs formes :

a) L'escroquerie

L'escroquerie constitue une forme classique de fraude externe, caractérisée par l'usage de manœuvre frauduleuses destinées à tromper l'entreprise afin d'obtenir des fonds, des biens ou des informations sensibles. Elle repose généralement sur la tromperie, la falsification et l'usurpation d'identité.

Dans certains cas, ces pratiques peuvent entraîner des anomalies significatives dans les états financiers si les transactions frauduleuses sont enregistrées sans détection préalable.

Les différentes formes d'escroquerie sont : Les faux fournisseurs, les faux paiements, les attaques d'ingénierie sociale, la fraude au président etc.

b) La cybercriminalité

Elle constitue aujourd'hui l'une des formes de fraude externe les plus dynamiques et les plus préoccupantes pour les organisations. Elle regroupe l'ensemble des infractions commises à l'aide de systèmes informatiques ou visant les systèmes d'information d'une entité. Dans un environnement marqué par la digitalisation croissante des processus comptables, financiers et opérationnels, la cybercriminalité représente un risque significatif susceptible d'affecter directement la fiabilité de l'information financière.

Selon l'Organisation internationale de police criminelle (INTERPOL, 2023), la cybercriminalité englobe les attaques informatiques, les intrusions dans les systèmes, les fraudes électroniques et le vol de données.

1.5. Les principales manipulations des états financiers.

1.5.1 Manipulation du chiffre d'affaires.

La manipulation du chiffre d'affaires constitue l'une des techniques les plus fréquentes de fraude dans les états financiers. Elle consiste à altérer volontairement la reconnaissance ou l'enregistrement des revenus afin de présenter une performance financière plus favorable que la réalité économique de l'entreprise. Etant donné que le chiffre d'affaires représente un indicateur central de la performance d'une entité, sa manipulation peut entraîner des conséquences significatives sur l'évaluation de la rentabilité, de la croissance et de la solvabilité de l'organisation.

1.5.2. Manipulation des charges et du résultat.

Elle consiste à pouvoir modifier de manière intentionnelle la comptabilisation des charges ou des pertes afin de pouvoir influencer de manière artificielle le résultat net qui est présenté dans les comptes. Ce type de fraude est la plupart du temps associé à des pratiques de gestion opportuniste, qui peuvent parfois franchir la frontière d'une simple optimisation comptable ou fiscale (Healy & Whalen, 1999).

La manipulation peut également prendre la forme d'une sous-estimation volontaire des provisions, par exemple pour les litiges, les garanties ou les pertes probables.

1.5.3. Surévaluation et sous-évaluation des actifs.

La surévaluation des actifs consiste à attribuer à certains éléments du bilan une valeur supérieure à leur valeur réelle. Cette pratique peut concerner différents postes tels que les stocks, les créances clients, les immobilisations corporelles ou les actifs incorporels. La sous-évaluation des actifs constitue la pratique inverse.

Dans la littérature, la manipulation de la valeur des actifs constitue l'une des techniques les plus utilisées dans les cas de fraude, car elle permet d'influencer directement la structure du bilan et certains indicateurs financiers clés.

1.5.4. Manipulation des passifs et des estimations comptables.

Elle consiste donc à pouvoir cacher, diminuer ou ne pas reconnaître des obligations financières d'une entreprise afin de pouvoir présenter une situation financière qui est plus favorable qu'elle

ne l'est réellement. Cette pratique se fait au niveau des dettes et des engagements afin de pouvoir modifier, améliorer artificiellement la solvabilité, la santé financière de l'entreprise. Les passifs représentent les obligations actuelles de l'entreprise qui proviennent des événements passés. Ainsi, leur correcte comptabilisation est essentielle car elle permet de refléter fidèlement la situation financière de l'entreprise.

1.6 Le triangle de la fraude et ses prolongements théoriques.

1.6.1 Le triangle de la fraude.

La littérature notamment les travaux de Cressey (1953), constitue l'un des cadres théoriques qui est le plus utilisé qui permette de pouvoir expliquer les comportements frauduleux. Selon le modèle développé par l'auteur, la fraude se manifeste lors qu'il y'a la présence ou la combinaison de trois facteurs (voir annexe 2) à savoir :

- La pression : Elle correspond à une forme de contrainte qui pousse un individu à pouvoir commettre une fraude.
- L'opportunité : Elle renvoie à la possibilité de pouvoir commettre la fraude sans être détecté. Elle est souvent liée à des faiblesses du contrôle interne, à une absence de supervision ou à non-séparation des fonctions. Elle est l'un des facteurs importants, car elle met en avant l'important d'une bonne qualité des dispositifs de contrôle interne et à une séparation adaptée des fonctions au sein d'une entreprise.
- La rationalisation : Elle correspond au moyen par lequel l'auteur de la fraude essaie de justifier ses actes. Elle souligne la dimension psychologique de la fraude et explique pourquoi et comment certains individus considèrent leurs actes comme acceptable.

1.6.2 Les prolongements

Les travaux ultérieurs ont enrichi ce modèle. Wolfe et Hermanson (2004) ont proposé le modèle du *fraud diamond*, qui intègre un quatrième facteur qui est la compétence du fraudeur. Contrairement à l'opportunité, qui renvoie seulement à la possibilité de commettre la fraude, la compétence désigne la capacité du fraudeur à exploiter cette opportunité (de par la connaissance des systèmes comptables, maîtrise des procédures de contrôle, capacité à contourner les sécurités, autorité personnelle). Ce quatrième facteur permet de mieux appréhender la complexité des fraudes contemporaines, notamment les fraudes aux états financiers, qui supposent généralement une compréhension fine du fonctionnement des systèmes comptables

et des normes applicables.

1.7 Profil des auteurs de fraude et facteurs comportementaux.

L'analyse du profil des auteurs de fraude est un élément essentiel pour pouvoir comprendre les différents mécanismes de fraude dans les états financiers et de pouvoir améliorer leur détection dans le cadre de l'audit. Au-delà des aspects techniques, la fraude se base avant tout sur des comportements qui sont humains qui sont influencés par des facteurs psychologiques, réglementaire, organisationnels et contextuels.

Il est important de souligner que les facteurs comportementaux sont liés au contexte institutionnel et organisationnel dans lequel évolue l'entité. Dans des environnements caractérisés par une faiblesse des mécanismes de gouvernance, une instabilité politique ou une supervision limitée, les opportunités de fraude peuvent être accrues. A l'inverse, des systèmes de contrôle interne robustes et une culture éthique forte contribuent à réduire risque de comportements frauduleux.

L'analyse du profil des auteurs de fraude permet de pouvoir mieux comprendre les origines de la fraude, elle constitue donc un outil essentiel pour pouvoir améliorer l'efficacité des mécanismes de détection de la fraude.

Contrairement à certaines idées reçues, il n'existe pas de profil unique du fraudeur, il peut varier. Les études empiriques montrent que la fraude peut être commise par des individus qui peuvent appartenir à tous les niveaux hiérarchiques et à tous les milieux socio-professionnels.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE

2.1. La fraude financière : définitions et typologies.

Les travaux de Zabihollah Rezaee (2005) constituent une référence majeure dans l'analyse de fraude financière, son approche met en évidence le caractère stratégique de la fraude, généralement appréhendée comme une défaillance des mécanismes de gouvernance et de contrôle interne.

Cependant, cette conception apparaît insuffisante lorsqu'elle est appliquée à des contextes

institutionnels fragiles. En effet, comme le soulignent plusieurs travaux empiriques récents (Banque Mondiale, 2020 ; FMI,2022), les mécanismes de fraude ne peuvent être réduits à de simples dysfonctionnements organisationnels, mais s'inscrivent dans des environnements marqués par des faiblesses structurelles des institutions.

Dans cette perspective, les typologies proposées par l'AFCE et le COSO¹², bien qu'utiles pour structurer l'analyse des formes de fraude, reposent implicitement sur l'hypothèse d'un respect global des règles et d'un fonctionnement effectif des systèmes de contrôle. Cette hypothèse est remise en cause dans plusieurs études portant sur les économies africaines (Bakre, 2007 ; Neu et al., 2013), qui mettent en évidence l'existence de pratiques frauduleuses liées à des facteurs systémiques tels que la corruption institutionnalisée, l'informalité économique et la faiblesse des mécanismes de sanction.

Dans le cas de la République démocratique du Congo, plusieurs rapports internationaux indiquent une prévalence élevée de la corruption, une effectivité limitée des dispositifs de contrôle et une importance significative de l'économie informelle (Banque Mondiale, 2020 ; FMI,2022).

Ces éléments contribuent à créer un environnement dans lequel la fraude peut s'inscrire dans des logiques structurelles plutôt que ponctuelles. Mais, il est important de nuancer cette analyse, comme le montrent certaines recherches (Uche, 2015), ces caractéristiques ne s'appliquent pas de manière uniforme à l'ensemble des organisations.

Les grandes entreprises notamment celles auditées par des cabinets internationaux, disposent généralement de dispositifs de contrôle interne plus structurés que les petites et moyennes entreprises locales.

Ainsi, considérer la fraude uniquement comme une anomalie organisationnelle apparaît comme étant une faiblesse. Les éléments empiriques suggèrent qu'elle doit être appréhendée comme un phénomène à la fois organisationnel, structurel et institutionnel, ce qui limite la portée explicative des approches classiques.

¹² COSO : Comité des organisations de parrainage de la Commission Treadway. Le COSO est un référentiel international de contrôle interne qui aide les organisations à concevoir, évaluer et améliorer leurs systèmes de contrôle interne.

2.2. L'audit financier.

Selon Arens, Elder et Beasley (2019), il s'agit d'un processus systématique qui vise à obtenir et à pouvoir évaluer des éléments probants afin de déterminer si les états financiers sont conformes aux référentiels comptables qui doivent être appliqués.

Mais, cette approche surestime la capacité réelle de détection de la fraude, principalement lorsqu'elle est envisagée de manière indépendante du contexte institutionnel dans lequel il est réellement exercé.

Les travaux de Sikka et al. (1998) remettent en question l'efficacité de l'audit en tant que mécanisme de détection, en mettant en évidence les contraintes économiques et organisationnelles auxquelles les auditeurs sont confrontés. De même, Humphrey (2008) souligne que l'audit joue un rôle de légitimation des états financiers plutôt qu'un rôle effectif de détection de la fraude.

Ces analyses sont corroborées par des recherches plus récentes, Knechel (2016) met en évidence que la qualité de l'audit dépend fortement des incitations économiques et du cadre institutionnel, tandis que DeFond et Zhang (2014) montrent que l'efficacité de l'audit varie significativement selon les environnements réglementaires.

Ainsi, contrairement à une vision fonctionnelle de l'audit, la littérature critique met en évidence que son efficacité est purement contextuelle. Dans un environnement institutionnel structuré comme celui de la Belgique, caractérisé par une supervision active, des exigences réglementaires strictes et des systèmes de contrôle interne développés, l'audit peut contribuer à la détection des anomalies.

Cependant, dans les contextes institutionnels plus faibles, comme la RDC, plusieurs travaux montrent que l'efficacité est fortement limitée (Bakre, 2007 ; Rahman et al., 2020).

Les auditeurs peuvent être confrontés à des difficultés de pouvoir accéder à l'information, à des pressions économiques ou institutionnelles et une faiblesse du contrôle interne qui n'est tout simplement pas adapté ou efficace.

Sur base de cela, l'efficacité de l'audit ne peut être considérée comme universelle, mais doit être analysée comme dépendante du contexte institutionnel dans lequel il est mis en œuvre.

2.3. Cadres théoriques explicatifs de la fraude.

Le modèle du triangle de la fraude, développé par Cressey (1953) et enrichi par Albecht et al. (2019), constitue un cadre d'analyse largement mobilisé. Il repose sur l'interaction entre trois facteurs : la pression, l'opportunité et la rationalisation. Ce modèle présente un intérêt analytique important, notamment pour l'identification des facteurs de risques dans le cadre de l'audit.

Toutefois, il repose implicitement sur l'hypothèse d'une limitation des opportunités de fraude grâce à l'existence de systèmes de contrôle interne efficaces.

Cette hypothèse est remise en cause par plusieurs travaux empiriques (Neu et al., 2013), qui montrent que, dans certains contextes institutionnels fragiles, l'opportunité de fraude peut devenir structurelle et permanente. Dans ces environnements, la fraude ne résulte plus d'une combinaison exceptionnelle de facteurs, mais d'un contexte globalement favorable.

Par ailleurs, la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) explique la fraude comme le résultat de conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires, liés à l'asymétrie d'information. Cette approche met en évidence le rôle des mécanismes de gouvernance dans la limitation des comportements opportunistes.

Mais, cette théorie repose sur l'existence d'institutions capables de faire respecter les règles (North, 1990 ; La Porta et al., 1999). Dans des contextes où ces conditions ne sont pas réunies, sa portée explicative apparaît limitée.

Ainsi donc, pour des environnements comme celui de la République démocratique du Congo, la fraude ne peut être réduite à un simple problème d'agence. Elle s'inscrit dans des dynamiques institutionnelles plus larges, ce qui limite la pertinence des cadres théoriques traditionnels lorsqu'ils sont appliqués de manière uniforme.

2.4. Audit et fraude dans les pays développés et en développement.

La littérature met en évidence des différences essentielles dans l'efficacité des mécanismes de détection de la fraude entre les pays développés et les pays en développement.

Dans les économies développées, les travaux de Sikka et al. (1998) et d'Alleyne et Howard (2005) montrent que, malgré l'existence de cadres réglementaire structurés, l'audit reste confronté à des limites importantes, car l'audit n'a pas pour fonction première de détecter toutes

les fraudes, car elle est confrontée à des limites inhérentes comme le temps, le volume de données ce qui empêche une détection à 100 %. Cependant étant dans un environnement qui est encadré et/ou le contrôle interne est généralement efficace les cas de fraude sont réduits.

Dans les pays en développement, ces limites sont plus profondes et souvent structurelles. Les travaux de Bakre (2007) mettent en évidence des problématiques qui sont liées à l'indépendance des auditeurs, tandis que Rahman et al. (2020) soulignent les difficultés d'accès à l'information. Ces constats sont confirmés par les rapports de la banque mondiale (2020) et du FMI (2022), qui mettent en évidence principalement des faiblesses en matière de gouvernance, d'institution et de transparence dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne.

Cependant, cette situation n'est pas homogène. Certaines grandes entreprises et filiales internationales appliquent des standards élevés, notamment grâce à l'intervention des cabinets d'audits internationaux. Cela montre effectivement que l'efficacité de l'audit ne dépend pas seulement des normes applicables, mais également des conditions de leur mise en œuvre et la zone géographique dans laquelle on se trouve.

2.5. Limites de la littérature et apport du mémoire

L'analyse de la littérature met en évidence une limite importante. En effet, de nombreux travaux considèrent encore l'audit comme un mécanisme capable de détecter efficacement la fraude dans la plupart des situations.

Cependant, cette vision repose souvent sur certaines conditions qui ne sont pas toujours présentes dans tous les environnements. Elle suppose notamment l'existence d'un contrôle interne efficace, une bonne application des normes et un fonctionnement correct des mécanismes de gouvernance.

Ces conditions peuvent être difficiles à réunir dans des contextes institutionnels plus fragiles, comme celui de la République démocratique du Congo. Dans ce type d'environnement, l'efficacité de l'audit peut être influencée par d'autres facteurs comme la qualité des institutions, les moyens disponibles ou encore l'organisation interne des entreprises.

Ainsi, la littérature existante ne permet pas toujours de comprendre pleinement les réalités de la détection de la fraude dans des contextes très différents. C'est dans cette perspective que ce

mémoire propose une analyse comparative entre la Belgique et la République démocratique du Congo.

L'objectif est de montrer que l'efficacité de l'audit ne dépend pas uniquement de l'existence de normes ou de procédures. Elle dépend également de la manière dont celles-ci sont appliquées dans un environnement donné.

Ce travail cherche donc à analyser les mécanismes formels de détection de la fraude, mais aussi les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre afin de mieux comprendre les conditions nécessaires à une détection efficace de la fraude dans différents contextes institutionnels.

CHAPITRE 3 : CADRE NORMATIF ET RÉGLEMENTAIRE.

III. 1. BELGIQUE.

III.1.1 Le cadre légal de la révision en Belgique

En Belgique, l'audit légal des comptes annuels porte le nom de « mission de révision ». Il s'agit d'une mission d'audit des états financiers réalisée par un réviseur d'entreprises, profession organisée par l'IRE et supervisée, depuis la loi du 7 décembre 2016, par le Collège de supervision des réviseurs d'entreprises.

La loi du 3 décembre 2016 a intégré les normes ISA (International Standards on Auditing) dans l'ordre juridique belge comme référentiel légalement contraignant pour l'exécution des missions de révision. Depuis lors, les normes ISA ne sont plus un référentiel professionnel adopté volontairement, mais un cadre normatif dont le non-respect peut engager la responsabilité du réviseur.

III.1.2 L'encadrement institutionnel (l'IRE et Collège de supervision des réviseurs d'entreprises)

L'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE) est l'organisation professionnelle qui représente, en Belgique, les réviseurs d'entreprises. Sa mission repose sur deux piliers, d'abord, l'IRE délivre l'agrément des réviseurs d'entreprises. Puis, il met au point les normes professionnelles qui encadrent leur pratique.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision des réviseurs d'entreprises, la supervision de la qualité des missions et la discipline ne relèvent plus de l'IRE. Elles passent désormais sous la responsabilité du Collège de

supervision des réviseurs d'entreprises.

Ce Collège, sans lien avec la profession, assure le contrôle qualité et le suivi de l'ensemble des réviseurs d'entreprises. Il peut aussi prononcer des sanctions en cas de manquement aux obligations professionnelles, allant de l'avertissement jusqu'à la radiation.

Avec ce partage des rôles, la réforme a clairement distingué deux réalités dont : la représentation de la profession, toujours portée par l'IRE, d'une part, et la supervision, confiée à un organe indépendant, d'autre part.

III.1.3 Le référentiel de contrôle interne

Le contrôle interne en Belgique s'appuie principalement sur le cadre COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Le COSO définit le contrôle interne comme un processus mis en œuvre par la direction et le personnel d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de trois objectifs qui sont : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des états financiers, et la conformité aux lois et règlements. Le cadre COSO repose sur cinq composantes interdépendantes : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, le suivi (monitoring), qui vérifie l'efficacité du dispositif dans le temps (voir annexe 4).

III.1.4 Responsabilités de l'auditeur face à la fraude selon ISA 240.

a) Identification et évaluation du risque de fraude.

L'identification et l'évaluation du risque de fraude constituent une étape centrale de la mission d'audit. Conformément à la norme ISA 240, l'auditeur doit apprécier les risques d'anomalies significatives qui proviennent de la fraude, tant au niveau global des états financiers qu'au niveau de certaines assertions spécifiques. Cette démarche est essentielle, car elle permet de pouvoir orienter les procédures d'audit vers les domaines les plus exposés à des manipulations qui peuvent être faite de manière intentionnelle.

Cela insinue qu'elle repose dans un premier temps sur la compréhension de l'entité et de son environnement. L'auditeur doit acquérir une connaissance suffisante de l'entreprise, de son secteur d'activité, de son modèle économique, etc. Il doit également tenir compte du contexte économique, réglementaire et concurrentiel dans lequel l'entité évolue.

En second lieu, l'auditeur procède à l'analyse des facteurs de risques de fraude. Cette analyse s'appuie généralement sur des principes du triangle de fraude.

De plus, l'auditeur doit procéder à l'identification des zones à risques aux seins des états

financiers.

La norme ISA 240 prévoit spécifiquement que le chiffre d'affaires constitue, par défaut, un risque de fraude, sauf si l'auditeur peut justifier que cette présomption n'est pas applicable au contexte de l'entité.

Ainsi, évaluer le risque de fraude constitue la base d'une approche d'audit qui est efficace. Plus cette étape est rigoureuse, plus l'auditeur sera en mesure de cibler ses procédures sur les zones critiques et afin de pouvoir accroître ses chances de détecter des anomalies significatives.

b) Réponses de l'auditeur aux risques identifiés.

Une fois les risques bien identifiés et évalués, l'auditeur est tenu d'adapter la nature, le calendrier et l'étendue de ses procédures d'audit afin d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour répondre aux risques détectés (ISA 240 ; ISA 330).

Autrement dit, plus le risque de fraude est jugé important, plus les travaux de contrôle doivent être ciblés ; approfondis et exercés avec un niveau élevé de scepticisme professionnel.

Ces réponses peuvent tout d'abord prendre la forme de tests approfondis sur certaines transactions ou cycles sensibles, notamment lorsque ceux-ci présentent une forte exposition au risque de fraude. Il peut s'agir, par exemple, du cycle des ventes, de la trésorerie, des achats ou encore des opérations réalisées avec des parties liées.

Ainsi, la réponse de l'auditeur face aux risques de fraude identifiés ne se limite pas seulement à l'application de procédures standards ; elle suppose plutôt une adaptation, fondée sur le jugement professionnel et qui est plus orientée vers les zones qui sont les plus exposées à la manipulation frauduleuse.

III. 2. RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO.

III.2.1 Le cadre normatif OHADA.

III.2.1.1 Présentation générale de l'OHADA.

L'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), instituée par le traité du 17 octobre 1993 et révisée le 17 octobre 2008, constitue un cadre juridique qui vise à harmoniser le droit des affaires dans les Etats membres. Son objectif principal est d'assurer la sécurité juridique et judiciaire des activités économiques, qui est une condition essentielle au

développement des investissements et à la stabilité des marchés.

Le système OHADA repose sur l'adoption d'Actes uniformes directement applicables dans les Etats membres ; conformément à l'article 10 du traité. Cela permet d'unifier les règles juridiques et de réduire les divergences entre les législations nationales, en instaurant un cadre normatif commun.

III.2.1.2 Le SYSCOHADA, référentiel comptable applicable en République Démocratique du Congo.

En République démocratique du Congo, l'audit légal des comptes annuels s'inscrit dans un cadre normatif hybride qui combine plusieurs référentiels ; le système comptable OHADA (SYSCOHADA), issu de l'Acte uniforme relatif au droit comptable et à l'information financière (AUDCIF) adopté le 26 janvier 2017 ; les normes internationales d'audit (ISA), appliquées principalement par les cabinets internationaux ; la réglementation nationale congolaise ; et l'action d'institutions publiques de contrôle que sont l'Inspection Générale des Finances (IGF) et la Cour des comptes.

Cette hybridité distingue fondamentalement le cadre congolais du cadre belge. En Belgique, les normes ISA constituent le référentiel unique de l'audit légal, juridiquement contraignant et supervisé par une instance professionnelle unique. En RDC, les normes ISA coexistent avec un référentiel comptable régional (SYSCOHADA), une réglementation nationale fragmentée, et des institutions publiques de contrôle dont les missions recoupent partiellement celles du commissaire aux comptes.

III.2.2 L'encadrement institutionnel

a) L'Ordre National des Experts-Comptables du Congo (ONEC)

L'Ordre National des Experts-Comptables du Congo (ONEC) est l'instance professionnelle qui regroupe et encadre les experts-comptables et les commissaires aux comptes exerçant en RDC. Institutionnellement, l'ONEC occupe une position formellement analogue à celle de l'IRE en Belgique.

L'ONEC exerce, en principe, quatre fonctions qui en font le miroir institutionnel de l'IRE et du collège de supervision des réviseurs d'entreprises à savoir : l'agrément des experts-comptables et commissaires aux comptes, la fixation des normes professionnelles, la supervision de la qualité des missions, et la discipline.

Toutefois, la comparaison avec l'IRE et le collège doit être nuancée sur un point essentiel, les moyens et l'effectivité de l'ONEC sont considérablement plus limités que ceux de l'IRE et du collège.

Le programme d'inspections de qualité est moins systématique, les sanctions disciplinaires sont rarement appliquées, et la capacité de supervision est contrainte par le manque de ressources financières, techniques et humaines.

b) L'Inspection Générale des Finances (IGF)

L'Inspection Générale des Finances (IGF) est l'institution supérieure de contrôle des finances et biens publics de l'État congolais. Elle intervient sur l'ensemble du secteur public.

Sa mission couvre le contrôle de la chaîne de la dépense publique, la vérification de la gestion des recettes, l'audit des entreprises publiques et la lutte contre les fraudes affectant les deniers publics.

L'IGF dispose d'un pouvoir de coercion qui n'a pas d'équivalent côté belge dans le secteur privé. Toutefois, l'effectivité de l'IGF est limitée par les résistances politiques et administratives, et par la rareté des sanctions effectivement appliquées.

c) La Cour des comptes

La Cour des comptes constitue une autre institution de contrôle des finances publiques en RDC. Son rôle consiste à juger les comptes des comptables publics et à vérifier la régularité de la gestion publique. En pratique, la Cour des comptes fonctionne davantage comme une institution formelle que comme un acteur opérationnel pleinement effectif, en raison de limitations de moyens et de lenteurs procédurales.

III.3 La norme ISA 240 dans le cadre congolais

La norme ISA 240 est, en principe, applicable en RDC, en particulier par les cabinets internationaux (Big Four) qui l'intègrent dans leurs méthodologies. Toutefois, son application effective par les cabinets locaux est limitée par plusieurs facteurs :

- Le manque de formation continue des commissaires aux comptes aux exigences spécifiques de la norme ;
- L'absence de revues de qualité systématiques par l'ONEC ;
- La pression économique sur les cabinets locaux, qui ne dispose pas des budgets nécessaires pour approfondir les procédures prescrites par la norme.

- L'absence de présomption de risque sur le chiffre d'affaires dans la pratique effective de nombreux cabinets locaux.

III.4 Le contrôle interne en RDC

Le contrôle interne en RDC ne dispose pas d'un référentiel normatif aussi structuré qu'en Belgique. Le cadre COSO est connu des cabinets internationaux et des grandes entreprises, mais pas connu des cabinets locaux. Dans certaines entités, le contrôle interne est souvent inexistant ; un manuel de procédures qui n'est pas appliqué, une séparation des fonctions absente, un dirigeant qui concentre l'ensemble des décisions.

Le SYSCOHADA évoque le contrôle interne de manière indirecte, à travers l'exigence de régularité et de sincérité posée par l'article 8 de l'AUDCIF, mais il ne fournit pas de cadre structuré équivalent au COSO. Cette absence de référentiel normatif formalisé pour le contrôle interne constitue une lacune significative du dispositif congolais, d'autant plus que le contrôle interne est un facteur déterminant de la détection de la fraude.

PARTIE II : PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE 4 : L'AUDIT DE LA MINIERE DE BAKWANGA (MIBA S.A.) ÉTUDE DE CAS

4.1. Présentation du cas et de la source

Le cas étudié dans ce mémoire concerne la Minière de Bakwanga (MIBA S.A.), une société minière congolaise détenue majoritairement par l'État Congolais et autrefois par l'Etat Belge aussi. Cette étude repose sur un rapport d'audit de gestion réalisé en mars 2020 par une équipe composée de membres de l'Inspection Générale des Finances (IGF) et du Conseil Supérieur du Portefeuille, à la demande du Ministre du Portefeuille.

La mission avait pour objectif d'auditer l'entreprise sur la période allant de janvier 2017 à février 2020 (voir annexe 3). Elle s'est déroulée sur une période relativement courte, soit dix jours. De plus, l'équipe prévue initialement devait être composée de six personnes, mais seulement quatre membres ont finalement participé à la mission en raison de contraintes liées au financement et à l'organisation du déplacement.

Malgré ces limites, ce rapport constitue une source intéressante pour cette étude de cas. En effet, il présente de manière détaillée plusieurs irrégularités constatées au sein d'une entreprise minière publique congolaise.

L'intérêt principal de ce cas réside dans la possibilité de comparer les constats effectués par l'équipe d'audit avec les exigences prévues par la norme ISA 240 concernant la détection de fraude. L'objectif n'est pas d'affirmer qu'un audit ISA 240 aurait nécessairement empêché toutes les irrégularités observées, mais plutôt d'analyser quels éléments auraient pu être identifiés plus tôt grâce à une approche d'audit structurée autour du risque de fraude.

4.2. Identification des principales irrégularités constatées

Le rapport de la mission relève plusieurs irrégularités pouvant être regroupées autour de quatre grandes catégories (la fraude liée à l'information financière, le détournement d'actifs, le contournement des contrôles internes par la direction et les faiblesses de gouvernance).

Premièrement, concernant la fraude aux états financiers, le rapport mentionne la disparition

comptable des comptes fournisseurs liés aux « avances versées ». Un montant de 9.496.251,83 USD a ainsi été supprimé des comptes en 2018 sans qu'une procédure régulière ne soit suivie. L'équipe d'audit considère cette opération comme pouvant correspondre à un détournement d'actifs présenté sous une forme comptable.

Deuxièmement, plusieurs éléments liés au détournement d'actifs ont été relevés. L'équipe d'audit a notamment constaté des paiements effectués au profit d'un prestataire pour un montant supérieur aux factures réellement établies, soit un écart de 134.891,59 USD. Le contrat concerné ne prévoyait même pas de taux horaire permettant de vérifier correctement la facturation.

Le rapport fait également état d'un vol organisé de diamants pendant les opérations nocturnes, accompagné d'une dégradation volontaire de certains équipements de contrôle comme les scanners et les machines de tri.

Troisièmement, le rapport met en évidence plusieurs situations de contournement des contrôles internes. Par exemple, l'ancien Président du Conseil d'Administration a continué à effectuer certaines opérations bancaires après son remplacement, notamment des signatures de chèques pour un montant total de 47.000 USD ainsi que des ordres de paiement atteignant 124.000 USD.

Un autre élément important concerne l'intervention d'un partenaire privé, Saint Louis BGM, qui a utilisé certaines installations de la société sans qu'un contrat formel ne soit signé. Cette société avait notamment accès à certains espaces sensibles, dont le coffre contenant les diamants. Cette situation a permis une production estimée à 14.800 carats dans un cadre qui n'était pas suffisamment encadré juridiquement.

Enfin, le rapport souligne plusieurs faiblesses au niveau de la gouvernance. La société ne disposait pas de comités spécialisés au sein du Conseil d'Administration, notamment un comité d'audit. Le règlement d'ordre intérieur n'était pas établi et certaines obligations légales, comme la présentation d'un véritable rapport de gestion, n'étaient pas respectées. Le Conseil d'Administration assimilait ce rapport à un simple rapport d'activités, ce qui ne répondait pas aux exigences prévues.

Au-delà de ces irrégularités, certains éléments montrent également l'existence d'un environnement organisationnel peu favorable au contrôle. Le rapport mentionne notamment

une révocation du Directeur Général considérée comme irrégulière par l'équipe d'audit, ainsi que certaines missions effectuées sans justification précise. Lors du débat contradictoire, le Directeur Général aurait également déclaré que « tout celui qui cherche à gérer la MIBA est un voleur », une phrase qui illustre le climat de méfiance et la banalisation de certaines pratiques au sein de l'organisation.

4.3. Analyse du cas selon les exigences de l'ISA 240

L'étude du cas MIBA permet également d'observer l'écart entre les exigences prévues par la norme ISA 240 et les pratiques constatées sur le terrain.

La norme ISA 240 impose aux auditeurs d'adopter une approche orientée vers le risque de fraude. Elle demande notamment d'identifier les zones sensibles, d'évaluer le risque de contournement des contrôles par la direction et de mettre en place des procédures adaptées.

a) La discussion des risques et le contournement des contrôles par la direction

L'ISA 240 demande que l'équipe d'audit discute dès le début de la mission des risques potentiels de fraude et porte une attention particulière au risque de contournement des contrôles par la direction. Le cas MIBA illustre parfaitement ce risque.

Le maintien du pouvoir de signature bancaire de l'ancien Président du Conseil d'Administration après son remplacement constitue un exemple clair de contrôle contourné. De même, certaines décisions d'achat importantes auraient été prises directement par la direction sans passer par les procédures normales du département des approvisionnements.

Un audit appliquant strictement l'ISA 240 aurait considéré ces éléments comme des signaux d'alerte importants nécessitant des vérifications supplémentaires et une communication rapide aux organes de gouvernance.

b) Les tests sur les écritures comptables

L'ISA 240 prévoit également la réalisation de tests spécifiques sur les écritures comptables, notamment celles enregistrées en fin d'exercice ou celles présentant un caractère inhabituel.

L'effacement du compte « avances versées », représentant environ 9,5 millions USD, constitue précisément le type d'opération qui aurait dû attirer l'attention de l'auditeur.

Une analyse détaillée de cette écriture aurait permis de vérifier sa justification économique, les

documents qui la soutiennent et la conformité de son traitement comptable.

Le fait que cette anomalie ait été détectée lors d'une mission de contrôle ultérieure montre une limite importante ; le problème n'était pas nécessairement une fraude très sophistiquée, mais plutôt l'absence d'un contrôle régulier permettant de l'identifier rapidement.

c) Les rapprochements entre paiements et factures

L'audit doit également vérifier la cohérence entre les opérations enregistrées et les pièces justificatives disponibles.

Dans le cas du prestataire INCC, l'équipe d'audit a identifié un écart de 134.891,59 USD entre les paiements effectués et les montants réellement facturés.

Ce type de contrôle correspond à une procédure classique d'audit. Un rapprochement régulier entre les factures, les contrats et les paiements auraient probablement permis d'identifier cette anomalie plus tôt.

De la même manière, la présence de Saint Louis BGM dans les installations de la société sans contrat formel représentait un élément inhabituel qui aurait dû conduire à une analyse approfondie de la relation avec ce tiers.

d) Le scepticisme professionnel face aux explications de la direction

L'ISA 240 insiste également sur l'importance du scepticisme professionnel. L'auditeur ne doit pas accepter automatiquement les explications fournies par la direction, surtout lorsque certains éléments présentent des incohérences.

Dans le cas MIBA, l'équipe d'audit a confronté les explications de la direction aux documents disponibles, notamment les contrats, les procès-verbaux et les données financières.

Cette démarche illustre l'importance du scepticisme professionnel, l'auditeur doit analyser les informations fournies par la direction avec un regard critique et chercher à obtenir des éléments probants indépendants.

4.4. Limites méthodologiques de l'étude de cas

Tout d'abord, le rapport analysé correspond à un audit de gestion réalisé par des institutions publiques de contrôle et non à un audit effectué par un réviseur d'entreprises selon les normes ISA mais tout de même, cette entité la MIBA est auditée par un des Big Four reconnu qui est KPMG RDC.

La comparaison avec l'ISA 240 constitue donc une analyse théorique permettant d'évaluer ce qu'une approche d'audit orientée vers le risque de fraude aurait pu apporter.

Ensuite, il n'existe pas de dossier d'audit financier ISA 240 portant sur la même période et la même entreprise. Il n'est donc pas possible d'affirmer avec certitude quelles fraudes auraient été détectées ou non.

4.5. Conclusion de l'étude de cas

L'étude du cas MIBA montre que la fraude ne résulte pas uniquement de l'absence de procédures, mais surtout de l'incapacité du système de contrôle interne à fonctionner réellement.

Plusieurs mécanismes existaient sur le papier, mais ils ont été affaiblis par la concentration des pouvoirs, le manque de surveillance et le contournement des règles par certains responsables.

L'analyse selon le triangle de la fraude montre que l'opportunité a joué un rôle majeur dans la réalisation des irrégularités. Les faiblesses du contrôle interne ont créé un environnement favorable dans lequel certaines pratiques frauduleuses pouvaient se développer avec un risque limité de détection.

L'approche ISA 240 aurait permis de renforcer l'identification des risques, notamment grâce à une meilleure analyse du risque de contournement des contrôles par la direction, des tests plus ciblés et un scepticisme professionnel renforcé.

Toutefois, ce cas montre également les limites de l'audit dans un environnement où la fraude peut être organisée à plusieurs niveaux et où les institutions elles-mêmes rencontrent des contraintes importantes. Ainsi, le cas MIBA illustre parfaitement l'écart entre les exigences internationales en matière de détection de fraude et les conditions réelles dans lesquelles ces mécanismes doivent être appliqués dans certains contextes institutionnels fragiles.

CHAPITRE 5 : ANALYSE EMPIRIQUE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

I. Formulation des hypothèses de recherche.

Afin d'apporter une réponse structurée à la question de recherche : « Dans quelle mesure les différences institutionnelles et normatives entre la Belgique et la RDC affectent-elles la détection de la fraude lors de l'audit des états financiers, et quels mécanismes sont réellement mobilisés dans chacun de ces contextes ? », plusieurs hypothèses ont été formulées. Elles reposent sur la littérature existante, le cadre théorique retenu ainsi que sur les constats issus de la pratique des professionnels de l'audit dans les deux pays. Dans ce contexte, les hypothèses suivantes sont formulées afin de structurer l'analyse empirique du présent mémoire.

H1 : L'efficacité de l'audit dans la détection de la fraude est fortement influencée par la qualité du cadre institutionnel.

H2 : L'application effective de la norme ISA 240 varie significativement selon le contexte institutionnel.

H3 : La qualité du système de contrôle interne influence positivement la capacité des auditeurs à détecter la fraude.

H4 : Le niveau de compétence et de scepticisme professionnel des auditeurs influence significativement la détection de la fraude.

H5 : Les mécanismes d'audit et de détection de la fraude sont globalement plus efficaces en Belgique qu'en République démocratique du Congo.

H6 : L'efficacité des normes internationales d'audit dépend fortement des conditions institutionnelles et organisationnelles permettant leur mise en œuvre.

H7 : L'adoption formelle des normes d'audit internationale ne garantit pas leur application effective dans la pratique.

II. Analyse empirique

5.1 Présentation générale de l'analyse empirique

L'analyse empirique développée dans ce chapitre repose sur une approche comparative entre la Belgique et la République démocratique du Congo.

Le choix de comparer ces deux contextes repose sur l'existence de différences importantes en matière d'environnement institutionnel, de gouvernance, de contrôle interne et de maturité des pratiques d'audit.

Toutefois, l'objectif n'est pas d'opposer deux modèles de manière simplifiée, mais plutôt de comprendre dans quelle mesure les caractéristiques propres à chaque environnement influencent l'application concrète des mécanismes de détection de fraude, notamment ceux prévus par la norme ISA 240.

5.2 Analyse quantitative exploratoire

5.2.1 Présentation générale de l'échantillon

Le questionnaire a permis de recueillir 18 réponses (voir annexe 5).

L'échantillon est composé de professionnels exerçant principalement dans les domaines de l'audit externe, de l'audit interne et du contrôle financier.

La répartition géographique des répondants est la suivante : 14 répondants exerçant en République démocratique du Congo, et 4 répondants exerçant en Belgique.

Concernant leur fonction professionnelle, l'échantillon comprend principalement des auditeurs externes (12 répondants, soit environ 65 %), suivis par des auditeurs internes (5 répondants, soit environ 29 %) et 1 professionnel exerçant dans le domaine du contrôle interne IT et de l'analyse fraude.

L'échantillon présente également une expérience professionnelle relativement récente. En effet, 14 répondants sur 18 disposent de moins de cinq années d'expérience, tandis que 3 répondants disposent d'une expérience comprise entre 10 et 15 ans et 1 répondant se situe dans une tranche comprise entre 5 et 10 ans.

On constate cependant, que nous avons nombre limité de répondants ainsi que la différence de répartition entre la Belgique et la RDC ne permettent pas d'étendre directement les conclusions à l'ensemble des professionnels de l'audit dans les deux pays.

Toutefois, ces données restent utiles dans le cadre de cette recherche. Le questionnaire constitue en effet l'un des éléments de notre analyse et il est complété par les entretiens semi-directifs ainsi que par les études de cas documentaires. La combinaison de ces différentes sources permet de mieux comprendre le phénomène étudié et de mettre en évidence certains facteurs pouvant influencer la détection de la fraude financière.

Ainsi, les résultats obtenus doivent être interprétés comme des tendances permettant d'apporter un éclairage sur la problématique étudiée

5.2.2 Analyse des résultats du questionnaire

L'analyse du questionnaire suit les principales thématiques abordées dans celui-ci : perception de la fraude, mécanismes de détection de la fraude, application de la norme ISA 240, rôle du contrôle interne, rôle de l'auditeur et facteur humain, environnement institutionnel, comparaison Belgique et RDC.

7.2.2.1 Perception et fréquence de la fraude

Les résultats montrent une différence importante dans la manière dont les professionnels interrogés perçoivent la fréquence de la fraude selon leur environnement d'exercice (voir annexe 6).

Du côté belge, les quatre répondants qualifient la fraude rencontrée dans leur pratique comme relativement rare, et le niveau moyen d'exposition déclaré s'élève ainsi à : 2,5 sur 5.

À l'inverse, les répondants exerçant en RDC déclarent une exposition plus importante au phénomène. Parmi eux, 11 répondants sur 14 indiquent avoir déjà été confrontés à une situation de fraude affectant les états financiers contre 3 n'ayant pas été confronté à une situation de fraude.

Le niveau d'exposition déclaré s'élève ainsi à : 4 sur 5 et sur la fréquence de la fraude : 5 répondants considèrent la fraude comme occasionnelle ; 3 comme fréquente ; 3 comme très fréquente.

Ces résultats suggèrent donc une différence de perception entre les deux contextes. Toutefois, cette différence doit être analysée avec prudence, car elle peut également refléter des écarts liés au type d'entreprises auditées, aux secteurs d'activité concernés ou encore au niveau de formalisation des mécanismes de contrôle.

5.2.2.2 Mécanismes de détection de la fraude

Interrogés sur les principaux éléments permettant d'identifier une fraude financière, les répondants montrent une convergence importante ; 16 répondants sur 18 considèrent que la détection repose sur une combinaison de trois éléments : l'esprit critique de l'auditeur, les procédures des audits mises en œuvre, le jugement professionnel (voir annexe 7).

Ce résultat indique que les professionnels interrogés ne considèrent pas la détection de fraude comme reposant sur un outil ou une procédure unique.

Au contraire, la majorité reconnaît que l'efficacité de la détection dépend d'une combinaison entre une démarche méthodologique rigoureuse et la capacité de l'auditeur à interpréter les informations obtenues.

Cette perception rejoint l'approche développée dans la norme ISA 240, qui insiste sur

l'importance du scepticisme professionnel et du jugement de l'auditeur dans l'identification des risques de fraude.

5.2.2.3 Application de la norme ISA 240

Les résultats concernant l'application de la norme ISA 240 montrent une différence entre la connaissance de la norme et son application pratique (voir annexe 8).

Le premier constat est que la norme ISA 240 est largement connue dans les deux environnements étudiés. Toutefois, la perception de son application effective apparaît différente.

Les répondants belges attribuent une note moyenne de 4,50 sur 5, contre 3,31 sur 5 pour les répondants congolais.

Ces résultats montrent que la connaissance d'une norme internationale ne garantit pas nécessairement son efficacité dans la pratique. L'ISA 240 constitue un cadre important pour orienter le travail de l'auditeur, mais son impact dépend fortement de l'environnement dans lequel elle est appliquée.

Dans le contexte belge, l'application de la norme semble être facilitée par l'existence d'un cadre institutionnel plus structuré, des méthodes d'audits développées et des ressources plus importantes.

En RDC, les résultats montrent plutôt un écart entre l'existence du référentiel et les conditions permettant son application complète. La difficulté ne semble donc pas être liée à la norme elle-même, mais davantage aux contraintes organisationnelles, technologiques et institutionnelles qui entourent sa mise en œuvre.

Un élément mérite toutefois une analyse particulière, la proportion de répondants considérant l'application de l'ISA 240 comme « réelle et efficace » est n'est pas proche entre les deux groupes (voir annexe 9).

Ce résultat ne semble pas surprenant au regard des autres indicateurs observés. Les entretiens qualitatifs permettront d'approfondir cette différence en montrant que la notion d'« application réelle » peut recouvrir des réalités différentes selon les professionnels interrogés.

5.2.2.4 Le rôle du contrôle interne

Les résultats du questionnaire montrent clairement à quel point le contrôle interne compte pour que les organisations puissent à la fois prévenir et détecter les situations de fraude.

D'après les réponses recueillies, les évaluations portant sur la qualité du contrôle interne et sur l'efficacité de l'audit sont globalement plus positives en Belgique qu'en République démocratique du Congo.

On observe aussi que, quel que soit le contexte dans lequel les répondants travaillent, la Belgique est le plus souvent associée à un environnement de contrôle interne jugé plus favorable. Les résultats indiquent, par ailleurs, que la qualité du contrôle interne joue un rôle déterminant dans la détection de la fraude.

Concrètement, un système de contrôle interne performant réduit les possibilités de manipulation, améliore la fiabilité des informations financières et permet à l'auditeur de travailler dans de meilleures conditions.

À l'opposé, lorsque les contrôles sont moins développés, l'auditeur se heurte plus facilement à plusieurs difficultés, notamment le manque de séparation des fonctions, l'absence de procédures formalisées, ou encore le risque que la direction contourne les contrôles.

Ce constat rejoint les enseignements du modèle du triangle de la fraude exposé dans la revue de littérature.

En effet, lorsque le contrôle interne est faible, l'opportunité de commettre une fraude augmente, car la probabilité de détection diminue. Cela dit, les résultats rappellent aussi que le contrôle interne ne peut pas être traité comme une protection absolue. Comme le précise la norme ISA 240, le risque de contournement des contrôles par la direction demeure, même dans les organisations qui ont des procédures formalisées.

5.2.2.5 Environnement institutionnel et comparaison Belgique et RDC

Les résultats mettent aussi en évidence des écarts notables au niveau de l'environnement institutionnel (voir annexe 10).

S'agissant du caractère dissuasif des sanctions liées aux fraudes financières, 3 répondants belges sur quatre répondent par l'affirmative, tandis que 6 répondants congolais sur 14 partagent cet avis.

En revanche, seul 1 répondant belge et 5 répondants congolais estiment que les sanctions ne sont pas dissuasives. Les autres répondants congolais et belges considèrent plutôt que ces sanctions sont seulement partiellement efficaces.

Par ailleurs, 12 répondants sur 18 pensent que la fraude peut devenir un phénomène systémique dans certains environnements, plutôt qu'un événement isolé. Il faut préciser que la comparaison entre les deux pays ne doit pas être lue comme une différence de compétence entre les professionnels de l'audit.

Les résultats montrent plutôt que les auditeurs évoluent dans des contextes marqués par des contraintes différentes. Ainsi, l'écart observé semble davantage lié aux conditions concrètes d'exercice de la profession qu'aux capacités individuelles des auditeurs.

Les ressources disponibles, la qualité de la gouvernance, l'accès aux outils technologiques, et l'effectivité des mécanismes de contrôle influencent l'efficacité globale de la détection.

5.2.3 Synthèse de l'étude quantitative

L'analyse quantitative fait ressortir plusieurs constats majeurs.

D'abord, les résultats révèlent une différence plutôt régulière entre les deux contextes étudiés. Sur plusieurs indicateurs, dont l'exposition à la fraude, la qualité du contrôle interne, l'efficacité perçue de l'audit, et l'environnement institutionnel, les évaluations obtenues en Belgique apparaissent globalement plus favorables.

Ensuite, les répondants des deux pays partagent une vision assez proche au sujet des mécanismes de détection de la fraude.

La plupart considèrent que la détection repose sur un mélange entre procédures d'audit, jugement professionnel et esprit critique. Enfin, les résultats mettent en avant un point intéressant relatif à l'application de la norme ISA 240.

Dans les deux environnements, la connaissance de la norme semble relativement bien établie, mais son efficacité dépend fortement des conditions organisationnelles et institutionnelles dans lesquelles elle est mise en œuvre. Cette observation constitue un axe central du mémoire, et sera approfondie dans l'analyse qualitative.

5.3 Analyse qualitative

5.3.1 Présentation des données qualitatives et méthodologie

Pour aller plus loin que ce que permet le questionnaire, une étude qualitative a été menée, à

partir de trois entretiens semi-directifs réalisés avec des professionnels disposant d'expériences complémentaires, dans des environnements de contrôle financier différents.

Ce choix méthodologique vise à dépasser les tendances issues des données quantitatives, en cherchant à comprendre les mécanismes qui expliquent les différences observées entre la Belgique et la République démocratique du Congo.

Les personnes interrogées ont été choisies pour la diversité de leurs parcours professionnels, ainsi que pour leur exposition à des environnements institutionnels variés.

Le premier entretien a été mené avec Mathieu Dubois, Senior Manager au sein d'un cabinet appartenant au réseau Big Four en Belgique. Il cumule quinze années d'expérience en audit et intervient principalement auprès d'entreprises évoluant dans des environnements très structurés en matière de gouvernance et de contrôle interne.

Le deuxième entretien a été réalisé avec Jean Kalala, commissaire aux comptes associé dans un cabinet indépendant basé à Lubumbashi. Avec douze années d'expérience, il connaît en profondeur le contexte congolais, notamment à travers ses missions auprès d'entreprises actives dans les secteurs minier et commercial.

Enfin, le troisième entretien a été conduit avec Jules Alingete, Inspecteur des Finances auprès de l'Inspection Générale des Finances (IGF) en République démocratique du Congo. Son parcours inclut une expérience au sein d'un cabinet international, ainsi qu'une expérience institutionnelle dans le contrôle public, ce qui apporte une perspective complémentaire sur les mécanismes de supervision financière.

5.3.2 Analyse thématique des entretiens

5.3.2.1 Perception et fréquence de la fraude

Les entretiens font apparaître un écart important dans la façon dont la fraude financière est perçue, selon l'environnement professionnel des personnes interrogées.

Dans le contexte congolais, Jean Kalala décrit la fraude comme un phénomène particulièrement présent dans son activité. Selon lui, certaines pratiques, comme les détournements de trésorerie, les surfacturations entre parties liées, ou encore les manipulations liées aux volumes de production, peuvent se manifester de manière récurrente.

Dès lors, il considère que la fraude ne correspond pas forcément à un événement isolé, mais

plutôt à un risque permanent, auquel les professionnels doivent rester attentifs.

Cette lecture est également partagée par Jules Alingete, qui estime son exposition à la fraude à un niveau très élevé. À ses yeux, la fraude financière en RDC doit être appréhendée comme un phénomène fortement façonné par les caractéristiques institutionnelles du pays, notamment les faiblesses du contrôle, les difficultés de supervision, et les risques d'interférence externe.

À l'inverse, Mathieu Dubois développe une perception différente de la situation belge. Sans remettre en cause l'existence de fraudes financières, il estime qu'elles apparaissent moins fréquentes dans les environnements fortement réglementés, où les dispositifs de contrôle interne et les mécanismes de gouvernance sont généralement mieux développés. Cette divergence correspond aux résultats du questionnaire et confirme l'idée selon laquelle l'environnement institutionnel influence fortement la perception de la fraude, ainsi que l'exposition au risque de fraude.

5.3.2.2 Mécanismes de détection et disponibilité des outils

Un des principaux enseignements issus des entretiens concerne l'importance des ressources disponibles pour détecter efficacement les fraudes.

Les trois répondants reconnaissent que la détection ne repose pas uniquement sur la connaissance des normes, mais également sur la capacité des professionnels à disposer d'outils adaptés et d'informations fiables.

Jean Kalala souligne notamment les limites rencontrées par certains cabinets locaux en RDC : « Nous n'avons pas accès aux plateformes qu'utilisent les Big Four, et l'investissement dans certains outils représente une contrainte importante pour des structures de taille plus réduite. » Cette différence technologique constitue un élément important dans la comparaison entre les deux environnements.

En Belgique, Mathieu Dubois explique que les cabinets internationaux disposent généralement de méthodologies structurées, intégrant davantage l'utilisation d'outils d'analyse de données et de techniques d'audit assisté par ordinateur.

De son côté, Jules Alingete indique que l'Inspection Générale des Finances dispose également d'outils permettant d'améliorer la détection, notamment des logiciels d'analyse de données.

Toutefois, il précise que leur efficacité dépend fortement de la qualité et de la disponibilité des informations fournies par les entités contrôlées.

Ainsi, l'existence d'un outil ne garantit pas automatiquement une meilleure détection. Son efficacité dépend également du niveau de digitalisation, de la qualité des données et de la capacité institutionnelle à exploiter ces informations.

5.3.2.3 Application de la norme ISA 240

L'un des résultats les plus intéressants de l'étude qualitative concerne l'écart potentiel entre l'application formelle de la norme ISA 240 et son efficacité réelle dans la pratique.

Le questionnaire avait montré un résultat relativement surprenant, une proportion importante des répondants congolais considérait l'application de la norme comme réelle et efficace.

Cependant, les entretiens permettent de nuancer cette perception. Jean Kalala souligne que, dans certains environnements, l'application de la norme peut parfois se limiter au respect des exigences documentaires : « La norme peut devenir une forme d'illusion de contrôle lorsqu'on respecte les étapes prévues sans réellement pouvoir agir sur les facteurs qui permettent une détection efficace. »

Cette remarque met en évidence une distinction essentielle entre : appliquer une norme sur le plan procédural ; atteindre réellement son objectif de détection.

Selon lui, les difficultés ne proviennent pas nécessairement de la norme ISA 240 elle-même, mais plutôt des conditions dans lesquelles elle doit être appliquée.

Jules Alingete apporte toutefois une nuance importante. Selon lui, dans le cadre des missions réalisées par une institution publique disposant d'un pouvoir de contrôle plus large, l'application des procédures peut produire des effets plus concrets.

Cependant, il reconnaît également que dans certains cabinets privés, l'application peut être davantage orientée vers une logique de conformité documentaire lorsque les moyens disponibles sont limités.

Cette analyse permet donc de comprendre pourquoi les résultats quantitatifs et qualitatifs peuvent sembler différents, la notion d'« application réelle » ne recouvre pas nécessairement la

même réalité selon l'environnement professionnel considéré.

5.3.2.4 Contrôle interne et contournement des mécanismes de contrôle

Les entretiens montrent une convergence forte concernant l'importance du contrôle interne dans la prévention et la détection de la fraude.

Dans le contexte belge, Mathieu Dubois décrit généralement des organisations disposant de structures de contrôle plus développées, notamment grâce à une meilleure séparation des responsabilités et à des procédures formalisées.

Cependant, il rappelle qu'aucun système de contrôle interne ne peut totalement éliminer le risque de fraude, notamment lorsque celle-ci implique des membres de la direction.

Cette remarque rejoint directement le concept de management override of controls, identifié par la norme ISA 240 comme un risque majeur.

Dans le contexte congolais, Jean Kalala évoque plusieurs situations où la faiblesse de la séparation des fonctions facilite la commission de fraudes.

Il cite notamment des situations dans lesquelles une même personne peut intervenir dans plusieurs étapes sensibles du processus financier, comme l'autorisation des dépenses, la gestion des fonds et la validation des paiements.

Jules Alingete partage cette analyse et considère que la faiblesse du contrôle interne constitue l'un des principaux facteurs expliquant la persistance des irrégularités financières.

Ces observations rejoignent les résultats du questionnaire, la qualité du contrôle interne apparaît comme un élément déterminant de l'efficacité des mécanismes de détection.

5.3.2.5 Jugement professionnel, scepticisme et rôle de l'auditeur

Les entretiens révèlent également une divergence intéressante concernant le poids relatif des procédures et du jugement professionnel.

Jean Kalala considère que, dans un environnement où les outils technologiques sont moins développés, l'expérience et le jugement professionnel de l'auditeur deviennent particulièrement importants.

Selon lui, la capacité à identifier une anomalie dépend souvent de la connaissance du terrain,

de l'expérience accumulée et de la capacité à remettre en question certaines informations fournies par l'entreprise.

À l'inverse, Jules Alingete insiste davantage sur l'importance des procédures structurées. Selon lui, le jugement professionnel ne peut être efficace que lorsqu'il repose sur une bonne compréhension préalable de l'entité et sur une démarche méthodologique rigoureuse.

Cette divergence ne traduit pas nécessairement une opposition entre les deux approches. Elle montre plutôt que le poids relatif du jugement professionnel et des procédures dépend fortement du contexte dans lequel évolue l'auditeur.

Dans un cabinet local confronté à des contraintes de moyens, l'expérience individuelle peut prendre une place plus importante. Dans une organisation disposant de méthodologies plus structurées, les procédures et outils peuvent davantage encadrer la démarche.

7.5 Confrontation et validation des hypothèses de recherche

Hypothèse 1 : L'efficacité des mécanismes de détection de la fraude est fortement influencée par la qualité du cadre institutionnel.

Les résultats obtenus confirment l'importance du contexte institutionnel dans l'efficacité des mécanismes de détection de la fraude (voir annexe 11).

Les données quantitatives montrent que les répondants évaluent globalement plus favorablement l'environnement belge que l'environnement congolais. Ainsi, l'efficacité de l'audit est évaluée à 4,25 sur 5 en Belgique, contre 2,77 sur 5 en RDC.

Cette différence apparaît également concernant la qualité du contrôle interne (Voir annexe 12), évaluée à 3,75 en Belgique contre 2,46 en RDC.

Les entretiens renforcent ce constat. Les professionnels interrogés soulignent que la détection de fraude dépend non seulement des procédures d'audit, mais également de facteurs externes tels que l'indépendance des contrôleurs, la disponibilité des outils, la qualité de la gouvernance et l'effectivité des sanctions.

Les études de cas documentaires, notamment le cas MIBA S.A., illustrent également cette influence institutionnelle. Les irrégularités observées ne résultent pas uniquement d'un manque de procédures, mais également de faiblesses structurelles dans les mécanismes de gouvernance et de contrôle.

L'hypothèse validée. Les résultats montrent que l'efficacité de la détection de fraude dépend largement de l'environnement institutionnel dans lequel les normes et procédures d'audit sont appliquées.

Hypothèse 2 : L'application effective de la norme ISA 240 varie selon le contexte institutionnel dans lequel elle est mise en œuvre.

Les résultats montrent que la norme ISA 240 est largement connue dans les deux environnements étudiés. La familiarité déclarée atteint 100 % en Belgique et 92 % en RDC. Cependant, une différence apparaît concernant l'application pratique de la norme. Les répondants belges attribuent une note moyenne de 4,50 sur 5 concernant son niveau d'application, contre 3,31 sur 5 en RDC.

Toutefois, l'analyse qualitative apporte une nuance importante. Le fait qu'une majorité de répondants congolais considère l'application de la norme comme réelle et efficace ne signifie pas nécessairement que les pratiques sont identiques à celles observées dans un environnement plus structuré.

Les entretiens montrent en effet qu'une partie de l'application peut parfois correspondre à une conformité documentaire plutôt qu'à une véritable capacité de détection du risque de fraude.

Ainsi, l'écart ne se situe pas nécessairement dans la connaissance de la norme, mais dans les conditions permettant son application effective.

L'hypothèse est validée avec nuance. L'application de l'ISA 240 varie selon le contexte institutionnel, non pas parce que la norme diffère, mais parce que les conditions de mise en œuvre ne sont pas identiques.

Hypothèse 3 : La qualité du système de contrôle interne influence positivement la capacité des auditeurs à détecter la fraude.

Les résultats empiriques confirment le rôle central du contrôle interne dans la prévention et la détection des fraudes.

Les répondants évaluent plus favorablement la qualité des systèmes de contrôle interne en Belgique qu'en RDC.

Les entretiens confirment cette tendance. En Belgique, l'existence de structures de gouvernance plus développées et d'une meilleure séparation des fonctions facilite davantage le travail de

l'auditeur.

À l'inverse, dans le contexte congolais, les professionnels interrogés soulignent régulièrement les difficultés liées à la concentration des responsabilités, au manque de formalisation des procédures et au contournement des contrôles par la direction.

Le cas MIBA illustre concrètement cette problématique avec notamment le maintien de pouvoirs de signature bancaire après un changement de gouvernance et l'existence de mécanismes permettant certaines manipulations comptables.

Hypothèse validée. Les résultats confirment que la qualité du contrôle interne constitue un facteur déterminant dans la capacité des auditeurs à identifier les risques de fraude.

Hypothèse 4 : Le niveau de compétence et de scepticisme professionnel des auditeurs influence significativement la détection de la fraude.

Les résultats du questionnaire montrent que la majorité des répondants considère que la détection de fraude repose sur une combinaison entre : les procédures d'audit ; l'esprit critique ; le jugement professionnel.

Cette observation rejoint directement les exigences de la norme ISA 240, qui insiste sur l'importance du scepticisme professionnel de l'auditeur. Les entretiens confirment également ce rôle central du facteur humain.

Jean Kalala insiste davantage sur l'importance de l'expérience et du jugement professionnel dans un environnement où les outils sont parfois limités.

À l'inverse, Jules Alingete souligne que le jugement professionnel doit nécessairement s'appuyer sur une méthodologie rigoureuse afin d'éviter une analyse trop subjective.

Cette différence d'approche montre que le rôle de l'auditeur ne peut être réduit ni aux procédures seules ni au jugement individuel. L'efficacité repose sur l'équilibre entre les deux.

Hypothèse validée. Les compétences techniques, l'expérience et le scepticisme professionnel apparaissent comme des facteurs essentiels dans la détection de fraude.

Hypothèse 5 : Les mécanismes de détection de la fraude apparaissent globalement plus efficaces dans le contexte belge que dans le contexte congolais.

Les résultats obtenus montrent une tendance générale en faveur du contexte belge (voir annexe 13).

Les entretiens confirment également cette tendance. Les professionnels interrogés expliquent que l'écart ne provient pas uniquement des compétences des auditeurs, mais également des ressources disponibles, du niveau de digitalisation et de la solidité des institutions.

Toutefois, cette hypothèse doit être interprétée avec prudence. Elle ne signifie pas que les auditeurs congolais seraient moins compétents, mais plutôt que leur travail s'effectue dans un environnement présentant davantage de contraintes structurelles.

Hypothèse validée avec une réserve contextuelle. Les mécanismes apparaissent globalement plus efficaces en Belgique en raison d'un environnement institutionnel et organisationnel plus favorable.

Hypothèse 6 : L'efficacité des normes internationales d'audit dépend fortement des conditions institutionnelles et organisationnelles permettant leur mise en œuvre.

Les résultats du questionnaire montrent que 13 répondants sur 18 considèrent que les normes internationales sont seulement « partiellement adaptées » au contexte congolais (voir annexe 14).

Cependant, les entretiens permettent d'apporter une nuance importante.

Les professionnels interrogés ne remettent pas fondamentalement en cause la pertinence des normes internationales. Leur principale critique concerne plutôt les conditions nécessaires à leur application : indépendance des contrôleurs, disponibilité des ressources, qualité des données et stabilité institutionnelle.

Ainsi, le problème ne semble pas être une incompatibilité intrinsèque entre ISA 240 et le contexte congolais, mais davantage un écart entre les exigences normatives et les capacités réelles de mise en œuvre.

Hypothèse validée avec nuance. L'efficacité des normes dépend fortement de l'environnement dans lequel elles sont appliquées.

Hypothèse 7 : L'adoption formelle des normes internationales d'audit ne garantit pas leur application effective dans la pratique.

Les résultats empiriques soutiennent fortement cette hypothèse.

La RDC présente un niveau élevé de connaissance déclarée de la norme ISA 240, mais les

entretiens révèlent que son application peut parfois rester limitée à une logique documentaire. L'expression utilisée par Jean Kalala d'« illusion de contrôle » illustre cette différence entre le respect apparent des exigences normatives et l'efficacité réelle du dispositif.

Les études de cas documentaires renforcent également cette observation. Dans le cas MIBA notamment, certaines irrégularités auraient pu être identifiées par des procédures classiques de contrôle, mais l'existence formelle de procédures ne suffit pas lorsque les mécanismes de gouvernance et de supervision sont insuffisants.

Hypothèse validée. L'adoption d'une norme internationale constitue une condition nécessaire, mais elle ne garantit pas à elle seule une détection efficace de la fraude.

L'analyse globale montre donc que les sept hypothèses formulées trouvent un soutien dans les données recueillies. Toutefois, les résultats invitent à dépasser une lecture uniquement normative de la détection de fraude.

L'élément central qui ressort de cette recherche est que l'efficacité des mécanismes de détection ne dépend pas uniquement de l'existence de normes internationales comme ISA 240, mais également de la capacité des organisations et des institutions à créer un environnement permettant leur application réelle.

5.6. Limites méthodologiques

Comme toute recherche, ce mémoire présente certaines limites.

La première concerne la taille limitée de l'échantillon quantitatif. Avec 18 réponses exploitables, les résultats du questionnaire doivent être interprétés comme des tendances et non comme une représentation statistiquement généralisable.

La deuxième limite concerne le déséquilibre entre les deux groupes étudiés, avec une proportion plus importante de répondants provenant de RDC.

La troisième limite concerne le nombre restreint d'entretiens réalisés. Bien que les profils sélectionnés permettent une diversité des perspectives, trois entretiens ne permettent pas de représenter l'ensemble des professionnels de l'audit dans les deux pays.

Enfin, les études de cas utilisées concernent principalement le contexte congolais. Elles permettent d'illustrer certaines problématiques, mais ne peuvent être considérées comme représentatives de toutes les entreprises ou organisations du pays.

Malgré ces limites, la combinaison des différentes sources permet d'obtenir une compréhension

approfondie des mécanismes influençant la détection de fraude financière dans les deux environnements étudiés.

5.7 Réponse à la question de recherche

La question principale de ce mémoire était la suivante :

« Quels sont les mécanismes mis en place en Belgique et en République démocratique du Congo pour détecter la fraude lors de l'audit des états financiers, et comment les contextes institutionnels, réglementaires et culturels influencent-ils leur efficacité et leur mise en œuvre ? »

Les résultats obtenus permettent d'apporter plusieurs éléments de réponse.

Tout d'abord, les mécanismes de détection utilisés dans les deux pays reposent principalement sur les mêmes principes. Les professionnels s'appuient sur les procédures d'audit, l'évaluation des risques, l'analyse du contrôle interne, le jugement professionnel et le scepticisme de l'auditeur.

La différence principale ne réside donc pas dans les outils théoriques disponibles, mais dans leur capacité à produire des résultats efficaces.

En Belgique, l'environnement institutionnel permet généralement une application plus structurée des normes internationales. Les organisations disposent davantage de systèmes de contrôle interne formalisés, de ressources technologiques et de mécanismes de supervision efficaces.

En RDC, les mécanismes existent également, mais leur efficacité est davantage influencée par des contraintes externes telles que la faiblesse de certains dispositifs de gouvernance, les limites du contrôle interne, le manque de moyens ou encore les difficultés institutionnelles.

Ainsi, cette recherche montre que la détection de fraude ne dépend pas uniquement de la qualité des normes internationales. Elle dépend également de l'environnement dans lequel ces normes sont appliquées.

La norme ISA 240 constitue donc un cadre essentiel, mais elle ne peut produire pleinement ses effets que lorsque les conditions nécessaires à son application sont réunies.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS

6.1 Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif d'analyser les mécanismes de détection de la fraude financière lors de l'audit des états financiers en Belgique et en République démocratique du Congo, tout en cherchant à comprendre l'influence du contexte institutionnel, réglementaire et organisationnel sur leur efficacité.

L'analyse réalisée à partir du questionnaire, des entretiens semi-directifs et des études de cas documentaires a permis de mettre en évidence plusieurs constats.

Tout d'abord, les résultats montrent que la fraude financière est perçue différemment selon l'environnement étudié. Les professionnels interrogés en RDC déclarent une exposition plus importante à la fraude que ceux exerçant en Belgique. Cette différence semble notamment liée aux caractéristiques des environnements dans lesquels les auditeurs interviennent, comme la qualité de la gouvernance, les mécanismes de contrôle interne et l'effectivité des sanctions.

Ensuite, l'étude montre que la norme ISA 240 est connue dans les deux contextes étudiés. Cependant, la connaissance d'une norme ne garantit pas nécessairement son application efficace. Les résultats soulignent que son efficacité dépend fortement des conditions dans lesquelles elle est mise en œuvre, notamment la disponibilité des ressources, l'accès aux outils, la qualité des informations financières et l'indépendance des professionnels chargés du contrôle.

L'analyse met également en évidence le rôle essentiel du contrôle interne. Un système de contrôle interne bien structuré facilite le travail de l'auditeur et réduit les possibilités de fraude. À l'inverse, les faiblesses dans la séparation des fonctions, le manque de formalisation des procédures ou encore le contournement des contrôles par la direction peuvent limiter la capacité de détection.

Enfin, la comparaison entre la Belgique et la RDC montre que l'efficacité des mécanismes de détection ne dépend pas uniquement des normes d'audit elles-mêmes. Elle repose également sur l'environnement dans lequel ces normes sont appliquées. Ainsi, l'écart observé entre les deux pays semble davantage lié aux conditions institutionnelles et organisationnelles qu'à une différence de connaissance des pratiques d'audit.

6.2 Recommandations pour la Belgique

Les résultats de cette recherche montrent que la Belgique dispose d'un environnement

globalement favorable à la détection de la fraude financière. Les pratiques d'audit, les mécanismes de contrôle et le cadre institutionnel sont relativement bien structurés.

Cependant, le risque de fraude ne disparaît pas totalement, même dans un environnement fortement réglementé. Certaines améliorations peuvent donc encore être envisagées.

Tout d'abord, les cabinets d'audit pourraient poursuivre le développement des outils d'analyse de données. Ces outils permettent aux auditeurs d'examiner un plus grand nombre d'informations et d'identifier plus facilement certaines opérations inhabituelles ou présentant un risque de fraude.

Ensuite, le risque de contournement des contrôles par la direction doit rester une préoccupation importante. La présence de procédures efficaces ne suffit pas toujours lorsque certaines personnes disposent d'un pouvoir important dans l'organisation. Le maintien d'un esprit critique et d'un scepticisme professionnel élevé reste donc essentiel.

Enfin, la formation continue des auditeurs doit continuer à évoluer. Les nouvelles formes de fraude liées aux technologies, aux systèmes informatiques et à l'exploitation des données nécessitent des compétences régulièrement mises à jour.

6.3 Recommandations pour la République démocratique du Congo

Les résultats de cette étude montrent que les difficultés rencontrées en RDC ne sont pas uniquement liées à la connaissance des normes internationales comme ISA 240. Le principal enjeu concerne surtout les conditions permettant leur application efficace.

Il apparaît donc nécessaire de renforcer l'environnement dans lequel les professionnels de l'audit exercent leurs missions.

Tout d'abord, les moyens et l'indépendance des organes de contrôle doivent être renforcés. Les institutions chargées du contrôle doivent disposer de ressources suffisantes et pouvoir exercer leurs missions avec une réelle autonomie.

Ensuite, les entreprises doivent améliorer leurs systèmes de contrôle interne. Une meilleure séparation des fonctions, des procédures plus claires et un suivi régulier des opérations sensibles permettraient de réduire les opportunités de fraude.

L'accès aux outils technologiques constitue également un élément important. Le développement d'outils d'analyse de données et d'audit assisté par ordinateur pourrait aider les

auditeurs à détecter plus rapidement certaines anomalies. Toutefois, cela nécessite aussi une amélioration de la qualité et de la disponibilité des informations financières.

La formation continue des auditeurs et des professionnels financiers doit également être renforcée. Elle devrait permettre de mieux appliquer la norme ISA 240, de développer le scepticisme professionnel et de mieux identifier les risques de fraude.

Par ailleurs, l'application des normes internationales doit tenir compte des réalités locales. L'objectif n'est pas de modifier ces normes, mais plutôt de créer les conditions nécessaires pour qu'elles puissent produire leurs effets dans le contexte congolais.

Enfin, une meilleure collaboration entre les institutions publiques, les cabinets d'audit et les universités pourraient contribuer au développement des compétences et au partage des bonnes pratiques en matière de prévention et de détection de la fraude.

BIBLIOGRAPHIE

1. ACFE (2022). *Report to the Nations: Occupational Fraud 2022 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*. Association of Certified Fraud Examiners.
2. ACFE, *Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations*, 2022.
3. *Administration publique : La RDC perd chaque mois près de 65 millions \$ dans la paie de plus de 145.000 agents fictifs et des doublons (Audit IGF) - Droit & Finances.CD.* (2023, avril 28). <https://www.droit-et-finances.cd/2023/04/28/administration-publique-la-rdc-perd-chaque-mois-pres-de-65-millions-dans-la-paie-de-plus-de-145-000-agents-fictifs-et-des-doublons-audit-igf/> *African Journal of Accounting*, 12(2), 78–101.
4. Africanews. (2023). DRC ghost workers scandal. *Africanews*.
5. Al-Dhubaibi, A. A. S. (2022). *The impact of auditors' estimation of fraud pervasiveness on audit procedures*. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2118209. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2118209>
6. Alvin A. Arens, Randal J. Elder et Mark S. Beasley, *Auditing and Assurance Services*, 2019.
7. *An analysis of external and internal auditors' use of ISA 240 red flags: The impact of auditors' estimation of fraud pervasiveness*. (s. d.). Consulté 30 octobre 2025, à l'adresse <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311975.2022.2118209?needAccess>
8. Association of Certified Fraud Examiners (2022). *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*.
9. Christopher Humphrey, travaux sur l'*audit expectations gap* et la fonction de légitimation de l'audit, 2008.
10. Cressey, D. R. (1953). *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Glencoe, IL: Free Press.
11. Dean Neu et al., travaux sur corruption, gouvernance et contextes institutionnels fragiles, 2013.
12. DeFond et Zhang, 2014 ; Knechel, 2016.
13. Dölling, D. (2003). *Bribery and Corruption: Legal and Criminological Perspectives*. *European Journal of Crime, Criminal Law and Criminal Justice*.
14. Donald R. Cressey, *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of*

Embezzlement, 1953.

15. Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, 1990.
16. Ecofin, A. (s. d.). *Mines : Un manque à gagner de 16,8 milliards \$ évoqué en RDC entre 2018 et 2023*. Agence Ecofin. Consulté 30 octobre 2025, à l'adresse <https://www.agenceecofin.com/actualites-industries/0910-132230-mines-un-manque-a-gagner-de-16-8-milliards-evoque-en-rdc-entre-2018-et-2023>
17. EPPO. (2024). *VAT fraud cases in Belgium*. European Public Prosecutor's Office.
18. Healy, P. M., & Wahlen, J. M. (1999). *A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting*. Accounting Horizons.
19. IFAC (2023). *International Standard on Auditing (ISA) 240: The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements*. International Federation of Accountants.
20. IFAC. (2023). *ISA 240 – The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud*. International Federation of Accountants.
21. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
22. M. M. Rahman et al., travaux sur les contraintes d'audit dans les environnements en développement, 2020.
23. Mark L. DeFond et Jieying Zhang, "A Review of Archival Auditing Research", 2014.
24. Matelly, S. (2016). *La corruption : enjeux économiques et politiques*. Revue internationale et stratégique.
25. Michael C. Jensen et William H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", 1976.
26. Mukendi, L. (2023). Fiscal governance and audit practices in Sub-Saharan Africa.
27. Munteanu, V. (2024). *Auditing the risk of financial fraud using the red flags approach*. *Applied Sciences*, 14(2), 757. <https://doi.org/10.3390/app14020757>
28. O. M. Bakre, travaux sur l'audit, la profession comptable et les contextes africains, 2007.
29. OCDE (2021). *OECD Anti-Bribery Convention and Related Instruments*. Organisation de coopération et de développement économiques.
30. OECD. (2023). *Tax fraud and evasion report 2023*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
31. Patricia M. Dechow, Richard G. Sloan et Amy P. Sweeney, "Causes and Consequences of Earnings Manipulation", 1996.

32. Paul M. Healy et James M. Wahlen, "A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting", 1999.
33. Prem Sikka, Anthony Puxty, Hugh Willmott et Christine Cooper, travaux critiques sur l'audit et ses limites, 1998.
34. PricewaterhouseCoopers. (2020). *Global Economic Crime and Fraud Survey 2020: Pulling fraud out of the shadows*. PwC. [Global Economic Crime Survey 2024 | PwC](#)
35. Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer et Robert Vishny, travaux sur la protection des investisseurs et les institutions, 1999.
36. RDC : *Le quart du fichier de paie des fonctionnaires de l'Etat est constitué de faux agents (IGF)*. (s. d.). Consulté 30 octobre 2025, à l'adresse <https://www.aa.com.tr/fr/afrique/rdc-le-quart-du-fichier-de-paie-des-fonctionnaires-de-l-etat-est-constitué-de-faux-agents-igf/2883423>
37. Reuters. (2025). Congo mining firms underreported revenue. *Reuters News*.
38. Rezaee (2005). *Financial Statement Fraud: Prevention and Detection*. Managerial Auditing Journal.
39. Sur l'effet du contexte institutionnel sur la qualité de l'audit, voir W. Robert Knechel, "Audit Quality and Regulation", 2016 ; Jere R. Francis et Xiumin Martin, travaux sur la qualité de l'audit ; DeFond et Zhang, 2014.
40. Transparency International (2023). *What is Corruption?* Transparency International.
41. W. Robert Knechel, travaux sur la qualité de l'audit, 2016.
42. W. Steve Albrecht et al., travaux récents sur le *fraud triangle* et le *fraud diamond*, 2019.
43. World Bank, 2020 ; IMF, 2022.
44. Zabihollah Rezaee, *Causes, Consequences, and Deter Detection of Financial Statement Fraud*, 2005; IFAC, *ISA 240 - The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements*, 2023.
45. Zabihollah Rezaee, *Financial Statement Fraud: Prevention and Detection*, 200

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACFE : Association of Certified Fraud Examiners
 AUDCIF : Acte Uniforme relatif au Droit Comptable et à l'Information Financière
 COSO : of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
 EPPO : European Public Prosecutor's Office (Parquet européen)
 FMI : Fonds Monétaire International
 IASB : International Accounting Standards Board
 IFAC : International Federation of Accountants
 IFRS : International Financial Reporting Standards
 IGF : Inspection Générale des Finances
 IRE : Institut des Réviseurs d'Entreprises ISA
 : International Standards on Auditing KPMG
 : Klynveld Peat Marwick Goerdeler MIBA :
 Minière de Bakwanga
 OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
 ONEC : Ordre National des Experts-Comptables du Congo
 OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
 PME : Petite et Moyenne Entreprise
 PwC : PricewaterhouseCoopers
 RDC : République Démocratique du Congo
 SYSCOHADA : Système Comptable OHADA
 TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lecteurs des états financiers.

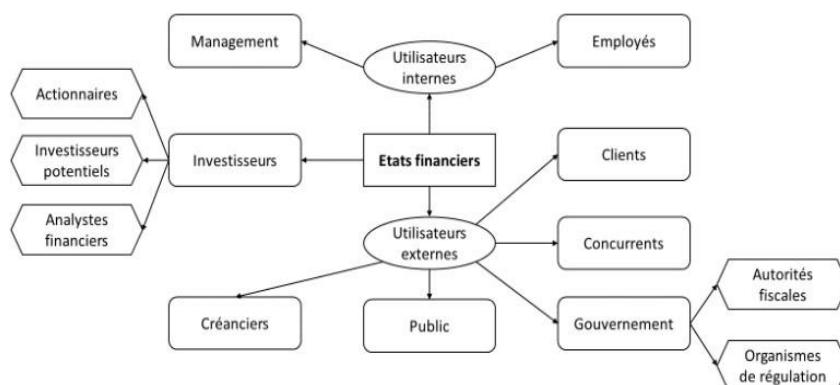
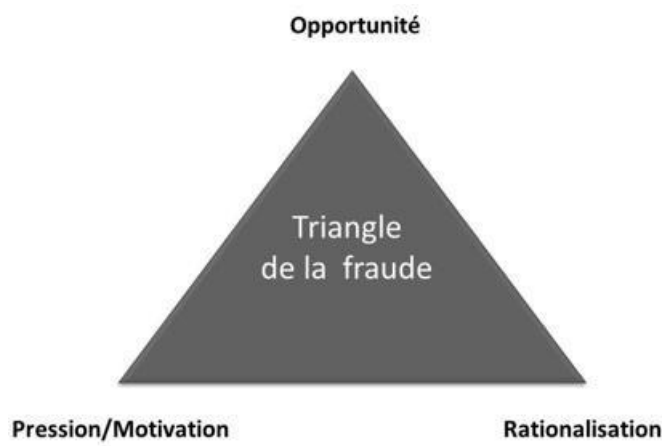
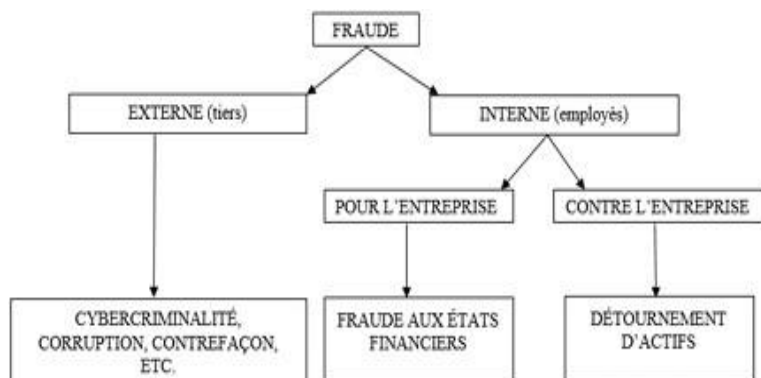


Figure 1. Lecteurs des états financiers

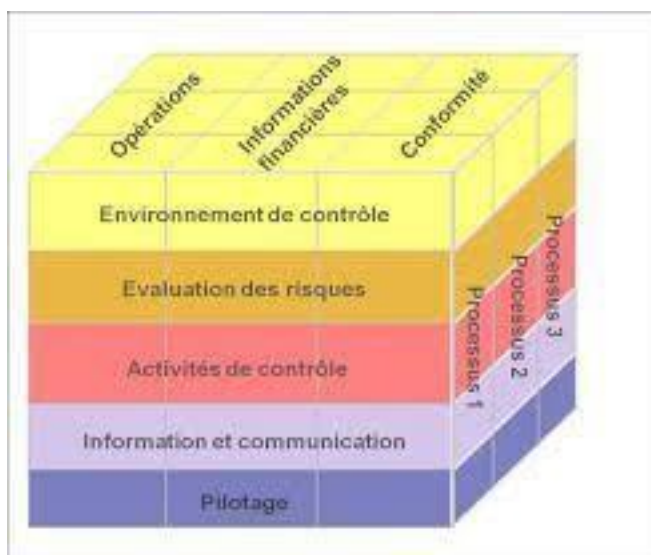
Annexe 2 : Triangle de la fraude.



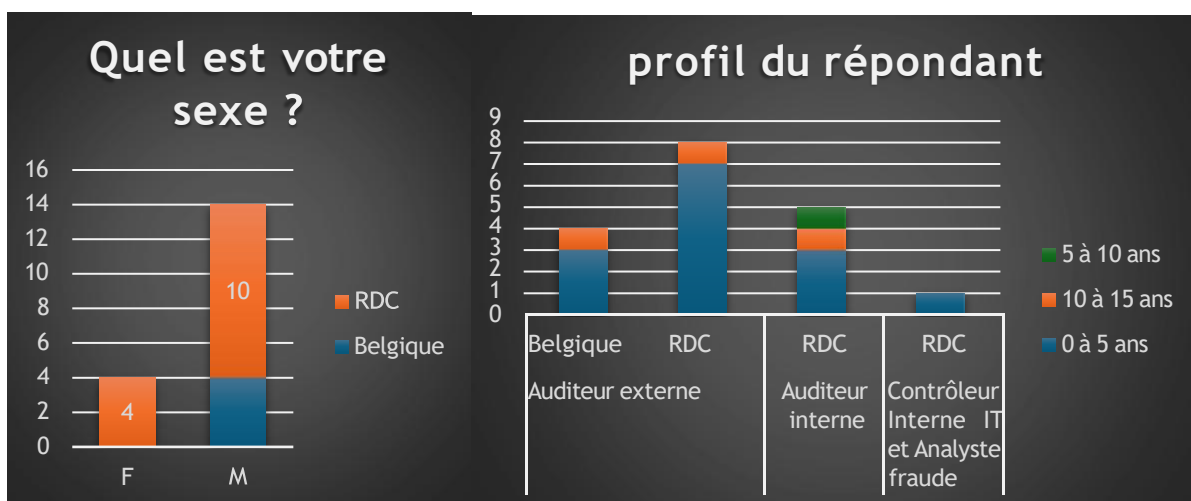
Annexe 3 : Typologie des fraudes



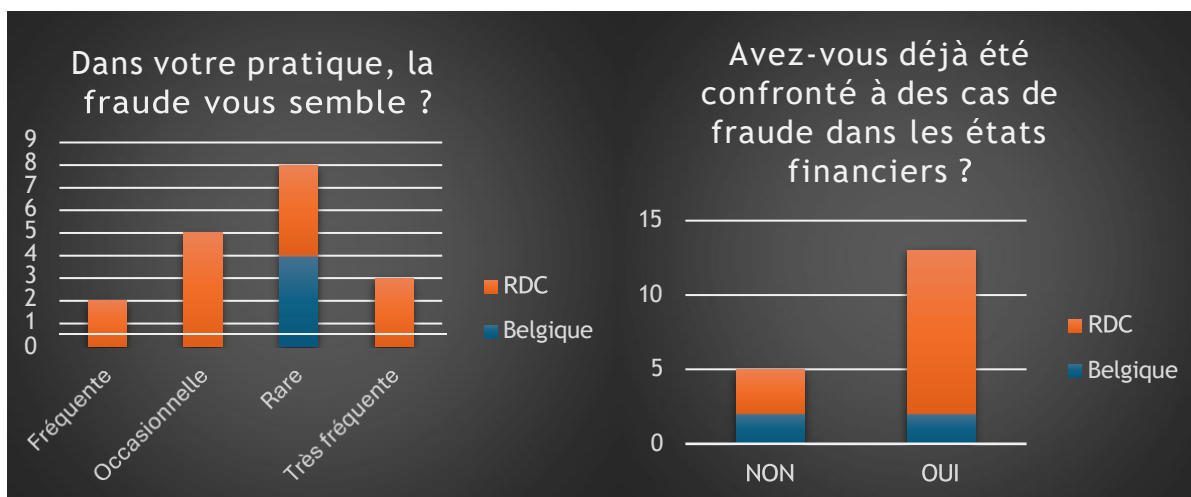
Annexe 4 : Referentiel COSO



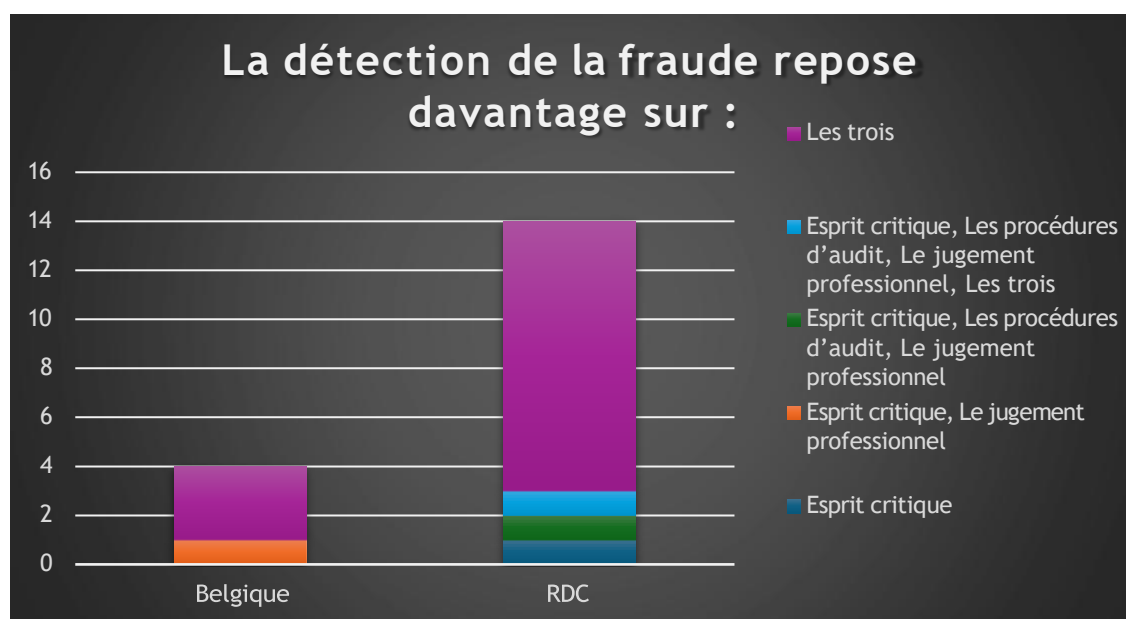
Annexe 5 : Présentation générale de l'échantillon



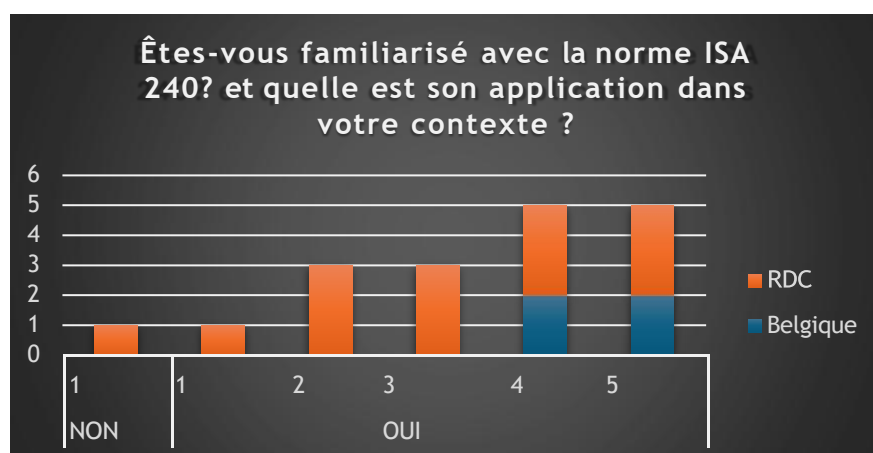
Annexe 6 : Perception et fréquence de la fraude



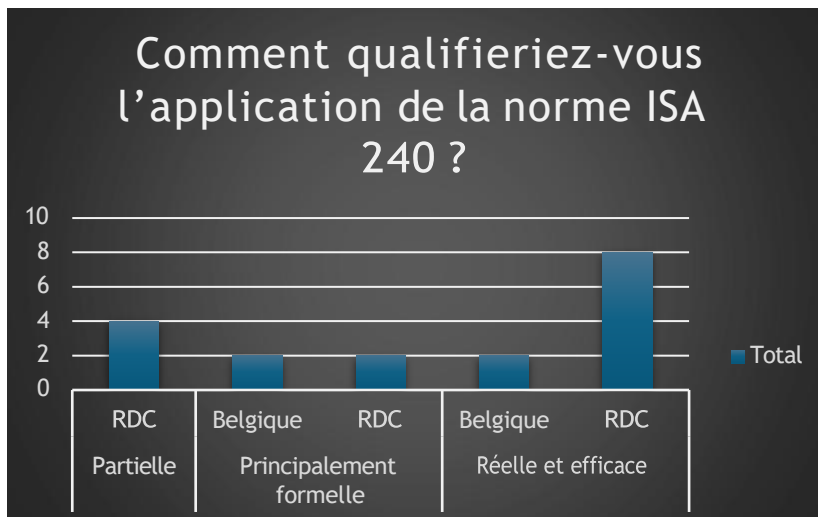
Annexe 7 : Mécanismes de détection de la fraude



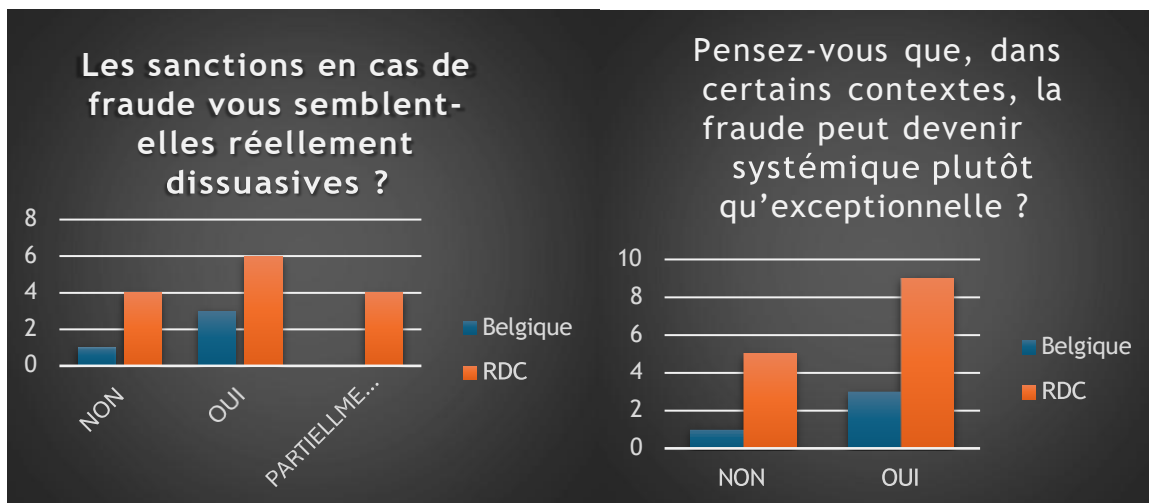
Annexe 8 : Application de la norme ISA 240



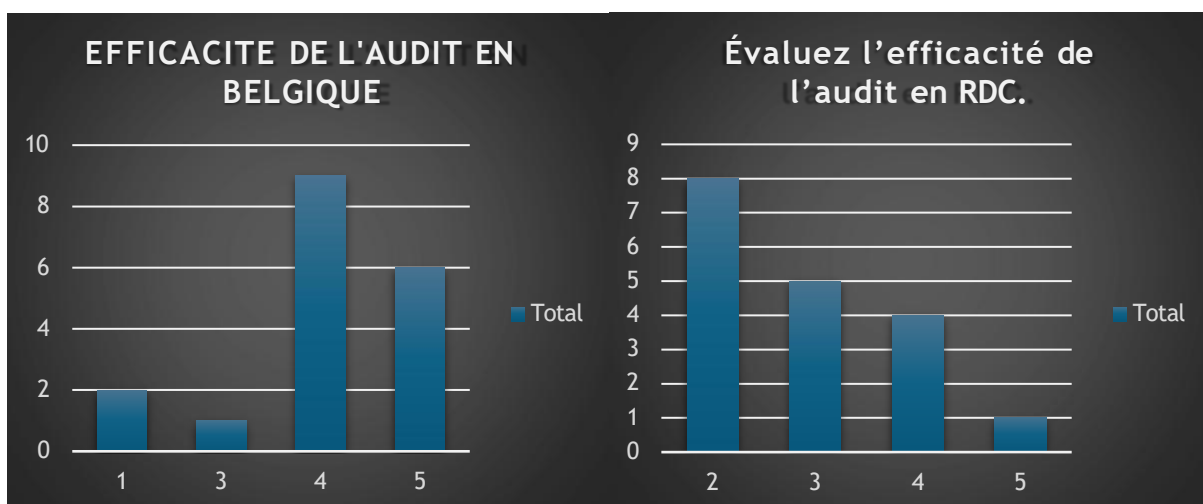
Annexe 9 : Qualification de l'application de ISA 240



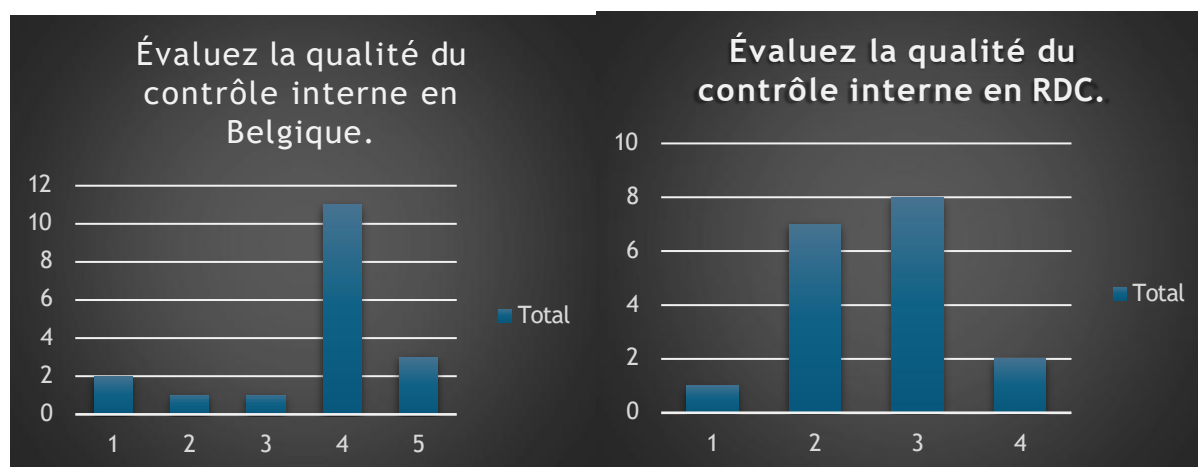
Annexe 10 : Environnement institutionnel et comparaison Belgique et RDC



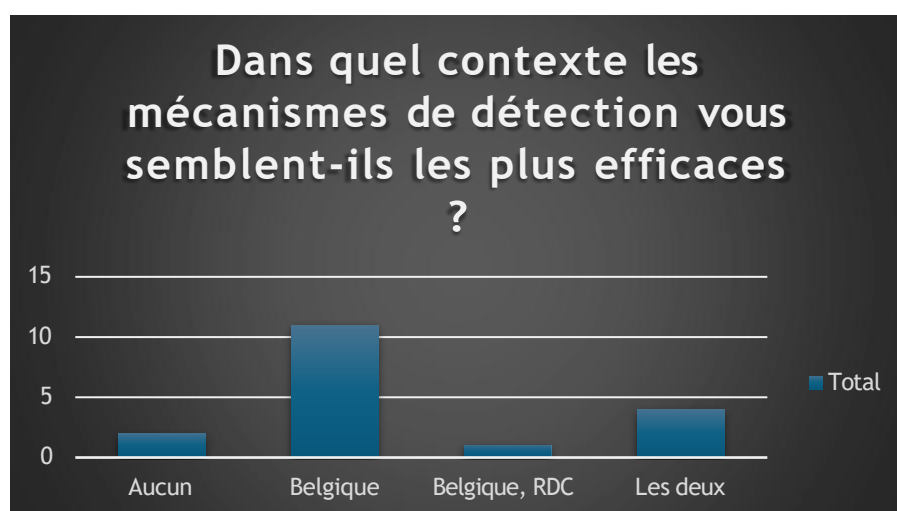
Annexe 11 : Graphique hypothèse 1 « L'efficacité des mécanismes de détection de la fraude est fortement influencée par la qualité du cadre institutionnel. »



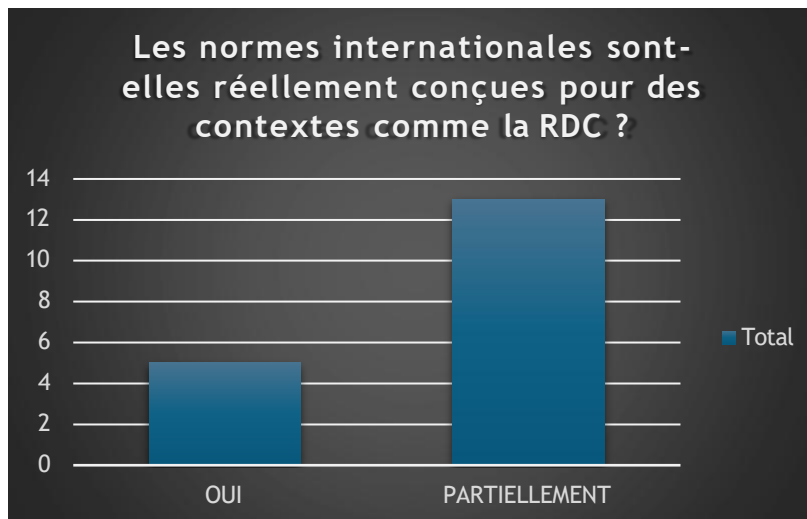
Annexe 12 : Evaluation CI Belgique et RDC



Annexe 13 : Graphique hypothèse 5 « Les mécanismes de détection de la fraude apparaissent globalement plus efficaces dans le contexte belge que dans le contexte congolais. »



Annexe 14 : Graphique hypothèse 6 « L'efficacité des normes internationales d'audit dépend fortement des conditions institutionnelles et organisationnelles permettant leur mise en œuvre ».



Annexe 15 : Entretiens retranscrits

INTERVIEW 1 : Mathieu Dubois

1. PROFIL DU RÉPONDANT

I : Pouvez-vous vous présenter (fonction, poste actuel) ?

R : Bonjour. Je m'appelle Mathieu Dubois. Je suis Senior Manager dans un cabinet des Big Four, au département audit. En gros, je supervise plusieurs missions d'audit en même temps. Je suis aussi responsable de l'encadrement des équipes et je fais la revue des dossiers avant qu'ils soient finalisés.

I : Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine de l'audit ?

R : Euh... ça fait maintenant une quinzaine d'années. J'ai commencé comme beaucoup de monde, en tant que junior.

I : Dans quel contexte exercez-vous principalement (pays, type d'organisation, secteur d'activité) ?

R : Je travaille principalement en Belgique. Mes clients sont surtout des entreprises de taille moyenne ou de grandes sociétés. J'interviens beaucoup dans les secteurs industriel et énergétique.

I : Avez-vous déjà été confronté à des cas de fraude dans les états financiers ?

R : Oui, bien sûr. Je dirais que tout auditeur qui a un peu d'expérience finit par rencontrer ce genre de situation.

I : Avez-vous déjà exercé dans différents contextes institutionnels (par exemple : Belgique, RDC ou autre) ?

R : Non. Jusqu'à présent, j'ai toujours travaillé en Belgique. Après, comme on travaille dans un

réseau international, on échange parfois et observe ce qui se fait ailleurs avec des collègues d'autres pays.

I : Si oui, quelles différences majeures avez-vous observées dans la pratique de l'audit entre ces contextes ?

R : Si je me base uniquement sur ce que j'ai pu voir au travers de ces échanges, je dirais que les principales différences concernent surtout la qualité du contrôle interne, la gouvernance et la qualité des informations disponibles.

I : Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous votre niveau d'exposition à des situations de fraude au cours de votre carrière ?

R : Je dirais 4 sur 5.

2. PERCEPTION DE LA FRAUDE

I : Avez-vous déjà rencontré des fraudes dans le cadre de votre profession ?

R : Oui.

I : Quels types de fraude rencontrez-vous le plus souvent dans votre pratique ?

R : Euh... si je devais citer les plus fréquentes, je dirais les manipulations du chiffre d'affaires. C'est probablement ce qu'on rencontre le plus souvent. Après, il y a aussi les détournements d'actifs, que ce soit au niveau de la trésorerie, des stocks ou parfois de certains paiements à des fournisseurs.

I : Comment caractériseriez-vous la fraude que vous observez : plutôt détectable ou généralement dissimulée ? Expliquez pourquoi.

R : Hum..., je dirais qu'elle est plutôt dissimulée. Après, tout dépend de la fraude. Une fraude assez simple, commise par une seule personne, peut parfois être détectée grâce aux contrôles internes. Mais quand plusieurs personnes sont impliquées, ou quand la direction intervient, ça devient beaucoup plus compliqué.

I : Quels facteurs, selon vous, favorisent le plus la fraude dans les organisations ?

R : Je pense que le triangle de la fraude reste une bonne façon d'expliquer les choses. En général, on retrouve presque toujours une pression, une opportunité et une forme de justification.

I : Pensez-vous que certaines fraudes sont conçues pour être difficiles, voire impossibles à détecter ?

R : Oui, clairement. Certaines fraudes sont organisées justement pour ne pas être découvertes.

C'est souvent le cas lorsqu'il y a une collusion.

I : Si oui, quels mécanismes ou stratégies permettent cette dissimulation ?

R : Ça peut passer par plusieurs choses. Il y a la falsification de documents, mais aussi la création de fausses opérations ou le contournement volontaire des contrôles internes. Plus les personnes impliquées occupent des fonctions importantes dans l'entreprise, plus il devient compliqué de détecter ce type de fraude.

I : Quels éléments ou failles ont permis sa mise en place ?

R : Si je devais retenir les principales causes, je dirais surtout une mauvaise séparation de fonction.

3. MÉCANISMES DE DÉTECTION DE LA FRAUDE

I : Quelles méthodes utilisez-vous pour détecter la fraude ?

R : Alors... il n'y a pas une seule méthode. En pratique, c'est plutôt une combinaison de plusieurs approches. On commence déjà par essayer de bien comprendre l'entreprise et d'identifier les zones où le risque est le plus élevé. Ensuite, on réalise des tests de détail, des procédures analytiques, des confirmations auprès des banques ou des clients, des entretiens avec la direction... Enfin, tout ce qui peut nous aider à obtenir des éléments probants.

I : Comment identifiez-vous un risque de fraude lors d'une mission d'audit ?

R : Je dirais que tout commence par la compréhension de l'entreprise. Si on ne connaît pas son activité, c'est compliqué d'identifier ce qui est normal ou pas. Ensuite, on regarde les opérations inhabituelles, les écritures passées en fin d'exercice, les variations importantes dans certains comptes.

I : Utilisez-vous des outils spécifiques (analyse de données, logiciels, tests d'audit, entretiens, etc.) ?

R : Oui, bien sûr. Les cabinets investissent beaucoup dans les outils informatiques aujourd'hui. Ils permettent d'automatiser certaines analyses et de détecter plus facilement des transactions inhabituelles.

I : Les procédures de détection sont-elles standardisées ou adaptées selon les missions ?

R : Les deux, en fait. Il existe une méthodologie commune au cabinet, donc il y a une base qu'on retrouve sur toutes les missions. Mais après, chaque entreprise est différente.

I : Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'efficacité des mécanismes actuels de détection de la fraude ?

R : Je dirais 4 sur 5.

I : Quels mécanismes vous semblent les plus efficaces ? Pourquoi ?

R : Si je devais en retenir quelques-uns, je citerais les tests ciblés sur les zones à risque. Les confirmations externes sont aussi très utiles. Et puis l'analyse de données.

I : Quels mécanismes vous semblent les moins efficaces ? Pourquoi ?

R : Je dirais que les procédures purement documentaires, les contrôles par échantillonnage.

I : Selon vous, l'audit permet-il réellement de détecter la fraude ou principalement de la limiter ? Expliquez pourquoi.

R : Je dirais qu'il permet surtout de réduire le risque. Il augmente les chances de détecter une fraude, mais il ne peut pas garantir qu'elles seront toutes découvertes.

4. APPLICATION DE LA NORME ISA 240

I : Êtes-vous familiarisé avec la norme ISA 240 qui traite des obligations de l'auditeur en matière de fraude ?

R : Oui, tout à fait. C'est une norme qu'on applique régulièrement.

I : Comment appliquez-vous concrètement cette norme dans vos missions ?

R : Concrètement, ça commence dès la planification de la mission. L'équipe échange sur les risques de fraude qu'on pourrait rencontrer chez le client. Ensuite, on identifie les zones les plus sensibles et on adapte nos procédures. On discute aussi avec la direction, on évalue le contrôle interne et on reste attentifs à tout ce qui pourrait paraître inhabituel.

I : Existe-t-il un écart entre ce que la norme prévoit et sa mise en œuvre dans la pratique ?

R : Oui... je pense qu'il peut y avoir un écart. Les normes sont parfois très complètes sur le papier, mais dans la réalité il faut aussi tenir compte du temps disponible, des ressources et des contraintes de chaque mission.

I : Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous le niveau réel d'application de la norme ISA 240 ?

R : En Belgique, je dirais 4 sur 5.

I : Comment qualifieriez-vous l'application de la norme dans votre contexte : réelle, partielle ou principalement formelle ? Expliquez.

R : Je dirais qu'elle est réellement appliquée. Les discussions sur le risque de fraude, les analyses et toute la documentation font vraiment partie de nos missions.

I : Pensez-vous que la norme ISA 240 offre une réelle capacité de détection de la fraude ou plutôt une illusion de contrôle ? Pourquoi ?

R : Je ne parlerais pas d'une illusion de contrôle. Je pense qu'elle apporte une vraie valeur

ajoutée parce qu'elle oblige les auditeurs à intégrer le risque de fraude dans leur réflexion dès le départ. Après, il faut rester réaliste. Aucune norme ne permettra de détecter toutes les fraudes.

5. RÔLE DU CONTRÔLE INTERNE

I : Comment évaluez-vous les systèmes de contrôle interne dans les organisations que vous auditez ?

R : Euh, alors, On commence par essayer de comprendre comment l'entreprise fonctionne, comment les responsabilités sont réparties et quels sont les contrôles qui existent réellement dans les processus. On regarde notamment l'environnement de contrôle, la séparation des fonctions, les procédures mises en place, la manière dont l'information circule et aussi la façon dont la direction suit les activités.

I : Ces systèmes vous semblent-ils efficaces ou facilement contournables ? Pourquoi ?

R : Je dirais que cela dépend beaucoup de l'organisation. Dans les entreprises où la gouvernance est solide, où les responsabilités sont bien définies et où il existe une vraie culture du contrôle, les systèmes peuvent être assez efficaces.

Maintenant, il faut garder à l'esprit qu'aucun contrôle interne n'est totalement impossible à contourner. Si une personne dispose d'un niveau d'autorité important ou si plusieurs personnes décident de collaborer, les contrôles peuvent perdre une partie de leur efficacité.

I : Avez-vous déjà observé des cas de fraude malgré la présence de contrôles internes ?

R : Oui, cela arrive. Euh, je pense qu'il faut bien comprendre qu'un contrôle interne réduit un risque, mais il ne supprime jamais totalement la possibilité d'une fraude.

I : Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'efficacité du contrôle interne dans votre contexte ?

R : Je dirais 4 sur 5.

I : Lorsque le contrôle interne est faible, quelles adaptations mettez-vous en place et quelles sont les conséquences sur votre travail d'audit ?

R : Si le contrôle interne est faible, on doit forcément adapter notre approche. On va réaliser davantage de tests de détail, analyser davantage certaines transactions ou encore élargir nos échantillons.

6. RÔLE DE L'AUDITEUR ET FACTEUR HUMAIN

I : La détection de la fraude repose-t-elle davantage sur les procédures ou sur le jugement professionnel de l'auditeur ? Expliquez.

R : Si j'ai bien compris la question, je dirais que les deux sont importants, mais que le jugement professionnel reste probablement l'élément qui fait la différence. Les procédures donnent un cadre à l'auditeur.

I : Le scepticisme professionnel est-il réellement appliqué dans la pratique ? Pourquoi ?

R : Oui, je dirais que oui, mais c'est quelque chose qui demande un effort constant. Dans notre métier, on est formé à ne pas accepter automatiquement les informations données par l'entreprise et à garder un esprit critique.

Après, dans la pratique, il peut parfois exister un risque de familiarité, surtout lorsqu'un auditeur travaille depuis plusieurs années avec le même client et cela peut faire qu'on soit moins critique.

I : Dans quelle mesure l'expérience influence-t-elle la capacité à détecter la fraude ?

R : Euh, je pense que l'expérience joue un rôle assez important.

Avec les années, on développe certains réflexes. On devient plus attentif à certains éléments qui peuvent sembler inhabituels

I : Sur une échelle de 1 à 5, quelle est l'importance du jugement professionnel dans la détection de la fraude ?

R : Je donnerais 5 sur 5. Les outils et les méthodologies sont évidemment nécessaires, mais ils ne peuvent pas remplacer le raisonnement humain.

I : Avez-vous déjà détecté une fraude grâce à votre intuition ou votre expérience plutôt qu'aux outils ?

R : Oui, cela peut arriver. Je me souviens d'une situation où, sur le papier, l'opération semblait correcte. Les documents étaient présents et les contrôles habituels ne montraient pas forcément de problème particulier.

Mais certains éléments ne correspondaient pas vraiment au fonctionnement habituel de l'entreprise. Il y avait une sorte d'incohérence générale qui nous a poussés à approfondir nos travaux.

I : Tous les auditeurs ont-ils la même capacité à détecter la fraude ? Pourquoi ?

R : Non, je ne pense pas. La capacité à détecter une fraude dépend de plusieurs éléments dont la formation, l'expérience, la connaissance du secteur, mais aussi la capacité à communiquer et à poser les bonnes questions.

7. ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

I : Comment décririez-vous le cadre institutionnel de votre structure en matière de transparence, de contrôle interne, de prévention, de gestion et de répression de la fraude ?

R : Euh, si je dois parler du contexte belge, je dirais que le cadre institutionnel est plutôt solide. On a un environnement qui est assez structuré avec une supervision professionnelle, mais aussi avec des exigences réglementaires qui encadrent fortement la profession.

I : Les mécanismes de régulation et de contrôle sont-ils efficaces ? Pourquoi ?

R : Je dirais que globalement oui. Les mécanismes existants permettent d'avoir un certain niveau de contrôle, notamment grâce aux contrôles qualité réalisés dans les cabinets, à la supervision professionnelle et aux conséquences qui peuvent exister en cas de manquement.

I : Les sanctions en cas de fraude sont-elles dissuasives ?

R : Oui.

I : Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous la qualité du cadre institutionnel dans votre contexte ?

R : Je dirais 4 sur 5.

I : Pensez-vous que, dans certains contextes, la fraude peut devenir systémique plutôt qu'exceptionnelle ? Expliquez.

R : Oui, je pense que c'est possible. Il ne s'agit pas seulement de regarder les comportements individuels, mais plutôt l'environnement global. Lorsque les contrôles sont faibles, que les sanctions ne sont pas réellement appliquées ou qu'une organisation développe une culture où certains comportements deviennent acceptables, la fraude peut progressivement devenir quelque chose de normalisé.

8. COMPARAISON BELGIQUE ET RDC

I : Quelles différences principales observez-vous entre la Belgique et la RDC en matière d'audit et de détection de la fraude ?

R : Alors, il faut préciser que je n'ai pas travaillé en RDC, donc je ne peux pas parler d'une expérience personnelle. Si je me base plutôt sur une analyse générale des environnements, je dirais que les différences peuvent venir de plusieurs éléments. On peut notamment parler des faiblesses du contrôle interne, de la qualité de la gouvernance, de la disponibilité des informations financières ou encore des ressources dont disposent les professionnels de l'audit.

I : Les mécanismes de détection vous semblent-ils plus efficaces en Belgique ? Pourquoi ?

R : Oui parce que on retrouve souvent une meilleure séparation des responsabilités, des systèmes d'information plus structurés et une supervision professionnelle plus présente.

I : Évaluez sur une échelle de 1 à 5 :

Efficacité de l'audit en Belgique :

R : Je donnerais 4 sur 5.

Qualité du contrôle interne en Belgique :

R : Je dirais également 4 sur 5.

Application des normes en Belgique :

R : Je mettrais 5 sur 5.

I : Donnez trois raisons principales expliquant les différences entre ces deux contextes.

R : Premièrement, la fiabilité du cadre institutionnel et de la supervision professionnelle, deuxièmement, la qualité des systèmes de contrôle interne et de la gouvernance dans les organisations. Voilà je peux en citer que 2

I : Dans quel contexte la fraude est-elle la plus difficile à détecter ? Pourquoi ?

R : En RDC, Je pense que la fraude devient plus difficile à détecter lorsque l'environnement de contrôle est faible et que l'information disponible est moins fiable.

I : Pourquoi la fraude peut-elle être plus difficile à détecter dans certains pays moins développés ?

R : Je viens à peine de répondre par la question précédente.

9. LIMITES DES NORMES

I : Les normes internationales d'audit vous semblent-elles adaptées à votre contexte de travail ? Pourquoi ?

R : Oui, elles correspondent assez bien à un environnement où les structures de gouvernance sont relativement développées, où les entreprises disposent généralement d'un CI fiable et où les professionnels disposent des compétences nécessaires pour appliquer ces normes.

I : Quelles sont, selon vous, leurs principales limites dans la pratique ?

R : Selon moi, la principale limite est que les normes supposent déjà l'existence d'un certain environnement de contrôle. Elles donnent une méthodologie claire à l'auditeur, mais elles ne peuvent pas résoudre à elles seules les problèmes liés à une mauvaise gouvernance, à un contrôle interne faible ou à un manque de fiabilité des informations financières.

I : Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'adaptation des normes internationales à votre contexte ?

R : Pour la Belgique, je dirais 4 sur 5.

I : Les normes internationales sont-elles réellement conçues pour des contextes comme la RDC ? Expliquez.

R : Non, je pense qu'elles ont été conçues pour être applicables dans différents environnements ou il y'a un certain cadre de contrôle et une bonne gouvernance et indépendance des auditeurs.

10. CONCLUSION

I : Que faudrait-il améliorer pour renforcer la détection de la fraude dans l'audit ?

R : Si je devais retenir quelques points, je dirais qu'il faut d'abord continuer à renforcer l'approche basée sur les risques. Les normes donnent un cadre, mais la détection dépend beaucoup de la capacité de l'auditeur à comprendre l'entreprise, à identifier les signaux faibles et à garder un véritable esprit critique. Il faudrait également améliorer la qualité des contrôles internes dans les entreprises et renforcer la formation des professionnels sur les nouveaux schémas de fraude.

I : Quelles recommandations feriez-vous aux auditeurs, aux entreprises ou aux régulateurs ? R :

Je dirais qu'il faut continuer à investir dans la formation, notamment sur les techniques de fraude, mais aussi préserver leur indépendance et leur scepticisme professionnel.

Il faudrait renforcer les contrôles internes, améliorer la séparation des fonctions et mettre en place des contrôles réguliers.

I : Selon vous, quel est le principal facteur expliquant les difficultés de détection de la fraude dans la pratique ?

R : Je dirais que le principal facteur est probablement la complexité croissante des fraudes.

INTERVIEW 2 : Jean Kalala

1. PROFIL DU RÉPONDANT

I : Pouvez-vous vous présenter (fonction, poste actuel) ?

R : Je m'appelle Jean Kalala, je suis commissaire aux comptes inscrit à l'Ordre National des Experts-Comptables du Congo (ONEC), associé au sein d'un cabinet local de taille intermédiaire basé à Lubumbashi. Nous intervenons principalement sur des PME du secteur minier, commercial, construction, et des entités publiques. Je suis également sollicité comme consultant par l'IGF sur des missions de contrôle ponctuelles.

I : Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine de l'audit ?

R : Environ douze ans. J'ai commencé comme collaborateur dans un cabinet local après mes études à l'UNILU.

I : Dans quel contexte exercez-vous principalement (pays, type d'organisation, secteur d'activité) ?

R : Exclusivement en RDC, principalement dans le Haut-Katanga et le Lualaba. Mes clients sont des PME et des entreprises de taille intermédiaire.

I : Avez-vous déjà été confronté à des cas de fraude dans les états financiers ?

R : Oui, très régulièrement. C'est même devenu une dimension quasi permanente de mon travail. J'ai été confronté à des surfacturations entre parties liées, des sous-déclarations de production minière.

I : Avez-vous déjà exercé dans différents contextes institutionnels (par exemple : Belgique, RDC ou autre) ?

R : Non, j'ai toujours exercé en RDC. Mais j'ai eu l'occasion de collaborer avec des cabinets Big Four présente ici au Congo, il s'agit de KPMG, DELOITTE sur des missions de groupes internationaux ayant des filiales chez nous. Il s'agissait de la BRACONGO.

I : Quelles différences majeures avez-vous observées dans la pratique de l'audit entre ces contextes ?

R : La principale différence que j'ai observée concerne surtout l'organisation des missions et les moyens disponibles. Les cabinets internationaux appliquent des méthodologies très structurées, avec des outils informatiques performants, une documentation plus complète et des procédures très standardisées. Dans les cabinets locaux, les pratiques sont souvent plus adaptées aux réalités du terrain, mais les ressources sont parfois plus limitées.

I : Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous votre niveau d'exposition à des situations de fraude au cours de votre carrière ?

R : 5. La fraude n'est pas un phénomène exceptionnel dans mon quotidien, c'est une donnée structurelle de l'environnement dans lequel j'exerce.

2. PERCEPTION DE LA FRAUDE

I : Avez-vous déjà rencontré des fraudes dans le cadre de votre profession ?

R : Oui.

I : Quels types de fraude rencontrez-vous le plus souvent dans votre pratique ?

R : les fraudes les plus fréquentes sont le détournement d'actifs, les paiements fictifs, les irrégularités dans les marchés publics et la sous-déclaration des revenus ou de la production.

I : Comment caractériseriez-vous la fraude que vous observez : plutôt détectable ou généralement dissimulée ? Expliquez pourquoi.

R : Humm ... Je dirais que les fraudes observées ne sont pas forcément indétectables ou dissimulées. Le principal problème vient souvent du manque de séparation des fonctions. Par exemple, il peut arriver que le directeur général soit à la fois celui qui autorise les dépenses, qui gère la trésorerie, qui a accès aux comptes bancaires et qui valide les sorties de fonds. Cette concentration des responsabilités crée un environnement favorable aux irrégularités.

Dans ce type de situation, la fraude peut être détectable mais, elle peut devenir difficile à identifier lorsque les procédures ne sont pas respectées ou lorsque certains acteurs choisissent de fermer les yeux.

I : Quels facteurs, selon vous, favorisent le plus la fraude dans les organisations ?

R : Selon moi, le facteur qui favorise le plus la fraude dans les organisations est avant tout l'opportunité, c'est-à-dire l'existence de faiblesses dans le système de contrôle interne. On parle notamment d'une absence de séparation des fonctions, d'un manque de supervision, d'un contrôle insuffisant des opérations. Lorsque les mécanismes de contrôle sont faibles et que le risque de détection est limité, certaines personnes peuvent être tentées de profiter de cette situation.

I : Pensez-vous que certaines fraudes sont conçues pour être difficiles, voire impossibles à détecter ?

R : Oui, certaines fraudes peuvent être conçues pour être très difficiles à détecter, notamment lorsqu'elles impliquent des personnes qui connaissent bien les procédures internes ou qui occupent des postes avec un niveau d'autorité élevé. Elles peuvent être dissimulées à travers des manipulations comptables, des montages complexes ou une utilisation abusive du pouvoir décisionnel.

I : Si oui, quels mécanismes ou stratégies permettent cette dissimulation ?

R : Je viens à peine d'y répondre.

I : Quels éléments ou failles ont permis sa mise en place ?

R : L'absence ou la faiblesse du contrôle interne, la concentration du pouvoir entre les mains d'un dirigeant-propriétaire, et surtout, l'absence de sanction effective.

3. MÉCANISMES DE DÉTECTION DE LA FRAUDE

I : Quelles méthodes utilisez-vous pour détecter la fraude ?

R : Dans notre contexte, la détection de la fraude repose principalement sur les procédures

d'audit classiques, notamment l'analyse des risques, la vérification des pièces justificatives, les rapprochements comptables, et les tests sur les opérations. Je m'appuie aussi sur l'article 9 de l'AUDCIF pour exiger la production de toutes les pièces justificatives.

I : Comment identifiez-vous un risque de fraude lors d'une mission d'audit ?

R : Par l'analyse des incohérences entre les données comptables et la réalité économique observée sur le terrain.

I : Avez-vous un exemple ?

R : Oui, une entreprise qui déclare une production très faible mais qui dispose d'une flotte de camions nombreuse et des charges élevée concernant l'approvisionnement de ses flottes est suspecte. Le scepticisme professionnel est ici essentiel il faut savoir regarder au-delà des chiffres.

I : Utilisez-vous des outils spécifiques (analyse de données, logiciels, tests d'audit, entretiens, etc.) ?

R : Très peu. Nous n'avons pas accès aux plateformes qu'utilise les BigFour, et l'investissement dans des outils est hors de portée pour un cabinet de notre taille. J'utilise Excel pour des analyses rudimentaires.

I : Les procédures de détection sont-elles standardisées ou adaptées selon les missions ?

R : Elles sont adaptées, mais en fonction des moyens disponibles plutôt qu'en fonction d'une évaluation rigoureuse des risques.

I : Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'efficacité des mécanismes actuels de détection de la fraude ?

R : 2 dans mon contexte.

I : Quels mécanismes vous semblent les plus efficaces ? Pourquoi ?

R : L'observation physique et les entretiens avec le personnel opérationnel. Sur le terrain, on voit des choses que les chiffres ne montrent pas. Un entrepôt vide alors que les stocks sont déclarés, une flotte de camions qui roule alors que la production est annoncée comme nulle.

I : Quels mécanismes vous semblent les moins efficaces ? Pourquoi ?

R : La simple revue documentaire, parce qu'elle repose sur des pièces qui peuvent être falsifiées. Et l'échantillonnage, parce qu'il ne couvre qu'une fraction du risque, surtout quand les volumes sont élevés.

I : Selon vous, l'audit permet-il réellement de détecter la fraude ou principalement de la limiter ? Expliquez pourquoi.

R : Dans notre contexte, il ne fait ni l'un ni l'autre de manière satisfaisante. Il la limite marginalement pour les PME qui acceptent de se conformer, mais il ne détecte pas les fraudes

significatives, parce qu'elles sont organisées, dissimulées et protégées par des rapports de pouvoir que l'auditeur local ne peut pas contester.

4. APPLICATION DE LA NORME ISA 240

I : Êtes-vous familiarisé avec la norme ISA 240 qui traite des obligations de l'auditeur en matière de fraude ?

R : Oui, mais son application est théorique. La norme est connue, mentionnée dans nos dossiers, mais sa mise en œuvre effective est limitée par le manque de formation continue, l'absence de revues de qualité structurées et la pression économique, politique.

I : Comment appliquez-vous concrètement cette norme dans vos missions ?

R : Je tiens une discussion en équipe sur les risques de fraude en phase de planification, j'évalue les trois facteurs du triangle, et je documente les risques identifiés. Mais la profondeur de l'analyse est limitée par le temps et les moyens. La présomption de risque sur le chiffre d'affaires est légèrement appliquée, mais les tests réalisés restent superficiels.

I : Existe-t-il un écart entre ce que la norme prévoit et sa mise en œuvre dans la pratique ?

R : Oui, un écart majeur.

I : Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous le niveau réel d'application de la norme ISA 240 ?

R : Hum 2. La norme est connue, mais son application est principalement formelle.

I : Comment qualifieriez-vous l'application de la norme dans votre contexte : réelle, partielle ou principalement formelle ? Expliquez.

R : Principalement formelle. Les dossiers mentionnent la norme, les cases sont cochées, mais la profondeur d'analyse, le scepticisme et la documentation réelle restent insuffisants.

I : Pensez-vous que la norme ISA 240 offre une réelle capacité de détection de la fraude ou plutôt une illusion de contrôle ? Pourquoi ?

R : Plutôt une illusion de contrôle dans notre contexte. La norme est conçue pour des environnements où les cadres institutionnels sont fiables.

5. RÔLE DU CONTRÔLE INTERNE

I : Comment évaluez-vous les systèmes de contrôle interne dans les organisations que vous auditez ?

R : Très brièvement, parce que chez la plupart de mes clients, il n'existe pas véritablement de système de contrôle interne formalisé.

I : Ces systèmes vous semblent-ils efficaces ou facilement contournables ? Pourquoi ?

R : Facilement contournables, quand ils existent. La direction peut toujours passer outre, et il n'y a pas de comité d'audit pour s'y opposer.

I : Avez-vous déjà observé des cas de fraude malgré la présence de contrôles internes ?

R : Oui, j'ai déjà rencontré une situation où des contrôles internes existaient, mais n'ont pas permis d'empêcher une fraude. Lors d'un audit, certains achats étaient réalisés auprès d'une société appartenant au dirigeant lui-même. Le problème était que les personnes qui passaient les commandes étaient également celles qui supervisaient la réception des marchandises. Lors des contrôles, il est apparu que l'entreprise ne recevait pas toujours l'intégralité des biens commandés, alors que les paiements étaient effectués comme si la livraison était complète.

I : Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'efficacité du contrôle interne dans votre contexte ?

R : Je dirai 3.

I : Pouvez-vous décrire une situation où des contrôles existaient mais n'ont pas empêché une fraude ?

R : J'y ai répondu ci-haut.

Lorsque le contrôle interne est faible :

I : Quelles sont les conséquences sur votre travail d'audit ?

R : Nous ne pouvons pas nous appuyer sur les contrôles existants et devons donc renforcer nos procédures, notamment en réalisant davantage de vérifications détaillées, en augmentant la taille des échantillons, en effectuant plus de contrôles documentaires et en portant une attention particulière aux opérations à risque.

I : Quelles adaptations mettez-vous en place ?

R : Recours accru à l'observation physique, aux entretiens avec le personnel opérationnel, et aux confirmations externes quand elles sont possibles. Mais nous n'avons pas de data analytics pour compenser.

6. RÔLE DE L'AUDITEUR ET FACTEUR HUMAIN

I : La détection de la fraude repose-t-elle davantage sur les procédures ou sur le jugement professionnel de l'auditeur ? Expliquez.

R : Sur le jugement professionnel. Sans outils technologiques, c'est le jugement professionnel qui reste notre seul véritable atout.

I : Le scepticisme professionnel est-il réellement appliqué dans la pratique ? Pourquoi ?

R : Oui, le scepticisme professionnel est appliqué dans la pratique, car il est essentiel pour éviter de se limiter aux informations fournies par l'entreprise.

I : Dans quelle mesure l'expérience influence-t-elle la capacité à détecter la fraude ?

R : Un commissaire aux comptes qui connaît le secteur minier, qui a vu plusieurs dossiers similaires, repère des anomalies qu'un débutant ne verra pas dans ce secteur-là . Mais la formation continue est insuffisante.

I : Sur une échelle de 1 à 5, quelle est l'importance du jugement professionnel dans la détection de la fraude ?

R : 4.

I : Avez-vous déjà détecté une fraude grâce à votre intuition ou votre expérience plutôt qu'aux outils ?

R : Oui, à plusieurs reprises. Un cas de sous-déclaration de production m'avait interpellé parce que les volumes déclarés étaient incohérents avec la capacité de traitement de l'usine que j'avais visitée. Aucun outil ne m'avait alerté, c'est l'observation physique qui a fait la différence.

I : Tous les auditeurs ont-ils la même capacité à détecter la fraude ? Pourquoi ?

R : Non, et l'écart est encore plus grand dans mon contexte. Les cabinets Big Four ont des méthodologies, des outils, des formations. Nous avons l'expérience du terrain, mais moins de moyens.

7. ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

I : Comment décririez-vous le cadre institutionnel de votre structure en matière de transparence, de contrôle interne, de prévention, de gestion et de répression de la fraude ?

R : Faible. Le cadre normatif existe SYSCOHADA, ONEC, IGF, Cour des comptes mais son application est limitée par le manque de moyens, l'instabilité politique, et l'absence de volonté réelle de sanctionner.

I : Les mécanismes de régulation et de contrôle sont-ils efficaces ? Pourquoi ?

R : Non, ou insuffisamment. L'ONEC existe, mais sa capacité de supervision est limitée. L'IGF produit des rapports, mais leurs conclusions sont rarement suivies de sanctions effectives. La Cour des comptes est plus une institution formelle qu'un acteur opérationnel.

I : Les sanctions en cas de fraude sont-elles dissuasives ?

R : Non, pas au Congo en tout cas. Les sanctions sont rares, lentes, et souvent contournables si on a un bon carnet d'adresse. L'impunité est devenue une donnée structurelle, ce qui amplifie le facteur « opportunité » du triangle de la fraude.

I : Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous la qualité du cadre institutionnel dans votre contexte ?

R : Je dirai 2.

I : Pensez-vous que, dans certains contextes, la fraude peut devenir systémique plutôt qu'exceptionnelle ? Expliquez.

R : Oui, et c'est même le cas chez nous. Un environnement marqué par la corruption institutionnalisée, l'absence de sanctions crédibles, la fraude devient un mode de fonctionnement normal...c'est un système.

8. COMPARAISON BELGIQUE ET RDC

I : Quelles différences principales observez-vous entre la Belgique et la RDC en matière d'audit et de détection de la fraude ?

R : La différence essentielle est institutionnelle. La Belgique dispose d'un cadre solide, de sanctions appliquées, d'une culture professionnelle structurée. La RDC dispose d'un cadre formel, mais sans effectivité.

I : Les mécanismes de détection vous semblent-ils plus efficaces en Belgique ? Pourquoi ?

R : Oui, clairement. À la question du pourquoi j'y ai répondu à la question précédente

I : Évaluez sur une échelle de 1 à 5 :

R :

- Efficacité de l'audit : 2.
- Qualité du contrôle interne : 3.
- Application des normes : 2.

I : Dans quel contexte la fraude est-elle la plus difficile à détecter ? Pourquoi ?

R : En RDC. Le contrôle interne est plus faible, l'accès à l'information est plus difficile, les outils font défaut.

I : Pourquoi la fraude est-elle plus difficile à détecter en RDC ?

R : Je viens de répondre à ceci via la question précédente.

9. LIMITES DES NORMES

I : Les normes internationales d'audit vous semblent-elles adaptées à votre contexte de travail ? Pourquoi ?

R : Non, pas pleinement. Les normes ISA sont conçues pour des environnements où le contrôle interne est structuré, où la gouvernance est effective, et où les auditeurs sont protégés. Dans mon contexte, ces conditions ne sont pas remplies.

I : Quelles sont, selon vous, leurs principales limites dans la pratique ?

R : Leur application est trop souvent réduite à un formalisme documentaire.

I : Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'adaptation des normes internationales

à votre contexte ?

R : Je dirai 3

I : Les normes internationales sont-elles réellement conçues pour des contextes comme la RDC ? Expliquez.

R : Déjà répondu lors de cet interview.

10. CONCLUSION

I : Que faudrait-il améliorer pour renforcer la détection de la fraude dans l'audit ?

R : Il faudrait renforcer le contrôle interne des entités ; renforcer la crédibilité des sanctions pour transformer l'environnement institutionnel ; et former les auditeurs locaux aux techniques de détection, y compris aux outils technologiques accessibles. Sans ces conditions, aucune norme ne produira ses effets.

I : Quelles recommandations feriez-vous aux auditeurs, aux entreprises ou aux régulateurs ? R : Mettre en place au minimum une séparation des fonctions et un comité d'audit, et promouvoir une culture éthique, crédibiliser les sanctions, renforcer la supervision de l'ONEC, articuler le SYSCOHADA et les ISA, et investir dans la formation des commissaires aux comptes, promouvoir l'intégration des technologies et adapter les normes aux contextes fragiles.

I : Selon vous, quel est le principal facteur expliquant les difficultés de détection de la fraude dans la pratique ?

R : La faiblesse du cadre institutionnel. Tant que les sanctions ne seront pas crédibles, tant que la supervision ne sera pas effective, et tant que la fraude restera systémique plutôt qu'exceptionnelle, aucun mécanisme technique aussi sophistiqué soit-il ne permettra de la détecter efficacement.

INTERVIEW 3 : jules alingete

1. PROFIL DU RÉPONDANT

I : Pouvez-vous vous présenter (fonction, poste actuel) ?

R : Je m'appelle jules alingete, Inspecteur des Finances au sein de l'Inspection Générale des Finances (IGF-RDC), l'institution supérieure de contrôle des finances et biens publics de l'État congolais.

I : Quel est votre parcours académique et professionnel ?

R :

- Bac+3 en gestion financière, ISC-Kinshasa
- Bac+5 en gestion financière, Université de Kinshasa
- MBA en gestion des projets, AMM Research-Campus de Bruxelles

I : Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine de l'audit ?

R : Quatorze ans (neuf ans comme auditeur au cabinet Mazars, puis cinq ans et demi comme Inspecteur des Finances à l'IGF). Ce double parcours me donne une vision à la fois du secteur privé (cabinet international) et du secteur public (contrôle d'État).

I : Travaillez-vous en audit externe, interne ou dans un autre cadre ?

R : Audit interne et externe des entreprises publiques et privées, et inspection/audit des finances et biens publics de l'État. À l'IGF, nous intervenons sur l'ensemble du secteur public congolais (administrations centrales, entreprises publiques, entités territoriales décentralisées).

I : Dans quel contexte exercez-vous principalement ?

R : République démocratique du Congo, au sein de l'IGF-RDC. Le contrôle porte sur les finances et biens publics de l'État, ce qui couvre un spectre très large (chaîne de la dépense publique, gestion des recettes, passation des marchés, gestion des entreprises publiques).

I : Avez-vous déjà été confronté à des cas de fraude dans les états financiers ?

R : Oui. C'est même le cœur de mon métier à l'IGF.

I : Avez-vous déjà exercé dans différents contextes institutionnels ?

R : Oui, en RDC et aux Pays-Bas.

I : Quelles différences majeures avez-vous observées ?

R : Aux Pays-Bas, l'audit et le contrôle des finances sont complètement normés, et les normes sont soutenues par la digitalisation. La chaîne de la dépense est tracée électroniquement de bout en bout, les contrôles automatisés existent à chaque étape, et l'accès à l'information est immédiat. En RDC, l'application des normes est une véritable difficulté. La digitalisation n'existe pas ou de manière fragmentée, les procédures manuelles dominent, et l'accès à l'information est un combat permanent. L'écart entre les deux contextes ne tient pas aux normes elles-mêmes qui sont similaires mais à l'environnement institutionnel et technologique dans lequel elles s'appliquent.

I : Sur une échelle de 1 à 5, votre niveau d'exposition à la fraude ?

R : Je dirai 5. L'exposition est permanente.

I : Quels types de situations justifient cette évaluation ?

R : L'absence de transparence au niveau de la chaîne de la dépense publique, et le manque de digitalisation des différentes étapes de cette chaîne. Quand un paiement peut être initié, validé

et exécuté sans traçabilité électronique, l'opportunité de fraude est maximale. C'est structurel, pas exceptionnel.

2. PERCEPTION DE LA FRAUDE

I : Quels types de fraude rencontrez-vous le plus souvent ?

R : La fraude sur la paie, la fraude sur les notes de frais, les fraudes figurant aux livres mais détectées au point de paiement.

I : Avez-vous observé une évolution vers des fraudes plus sophistiquées ?

R : Oui. J'ai eu un cas où le financement d'un projet de construction d'écoles dans un milieu difficilement accessible. Des procès-verbaux de réception provisoire avaient été présentés pour des constructions fictives. La fraude n'a été découverte que deux ans plus tard, lors d'une visite sur terrain, il n'y avait aucun bâtiment. Ce cas montre que la fraude s'adapte, elle exploite les zones géographiquement isolées où le contrôle physique est difficile, et elle produit une documentation conforme qui résiste à l'audit de bureau.

I : Quels facteurs favorisent le plus la fraude ?

R : Le contexte institutionnel et l'opportunité. Chez nous, la faiblesse du cadre institutionnel crée une opportunité structurelle (absence de digitalisation, absence de contrôle à posteriori, absence de sanctions crédibles). La pression et la rationalisation existent aussi, mais elles sont secondaires par rapport à l'opportunité massive qu'offre un environnement non contrôlé.

I : Niveau de sophistication de la fraude aujourd'hui (1 à 5) ?

R : Je dirai 4.

I : Certaines fraudes sont-elles conçues pour être indétectables ?

R : Oui.

I : Quels mécanismes permettent cette dissimulation ?

R : La collusion entre les opérateurs et les donneurs d'ordres. Quand celui qui ordonne le paiement et celui qui l'exécute sont d'accord, aucun contrôle formel ne peut détecter la fraude.

I : Pouvez-vous décrire une situation réelle de fraude ?

R : Oui. Le cas des paiements de bons de trésor à la Banque Centrale. La Banque émet des bons de trésor avec des échéances de remboursement bien déterminées, et les entreprises souscrivent. Pour le remboursement, la Banque a mis en place un processus composé de deux logiciels. Le premier logiciel déclenche le paiement, qui doit passer par le deuxième logiciel qui accuse réception en lançant une alarme. Si le deuxième logiciel ne réceptionne pas, le premier déclenche un deuxième paiement. Et si le deuxième logiciel se comporte de la même manière, les paiements continuent de tomber. Ce cas s'est produit à la direction des opérations

bancaires, sur l'infrastructure informatique de la Banque elle-même.

I : Comment cette fraude a-t-elle commencé ?

R : Les opérateurs de la chaîne ont observé le fonctionnement et ont fini par remarquer qu'il n'y avait aucun contrôle à posteriori. Ils ont exploité cette faille.

I : Quelles failles ont permis sa mise en place ?

R : Des logiciels informatiques défaillants, conçus sans garde-fou suffisant, et l'absence de contrôle indépendant à posteriori.

I : Comment a-t-elle été dissimulée ?

R : Précisément en ne mettant pas en place le contrôle à posteriori. La fraude était invisible tant que personne n'allait vérifier.

I : Comment a-t-elle été détectée ?

R : Par la mise en place de la patrouille financière sur la chaîne de la dépense. Un contrôle à priori devrait être exécuté pour s'assurer de la validité et de la fiabilité des paiements avant autorisation.

I : Pourquoi n'a-t-elle pas été détectée plus tôt ?

R : Parce que le contrôle n'était pas mis en place. Tant qu'il n'y a pas de contrôle, il n'y a pas de détection...c'est aussi simple que cela.

I : Quels enseignements en tirez-vous ?

R : Il faut mettre en place un audit informatique indépendant et permanent. La fraude technologique ne peut être détectée que par une expertise technologique indépendante.

3. MÉCANISMES DE DÉTECTION DE LA FRAUDE

I : Quelles méthodes utilisez-vous ?

R : L'analyse des données, par l'exploitation des logiciels d'audit assisté par ordinateur, et le contrôle physique sur terrain.

I : Comment identifiez-vous un risque de fraude ?

R : Par la constatation du non-respect des procédures mises en place. Quand une procédure existe mais n'est pas suivie, c'est immédiatement un signal. A cela s'ajoute l'analyse des incohérences entre les données comptables et la réalité économique observable sur le terrain.

I : Utilisez-vous des outils spécifiques ?

R : Oui, le logiciel IDEA et TEM-MATE. IDEA permet l'analyse de données comptables et la détection d'anomalies (doublons, écarts, montants inhabituels). TEM-MATE est utilisé pour la gestion des données de contrôle. Ces outils sont efficaces, mais leur utilisation suppose un minimum de digitalisation des données chez l'entité contrôlée. Ce qui est loin d'être garanti en

RDC.

I : Les procédures sont-elles standardisées ou adaptées ?

R : Elles sont en phase de standardisation. À l'IGF, nous travaillons à harmoniser nos méthodologies, mais le processus est lent et dépend des moyens disponibles.

I : Efficacité des mécanismes actuels (1 à 5) ?

R : Je dirai 3.

I : L'audit détecte-t-il ou limite-t-il la fraude ?

R : Les deux. Il la détecte et en même temps la limite. Quand il est bien conduit, avec des outils adaptés et un accès à l'information. Quand il est formel, il limite par effet dissuasif. Mais dans notre contexte, l'effet dissuasif est affaibli par l'impunité.

4. APPLICATION DE LA NORME ISA 240

I : Êtes-vous familiarisé avec la norme ISA 240 qui traite des obligations de l'auditeur en matière de fraude ?

R : Oui.

I : Comment l'appliquez-vous concrètement ?

R : Dans le cadre de mes inspections à l'IGF, je m'appuie sur ses principes pour structurer ma démarche (évaluation des risques, documentation, mise en œuvre de procédures de réponse).

I : Existe-t-il un écart entre la norme et la pratique ?

R : Oui. L'écart est lié au risque de non-détection, qui peut provenir de l'auditeur ou du contrôleur lui-même à cause du manque de temps, manque de moyens, pression, ou tout simplement impossibilité d'accéder à certaines informations.

I : Niveau réel d'application (1 à 5) ?

R : Je dirai 3.

I : Application réelle, partielle ou formelle ?

R : Réelle, parce que dans le cadre des inspections de l'IGF, il y a eu plusieurs cas de redressement des situations fiscales d'entreprises qui sous-évaluaient les droits de l'État (impôts et taxes). L'application produit des résultats concrets. Il faut toutefois nuancer, dans le secteur privé, notamment chez les commissaires aux comptes exerçant en cabinet, l'application est probablement plus formelle, parce que les auditeurs n'ont pas le même pouvoir.

I : La norme offre-t-elle une réelle capacité de détection ou une illusion de contrôle ?

R : Une réelle capacité de détection, parce que si les procédures de contrôle mises en place ne parviennent pas à donner les résultats escomptés, la norme permet de recourir à des procédures alternatives.

5. RÔLE DU CONTRÔLE INTERNE

I : Comment évaluez-vous les systèmes de contrôle interne ?

R : Là où ils existent, ils sont inefficaces. Et généralement, ils n'existent pas. Dans la plupart des entités publiques congolaises, il n'y a pas de système de contrôle interne formalisé mais seulement des procédures ponctuelles, non supervisées, et facilement contournables.

I : Sont-elles efficaces ou facilement contournables ?

R : Facilement contournables.

I : Y'a-t-il des cas de fraude malgré des contrôles internes ?

R : Oui, parce que le risque zéro n'existe pas. Mais aussi parce que les contrôles existants peuvent devenir inefficaces quand la structure de l'entité évolue sans que les contrôles clés soient adaptés.

I : Quelle est l'efficacité du contrôle interne (1 à 5) ?

R : Je dirai 2.

I : Situation où des contrôles existaient mais n'ont pas empêché une fraude ?

R : Dans les cas où les contrôles existants sont devenus inefficaces, soit par l'évolution de la structure non suivie de l'adaptation des contrôles clés. Le contrôle interne n'est pas figé, il doit évoluer avec l'organisation. Quand il ne le fait pas, il devient une façade.

I : Conséquences d'un contrôle interne faible ?

R :

- Sur le travail d'audit : les résultats ont beaucoup de chances d'être mauvais, parce qu'on part de données non fiables.
- Adaptations : évaluer les contrôles internes mis en place et adapter les contrôles à la nouvelle situation de l'entité. Cela signifie étendre l'étendue des tests et recourir davantage à l'observation physique.

6. RÔLE DE L'AUDITEUR ET FACTEUR HUMAIN

I : La détection de la fraude repose-t-elle davantage sur les procédures ou sur le jugement professionnel de l'auditeur ? Expliquez.

R : Davantage sur les procédures. Si la prise de connaissance de l'entité et de son environnement n'a pas été bien faite, le jugement de l'auditeur risque d'être altéré.

I : Le scepticisme professionnel est-il réellement appliqué dans la pratique ? Pourquoi ?

R : Non, parce que l'audit est une profession normée. Le scepticisme est prescrit par les normes, mais dans la pratique, il est érodé par la conformité documentaire. L'auditeur remplit les cases,

documente les exigences, mais ne pose pas nécessairement les questions dérangeantes qui feraient la différence.

I : Dans quelle mesure l'expérience influence-t-elle la capacité à détecter la fraude ?

R : Le fait de travailler fréquemment sur les mêmes dossiers permet à l'auditeur de connaître les zones à risque initiales sur lesquelles il se focalise, et si un risque supplémentaire surgit, il a la facilité d'en comprendre l'origine et d'en déterminer la zone.

I : Sur une échelle de 1 à 5, quelle est l'importance du jugement professionnel dans la détection de la fraude ?

R : Je dirais 3. Le jugement vient en complément des procédures, pas en substitut.

I : Avez-vous déjà détecté une fraude grâce à votre intuition plutôt qu'aux outils ?

R : Oui. Le cas des chauffeurs de remorques qui effectuent le trajet Kinshasa-Matadi-Boma-Kinshasa mais qui font la ristourne de carburant. C'est-à-dire qu'ils déclarent une consommation supérieure à la consommation réelle et récupèrent la différence. Ce type de fraude n'est pas détectable par les outils classiques. C'est la connaissance du terrain et l'expérience qui permettent de l'identifier.

I : Tous les auditeurs ont-ils la même capacité à détecter la fraude ?

R : Non.

7. ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

I : Comment décririez-vous le cadre institutionnel de votre structure en matière de transparence, de contrôle interne, de prévention, de gestion et de répression de la fraude ?

?

R : Faible à cause de la fragmentation institutionnelle, au manque de moyens, et aux interférences politiques.

I : Les mécanismes de régulation sont-ils efficaces ?

R : Non.

I : Les sanctions sont-elles dissuasives ?

R : Non. L'impunité est devenue une donnée structurelle.

I : Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous la qualité du cadre institutionnel dans votre contexte ?

R : Je dirai 1. C'est le facteur structurant de l'ensemble du dispositif.

I : La fraude peut-elle devenir systémique ?

R : Oui, à cause de l'impunité. Quand la fraude n'est pas sanctionnée, elle cesse d'être un comportement déviant pour devenir un mode de fonctionnement normal.

8. COMPARAISON BELGIQUE ET RDC

Note : ce répondant a exercé aux Pays-Bas plutôt qu'en Belgique, mais les Pays-Bas partagent avec la Belgique un environnement institutionnel européen robuste (supervision crédible, digitalisation, sanctions appliquées). Sa comparaison vaut donc pour notre analyse.

I : Quelles différences principales observez-vous entre la Belgique (Pays développés) et la RDC ?

R : La différence essentielle est institutionnelle et technologique. En Belgique comme aux Pays-Bas, l'audit et le contrôle des finances sont soutenus par la digitalisation, la chaîne de la dépense est tracée électroniquement, les contrôles automatisés existent, l'accès à l'information est immédiat. En RDC, l'application des normes est inexistante, la digitalisation n'existe pas de manière systématique, et les procédures manuelles dominent.

I : Les mécanismes de détection sont-ils plus efficaces en Belgique ? Pourquoi ?

R : Oui, clairement. La digitalisation de la chaîne de la dépense permet des contrôles automatisés à chaque étape, ce qui réduit considérablement l'opportunité de fraude. En RDC, le contrôle manuel est dominant, ce qui laisse des failles exploitées par les fraudeurs.

I : Évaluez sur une échelle de 1 à 5 :

- Efficacité de l'audit en Belgique : 4 ; en RDC : 2.
- Qualité du contrôle interne en Belgique : 4 ; en RDC : 2.
- Application des normes en Belgique : 5 ; en RDC : 3.

I : Dans quel contexte la fraude est-elle la plus difficile à détecter ?

R : En RDC. L'absence de digitalisation, l'absence de contrôle, et l'impunité rendent la détection extrêmement difficile.

I : Pourquoi la fraude est-elle plus difficile à détecter en RDC ?

R : Cela a été mentionné ci-haut.

9. LIMITES DES NORMES

I : Les normes internationales sont-elles adaptées à votre contexte ?

R : Oui, elles peuvent s'appliquer. Mais avec des résistances et des limites liées à l'environnement.

I : Leurs principales limites dans la pratique ?

R : Les interférences politiques et administratives. Les normes sont conçues pour s'appliquer dans un environnement solide, mais en RDC, l'application des normes est constamment

confrontée à des pressions politiques, à des interférences administratives, et à l'absence de protection de l'auditeur ou du contrôleur.

I : Adaptation des normes (1 à 5) ? R

: Je dirais 3.

I : Les normes sont-elles conçues pour des contextes comme la RDC ?

R : Oui, même s'il y a quelques résistances, elles peuvent s'appliquer.

10. CONCLUSION

I : Que faudrait-il améliorer pour renforcer la détection de la fraude dans l'audit ?

R : Prendre connaissance de l'environnement institutionnel de la RDC pour produire les normes qui s'y prêtent. La digitalisation de la chaîne de la dépense est également une priorité absolue car sans elle, aucun mécanisme de détection ne sera efficace à grande échelle.

I : Quelles recommandations feriez-vous aux auditeurs, aux entreprises ou aux régulateurs ?

R : Avoir un sens élevé d'éthique et de responsabilité. Cela vaut pour les auditeurs, les entreprises et les régulateurs. L'éthique et la responsabilité sont les fondations sans lesquelles aucune norme, aucun outil, aucune méthodologie ne produit d'effets.

I : Selon vous, quel est le principal facteur expliquant les difficultés de détection de la fraude dans la pratique ?

R : L'absence des contrôles formels, les collusions, et la corruption. Ces trois éléments combinés rendent la fraude à la fois possible et indétectable. Tant qu'ils ne sont pas traités, aucun mécanisme technique ne permettra de détecter la fraude efficacement en RDC.

Questionnaire sur les mécanismes de détection de la fraude dans l'audit des états financiers.

Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de Master en Sciences de Gestion à l'UCLouvain. Elle vise à comprendre comment les mécanismes de détection de la fraude sont appliqués dans l'audit des états financiers, ainsi qu'à analyser les différences et similitudes entre la Belgique et la République Démocratique du Congo en matière de pratiques d'audit et de lutte contre la fraude financière.

Vos réponses sont strictement anonymes et confidentielles. La participation est volontaire et ne prend pas plus de 20 à 30 minutes. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses : seule votre expérience professionnelle, votre perception et votre opinion personnelle comptent.

En répondant à ce questionnaire, vous consentez à l'utilisation de vos réponses à des fins de recherche académique uniquement.

Ntambue Muana, O. — Mémoire de Master en Sciences de Gestion — UCLouvain

*** Indique une question obligatoire**

1. Courriel *

1 = Très faible 2 = Faible 3 = Moyen 4 = Élevé 5 = Très élevé

Échelle linéaire

SECTION 1 : PROFIL DU RÉPONDANT

Cette section vise à mieux comprendre le profil professionnel des répondants.

2. Quel est votre nom et prénom ?

3. Quel est votre sexe ?

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

☐ M

☐ F

☐ Autre : _____

4. Quel est votre poste actuel ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

☐ Auditeur externe

☐ Auditeur interne

☐ Expert-comptable

☐ Réviseur d'entreprises

☐ Contrôleur financier

☐ Consultant

☐ Autre : _____

5. Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine de l'audit ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

☐ 0 à 5 ans

☐ 5 à 10 ans

☐ 10 à 15 ans

☐ 15 à 20 ans ☐

Plus de 20 ans

6. Dans quel contexte exercez-vous principalement ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Belgique
- ☐ RDC
- ☐ Secteur public
- ☐ Secteur privé
- ☐ Cabinet d'audit
- ☐ Banque
- ☐ Industrie
- ☐ ONG
- ☐ PME
- ☐ Grande entreprise
- ☐ Autre : _____

7. Avez-vous déjà été confronté à des cas de fraude dans les états financiers ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ OUI
- ☐ NON

8. Dans votre pratique, la fraude vous semble : *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Rare
- ☐ Occasionnelle
- ☐ Fréquente
- ☐ Très fréquente

9. Avez-vous déjà exercé dans différents contextes institutionnels (développés et non développés) ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ OUI
- ☐ NON

10. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous votre niveau d'exposition à des situations de fraude au cours de votre carrière ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

SECTION 2 : PERCEPTION DE LA FRAUDE

Cette section vise à analyser la perception de la fraude et son évolution dans la pratique professionnelle.

11. Avez-vous déjà rencontré des fraudes dans le cadre de votre profession ? * 1 point

12. Quels types de fraude rencontrez-vous le plus souvent ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Manipulation des états financiers
☐ Détournement d'actifs
☐ Corruption
☐ Faux documents comptables
☐ Cyberfraude
☐ Blanchiment
☐ Collusion interne
☐ Surévaluation d'actifs
☐ Sous-évaluation des passifs
☐ Autre : _____

13. Selon vous, la fraude observée est généralement : *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Facilement détectable
- ☐ Moyennement détectable
- ☐ Généralement dissimulée
- ☐ Très difficile à détecter

14. Quels éléments rendent la fraude difficile à détecter ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Faiblesse du contrôle interne
- ☐ Collusion interne
- ☐ Pression managériale
- ☐ Corruption
- ☐ Manipulation documentaire
- ☐ Limites des procédures d'audit
- ☐ Manque de ressources
- ☐ Faibles sanctions
- ☐ Autre : _____

15. Avez-vous observé une évolution vers des fraudes plus sophistiquées au cours de votre carrière ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ OUI
- ☐ NON

16. Quels facteurs favorisent le plus la fraude dans les organisations ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Pression financière
- ☐ Opportunité
- ☐ Rationalisation
- ☐ Faiblesse du contrôle interne
- ☐ Corruption
- ☐ Manque de supervision
- ☐ Contexte institutionnel
- ☐ Pression managériale
- ☐ Faibles sanctions
- ☐ Manque de formation
- ☐ Autre : _____

17. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous le niveau de sophistication de la fraude aujourd'hui ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

18. Certaines fraudes vous semblent-elles conçues pour être particulièrement difficiles à détecter ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ OUI
- ☐ NON

19. Si oui, quels mécanismes permettent cette dissimulation ? *

20. Pouvez-vous décrire brièvement une situation réelle de fraude ou de risque de fraude rencontrée dans votre pratique ? *

SECTION 3 : MÉCANISMES DE DÉTECTION DE LA FRAUDE Titre sans titre

Cette section porte sur les outils et méthodes utilisés pour détecter la fraude.

21. Quels outils utilisez-vous le plus fréquemment pour détecter la fraude ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Analyse documentaire
- ☐ Tests d'audit
- ☐ Entretiens
- ☐ Analyse de données
- ☐ Data analytics
- ☐ Intelligence artificielle
- ☐ Contrôle interne
- ☐ Logiciels spécialisés
- ☐ Autre : _____

22. Comment identifiez-vous généralement un risque de fraude lors d'une mission ? *

23. Les procédures de détection utilisées dans votre pratique sont généralement : *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Standardisées
- ☐ Adaptées selon les missions
- ☐ Les deux

24. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'efficacité actuelle des mécanismes *
de détection de la fraude ?

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

25. Selon vous, l'audit permet principalement : *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ De détecter efficacement la fraude
- ☐ De limiter les risques de fraude ☐
- Les deux
- ☐ Aucun des deux
- ☐ Autre : _____

26. Expliquez brièvement votre réponse. *

SECTION 4 : APPLICATION DE LA NORME ISA 240

Cette section vise à évaluer l'application pratique de la norme ISA 240.

27. Êtes-vous familiarisé avec la norme ISA 240 qui traite des obligations de l'auditeur en matière de fraude ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ OUI
☐ NON

28. Quel est votre niveau de maîtrise de la norme ISA 240 ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

29. Existe-t-il selon vous un écart entre les exigences de la norme ISA 240 et sa mise en œuvre dans la pratique ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ OUI
☐ NON

30. Quels facteurs expliquent cet éventuel écart ? *

31. Dans quelle mesure la norme ISA 240 est-elle réellement appliquée dans votre contexte ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

32. Comment qualifieriez-vous l'application de la norme ISA 240 ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Réelle et efficace
- ☐ Partielle
- ☐ Principalement formelle
- ☐ Très limitée

33. Selon vous, la norme ISA 240 : *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Renforce réellement la détection de la fraude ☐
- ☐ Renforce partiellement la détection
- ☐ Constitue surtout une exigence formelle
- ☐ Est difficilement applicable dans certains contextes

SECTION 5 : RÔLE DU CONTRÔLE INTERNE

34. Comment évalueriez-vous l'efficacité du contrôle interne dans les organisations auditées ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

35. Les systèmes de contrôle interne vous semblent généralement : *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Très efficaces
☐ Moyennement efficaces
☐ Facilement contournables
☐ Très faibles

36. Avez-vous déjà observé des cas de fraude malgré la présence de contrôles internes ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ OUI
☐ NON

37. Quelles sont les principales faiblesses du contrôle interne observées dans votre pratique ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Manque de supervision
☐ Collusion interne
☐ Faible séparation des tâches
☐ Contrôles non respectés
☐ Faibles contrôles informatiques
☐ Manque de ressources
☐ Autre : _____

38. Lorsque le contrôle interne est faible, quelles conséquences cela a-t-il sur votre travail d'audit ? *

SECTION 6 : RÔLE DE L'AUDITEUR ET FACTEUR HUMAIN

39. La détection de la fraude repose davantage sur : *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Esprit critique
☐ Les procédures d'audit
☐ Le jugement professionnel
☐ Les trois
☐ Autre : _____

40. Dans quelle mesure l'expérience influence-t-elle la capacité à détecter la fraude ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

41. Avez-vous déjà détecté une fraude grâce à votre intuition ou votre expérience plutôt qu'aux outils ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ OUI
☐ NON

SECTION 7 — ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

42. Comment décririez-vous le cadre institutionnel de votre structure en matière de transparence, de contrôle interne, de prévention, de gestion et de répression de la fraude ? *

43. Les mécanismes de régulation et de contrôle vous semblent-ils efficaces ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ OUI
☐ NON
☐ PARTIELLEMENT

44. Les sanctions en cas de fraude vous semblent-elles réellement dissuasives ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ OUI
☐ NON
☐ PARTIELLEMENT

45. Quels éléments institutionnels limitent le plus la détection de la fraude ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ Corruption
- ☐ Pression politique
- ☐ Manque d'indépendance
- ☐ Faibles sanctions
- ☐ Faiblesse réglementaire
- ☐ Manque de ressources
- ☐ NON
- ☐ PARTIELLEMENT
- ☐ Autre : _____

46. Pensez-vous que, dans certains contextes, la fraude peut devenir systémique plutôt qu'exceptionnelle ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ OUI
- ☐ NON
- ☐ Autre : _____

SECTION 8 : COMPARAISON BELGIQUE – RDC

47. Quelles différences principales observez-vous entre la Belgique et la RDC en matière d'audit et de détection de la fraude ? Expliquez brièvement votre réponse. *

48. Dans quel contexte les mécanismes de détection vous semblent-ils les plus efficaces ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

☐ Belgique

☐ RDC

☐ Les deux

☐ Aucun

49. Évaluez l'efficacité de l'audit en Belgique. *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

50. Évaluez l'efficacité de l'audit en RDC. *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

51. Évaluez la qualité du contrôle interne en Belgique. *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

52. Évaluez la qualité du contrôle interne en RDC. *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

53. Dans quel contexte la fraude est-elle la plus difficile à détecter ? Pourquoi ? *

SECTION 9 : LIMITES DES NORMES INTERNATIONALES

54. Les normes internationales d'audit vous semblent-elles adaptées à votre contexte de travail ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

☐ OUI

☐ NON

☐ PARTIELLEMENT

55. Dans quelle mesure les normes internationales sont-elles adaptées à votre contexte ? *

56. Les normes internationales sont-elles réellement conçues pour des contextes comme la RDC ? *

Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

- ☐ OUI
☐ Non
☐ PARTIELLEMENT

SECTION 10 : CONCLUSION

57. Que faudrait-il améliorer pour renforcer la détection de la fraude dans l'audit ? *

58. Quelles recommandations feriez-vous aux auditeurs, aux entreprises ou aux régulateurs ? *

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Annexe 17 : RAPPORT IGF SUR LA MIBA

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO



RAPPORT D'AUDIT DE GESTION DE LA MIBA S.A.

(Ordre de mission n° 031/MINPF/CL/2019 du 17 décembre 2019)

Par

Victor BATUBENGA MBAYI

François MADILA MUBIAYI KALAMBA KABUADI

Louis KASONGO OLENGA

Stéphane KANKONDE TSHILUMBA

Robert LOTEMBO LUKALE

Mars 2020

Table des matières

I. INTRODUCTION	1
1.1 CADRE JURIDIQUE	1
1.2 DIFFICULTES RENCONTREES	1
II. METHODOLOGIE	1
III. CONSTATATIONS	3
3.1. CONTRATS ET PARTENARIATS	3
3.1.1. Accords et protocoles signés avec les partenaires	3
3.1.2. Contrat de location signé entre la MIBA et l'INCC	3
3.2. RELATIONS ENTRE LE DIRECTEUR GENERAL ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	5
3.2.1. Non-exécution de plusieurs décisions du Conseil d'Administration	5
3.2.2. Grievs du Conseil d'Administration contre le Directeur Général	6
3.2.3. Absence du Règlement d'Ordre Intérieur	9
3.3. OBSERVATIONS EN RAPPORT AVEC LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	9
3.3.1. Absence de rapport de gestion	9
3.3.2. Immixtion du Président du Conseil d'Administration dans la gestion courante	9
3.3.3. Convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire pour traiter du cas SIBEKA	10
3.3.4. Révocation du Directeur Général	11
3.3.6. Absence des Comités spécialisés au Conseil d'Administration	12
3.3.7. Evaluation tardive de la gestion de la Société	12

3.3.8. Non tenue de relevé de ses décisions	12
3.4. OBSERVATIONS EN RAPPORT AVEC LA GESTION FINANCIERE ET ADMINISTRATIVE DE LA MIBA SA	12
3.4.1. Dette sociale de la MIBA	12
3.4.2. Revisitation de la convention collective	13
3.4.3. Voi accentué du diamant	14
3.4.4. Chute vertigineuse du taux de réalisation de la production	15
3.4.5. Violation systématique de la Loi n° 10/010 du 27 avril 2010 relative aux marchés publics	16
3.4.6. Mauvaise tenue des outils de gestion	18
3.4.7. Plusieurs missions de services pour le PCA et le DG	18
3.4.8. Utilisation des 5.000.000 USD de l'emprunt Gécamines	20
3.4.9. Ventes du diamant en violation des procédures de commercialisation	21
3.4.10. Vente du diamant du présentoir	22
3.4.11. Dossier Saint Louis BGM	22
3.4.12. Sécurité au polygone et sur le périmètre sur la rivière SANKURU	23
3.4.13. Véhicules commandés auprès de la société KATANGA MOTORS	24
3.4.14. Risque de non continuité d'exploitation	24
3.4.15. Effacement en comptabilité, d'un montant de 9 496 251,83 USD	26
IV. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	27
4.1. CONCLUSION	27
4.1.1. En rapport avec les contrats et partenariats	27
4.1.2. En rapport avec les relations entre le Directeur Général et le Conseil d'Administration	27

4.1.3. En rapport avec le fonctionnement du Conseil d'Administration	28
4.1.4. En rapport avec la gestion financière et administrative de la MIBA	29
4.2. RECOMMANDATIONS	30
4.2.1. Recommandations à la MIBA	30
4.2.2. Recommandations au Gouvernement	32
4.2.3. Liste des annexe	34

I. INTRODUCTION

1.1 CADRE JURIDIQUE

L'Inspecteur Général des Finances-Chef de Service **Victor BATUBENGA MBAYI**, Chef de mission, le Conseiller du Ministre du Portefeuille **François MADILA MUBIAYI KALAMBA KABUADI**, le Conseiller du Ministre du Portefeuille **Roger ANDENDE APINDIA**, l'Inspecteur Général des Finances **Louis KASONGO OLENGA**, le Directeur du Conseil Supérieur du Portefeuille **Stéphane KANKONDE TSHILUMBA** et le Chargé d'Etude Principal au Conseil Supérieur du Portefeuille **Robert LOTEMBO LUKALE** ont été chargés, par l'ordre de mission n° 031/MINPF/CL/CK/2019 du 17 décembre 2019 de Son Excellence Monsieur le Ministre du Portefeuille, d'une mission officielle auprès de la Société Minière de Bakwanga S.A., MIBA S.A. en sigle.¹

L'objet de la mission était de procéder à l'audit de gestion de la MIBA S.A..

L'audit couvrait la période allant du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019.

La durée prévue pour l'exécution de cette mission était de 10 (dix) jours.

1.2 DIFFICULTES RENCONTREES

La durée trop courte de la mission, 10 jours, ne peut pas permettre de couvrir tous les aspects d'un audit de gestion d'une si grande entreprise. Néanmoins, l'essentiel a été fait.

Le retard dans le financement du déplacement des membres de l'Equipe d'Audit ainsi que l'insuffisance de ce financement, a ralenti le rythme d'exécution des travaux, réduit le nombre de membres de l'Equipe d'Audit qui se sont déplacés à Mbuji-Mayi (4 au lieu de 6) et rallongé le terme de sa finalisation.

II. METHODOLOGIE

Pour mener à bien la mission, l'équipe d'audit a procédé comme suit :

1. Entretien avec différents Responsables, notamment :

- les Membres du Conseil d'Administration de la MIBA ;
- le Directeur Général de la MIBA ;
- le Directeur Financier de la MIBA ;
- le Directeur Administratif ;

¹ Ordre de mission n° 031/MINPF/CL/CK/2019 du 17 décembre 2019 de Son Excellence Monsieur le Ministre du Portefeuille

7854

- le Directeur Technique ;
 - le Responsable du Département Approvisionnement ;
 - le Responsable du Département Commercial ;
 - le Responsable du Département d'Exploitation ;
 - le Responsable du Département Comptabilité.
2. Demande à la MIBA d'informations en rapport avec l'objet de la mission² ;
 3. Analyse et recoupement des données ;
 4. Etablissement de la feuille d'observations provisoires ;
 5. Examen des réponses à la feuille d'observations provisoires ;
 6. Débat contradictoire avec le Directeur Général de la MIBA ;
 7. Audition de certains responsables de la MIBA sur procès-verbal ;
 8. Conclusion et formulation des recommandations au regard des textes légaux et réglementaires en vigueur.



² Réquisition d'information

III. CONSTATATIONS

La mise en œuvre de la méthodologie ci-dessus a abouti à une feuille d'observations provisoires adressée à la MIBA S.A. le 18 février 2020.³ Ces observations provisoires concernaient aussi bien le Directeur Général de la MIBA que le Conseil d'Administration de la MIBA. Le Directeur Général de la MIBA a répondu à la dite feuille d'observations provisoires en date du 25 février 2020⁴ tandis que le Président du Conseil d'Administration a réagi en date du 04 mars 2020. Le débat contradictoire avec le Directeur Général est intervenu le 28 février 2020. Celui avec le Conseil d'Administration n'a pas eu lieu parce que le 09 mars 2020, le Président du Conseil d'Administration sollicitait un délai de deux semaines pour ce débat. Etant donné que le rapport de la mission était attendu par les Autorités du pays, l'Equipe d'Audit n'a pas accédé à cette demande et s'est limitée à analyser les réponses écrites du Conseil d'Administration.

Après examen des réponses du Conseil d'Administration, du Directeur Général et en tenant compte du débat contradictoire avec le Directeur Général, l'Equipe d'Audit a retenu les observations qui font l'objet du point 3 de ce rapport.

3.1. CONTRATS ET PARTENARIATS

3.1.1. Accords et protocoles signés avec les partenaires

De la lecture des accords et protocoles signés avec les partenaires, il se dégage que la tendance affichée par la MIBA paraît être plus tournée vers l'obtention des pas de porte et des frais de confidentialité que vers la relance de la société (contrat avec ALMADAR, SOGEWYS, MODERNMINIG COMPAGNY, WEST RIVER, DANIELLA, MINIGS COMPAGNY, etc...).

Plusieurs contrats de partenariats ont été signés et l'impression que cela donne est qu'il n'y a pas maîtrise dans les négociations, ce qui entraîne plusieurs désistements.

Même si dans sa réponse le Directeur Général affirme que plusieurs contrats ont été négociés, dans les règles de l'art et suivant les procédures, l'Equipe d'Audit constate notamment le manque de chronogramme des opérations pour la mise en valeur des Gisements et l'absence d'études de faisabilités en interne.

3.1.2. Contrat de location signé entre la MIBA et l'INCC

Le contrat de location (3 camions bennes, 2 pelles Excavatrices, 1 Dozer) signé le 20 novembre 2017 entre la MIBA et la société Industrie, Commerce, Construction et Consulting INCC prévoit qu'une facture mensuelle sera établie par le propriétaire

³ Feuille d'observations provisoires de la MIBA

⁴ Réponse de la MIBA aux observations provisoires de l'équipe d'audit

4

7 85/5

pour paiement, suivant la fiche de suivi des heures de marche, sans toutefois fixer le taux horaire. Le montant de la facture mensuelle devait être déterminé sur base d'un taux horaire fixé d'avance.

Un tel contrat expose la MIBA à des litiges sur le montant de la facture qu'elle aurait pu éviter.

Pour le Directeur, ce contrat est celui de sous-traitance et non de location et le taux y est fixé.

L'examen de ce contrat lors du débat contradictoire a démontré qu'il s'agit d'un contrat de location et non de sous-traitance de par son intitulé et son objet et que le taux horaire n'y figure pas.

En comparant la situation des paiements⁵ obtenue dans la comptabilité de la MIBA avec les factures émises⁶, il se dégage des paiements indus d'un montant total de 134.891,59 USD suivant détails dans le tableau n° 1 ci-dessous.

Tableau n° 1 : Ecart entre les montants payés et les montants facturés

DATE PAIEMENT	N° BON DE CAISSE	LIBELLE	MONTANT USD	TOTAL PAYE PAR FACTURE	MONTANT FACTURE	ECART
22/12/2018	4415193	pyt FCT 010/2017	87 856,00	87 856,00	65 628,05	22 227,95
29/01/2018	4415794	pyt FCT 017/2018	100 000,00			
31/01/2018	4415821	pyt FCT 017/2018	69 070,00	169 070,00	117 819,02	51 250,98
02/02/2018	4415884		10 000,00			
08/03/2018	4416588	AV/FCT 027/2018	100 000,00			
09/03/2018	4416618	SOLDE FCT 027/2018	112 730,00	212 730,00	164 852,15	47 877,85
10/04/2018	0870851		166 381,00			
19/05/2018	4417854	pyt FCT 052/2018	101 425,00			
25/05/2018	4417965	pyt FCT 052/2018	20 000,00			
25/05/2018		pyt FCT 052/2018	80 000,00			
16/07/2018	4418719	pyt FCT 052/2018	20 890,00	222 315,00	208 780,19	13 534,81
TOTAL				691 971,00	557 079,41	134 891,59

⁵ Situation des paiements INCC

⁶ Factures émises par la MIBA

3.2. RELATIONS ENTRE LE DIRECTEUR GENERAL ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1. Non-exécution de plusieurs décisions du Conseil d'Administration

Plusieurs décisions du Conseil d'Administration à exécuter par le Directeur Général ne l'ont pas été et beaucoup de rappels ont été faits lors des réunions du Conseil d'Administration. Il s'agit notamment de :

- a) la présentation de différents rapports techniques ;
- b) la présentation du programme minier devant soutenir l'utilisation de fonds provenant de l'emprunt GECAMINES ;
- c) l'élaboration d'un programme actualisé d'utilisation des 5.000.000 USD en collaboration avec le Comité Stratégique qui devait mettre l'accent sur les unités de traitement, tel que décidé en Conseil d'Administration des 07 et 08 juin 2018.

Le Directeur Général soutient que :

- a) à chaque réunion Ordinaire du Conseil, un rapport d'activités de l'entreprise est présenté aux administrateurs et un accent particulier est mis sur les rapports de la Direction Technique. Il demande à l'Equipe d'Audit de consulter, à cet effet, tous les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration.
- b) lors de la réunion du mois d'avril 2019, un programme minier intégrant les investissements à effectuer à l'aide de l'emprunt GECAMINES a été proposé au Conseil d'Administration. Ce programme a ensuite été présenté au Ministère du Portefeuille, (voir le Programme Minier 2019 présenté au Conseil d'Administration du 26 au 27 avril 2019, Programme minier 2019 disponible). De plus, le compte des 5 millions de la GECAMINES est celui qui a été le plus aisément validé par le Commissaire aux Comptes.
- c) tous les besoins exprimés par la Direction Technique ont été pris en compte dans le programme d'utilisation des fonds GECAMINES. Le plan d'utilisation de ces 5 millions a été adopté par le Conseil d'Administration et par les Actionnaires. Toute actualisation de ce plan a préalablement fait l'objet d'une discussion tant au niveau du *Comité Exécutif* (COMEX) que du Conseil d'Administration.

L'Equipe d'Audit constate que le programme minier⁷ auquel le Directeur Général fait allusion ne concerne pas les 5.000.000 USD obtenus de la GECAMINES. Il s'agit plutôt d'un programme minier annuel de la MIBA pour l'année 2019 qui

⁷ Programme minier 2019

[Signature]

avait été préparé en décembre 2018 alors que l'emprunt GECAMINES a été contracté en juin 2018.

D'après le procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration du 30 octobre au 1^{er} novembre 2018, c'est le rapport d'utilisation de 5.000.000 USD qui avait été présenté au Conseil d'Administration alors qu'à la réunion précédente (procès-verbal du Conseil d'Administration du 07 au 08 juin), il avait été demandé au Directeur Général d'élaborer un programme actualisé d'utilisation de ces fonds en mettant l'accent sur les unités de traitement.

3.2.2. Griefs du Conseil d'Administration contre le Directeur Général

Le Conseil d'Administration a relevé dans sa réunion du 25 au 27 septembre 2019 les griefs ci-après à charge du Directeur Général, à savoir :

- a) nombreuses limites et incohérences dans la gestion courante et dans la présentation des rapports ;
- b) entêtements répétés à ne pas exécuter les décisions du Conseil d'Administration ;
- c) conduite personnelle qui n'est pas de nature à favoriser la collaboration et l'harmonie ;
- d) failles dans le respect des normes et règlements importants de gestion de la MIBA (mise en place de la sécurité P.ex) ;
- e) manque de réunions mensuelles et de procès-verbaux du Comité Exécutif permettant au Conseil d'Administration de retracer l'évolution de l'Entreprise.

Le Directeur Général a rétorqué à ces observations comme suit :

- a) Il est surprenant que depuis juillet 2017, le Conseil constate seulement en fin septembre 2019 les limites et incohérences du Directeur Général.

Il rappelle qu'à son arrivée à la MIBA il avait trouvé :

- une société exsangue, sans trésorerie ;
- des usines continuellement en panne ;
- un manque d'engins de production ;
- aucun moyen de locomotion pour le personnel ;

9

7 8/6

- un Patrimoine immobilier en ruine ;
- le vol organisé à tous les niveaux ;
- un chômage déguisé ;
- le Personnel à l'abandon et accumulant des arriérés de salaire de plusieurs années, etc.

Ses initiatives et contacts ont permis de maintenir le minimum d'activités, d'obtenir le prêt GECAMINES, ainsi que redonner vie au secteur des partenariats.

- b) Ces griefs relevés par le Conseil ont tout simplement été inventés en préparation (prévision) de la révocation arbitraire du Directeur Général.

D'autre part, selon le Contrat de Mandat signé entre les mandataires (Directeur Général et Président du Conseil d'Administration) et le mandant (Ministre du Portefeuille), il est interdit au Président du Conseil d'Administration, en son nom propre, d'adresser une mise en garde (ou un ordre) au Directeur Général, telle que ce fut le cas dans sa note réf. 39/08/MIBA/PCA/2019 du 20 Août 2019, reprenant les griefs que vous énumérez dans votre rapport.

Quant à la présentation des rapports, elle se fait toujours selon le modèle qui a toujours existé à la MIBA, où chaque Direction (ou Département) expose, au Comité Exécutif puis au Conseil d'Administration, le déroulement de ses activités et les faits saillants qui permettent de suivre périodiquement le fonctionnement de la société.

- c) Les nombreux actes intempestifs d'immixtion du Président du Conseil d'Administration dans la gestion courante de l'entreprise, depuis sa prise de fonctions en tant que Directeur Général, avaient exigé de sa part une certaine fermeté. Il fait savoir que Mr Dieudonné MBAYA TSHIAKANY avait, lors du mandat précédent le sien, assumé les fonctions de *Coordonnateur de la Direction Générale* suite à la révocation du Directeur Général d'alors par son Conseil d'Administration. Il avait ensuite, sans succès, posé sa candidature au poste de Directeur Général de la MIBA. Ceci peut expliquer son appétit d'ingérence dans la gestion quotidienne et ses nombreuses remarques calomnieuses à notre endroit. Contrairement aux instructions du Ministère du Portefeuille sur la composition du Cabinet du Président du Conseil d'Administration, Mr MBAYA a installé dans la société un bureau de 7 membres permanents, pour qui il sollicite des avantages.
- d) Après le diagnostic fait par le Personnel à son entrée en fonction, il a instruit et veillé à ce que toute mise en place de la Sécurité puisse respecter

9

7896

scrupuleusement les règlements existants en la matière. Cette mesure est toujours d'application.

- e) Les réunions du Comité Exécutif se tiennent deux fois mensuellement. La marche générale de l'entreprise est mise à la disposition du Conseil d'Administration à chacune de ses réunions trimestrielles. Le défaut de transmission des PV du Comité Exécutif pourrait découler d'une possible faille due à une lourdeur/erreur administrative.

L'Equipe d'Audit constate que les mêmes difficultés trouvées par le Directeur Général à sa prise de fonction persistent et pire encore l'entreprise est à l'arrêt.

A l'exception de moyens de locomotion pour le personnel qui ont été financés par l'emprunt GECAMINES, les mêmes difficultés que le Directeur Général a trouvées, à savoir :

- Une société exsangue, sans trésorerie ;
- Des usines continuellement en panne ;
- Un manque d'engins de production ;
- Un Patrimoine Immobilier en ruine ;
- Le vol organisé à tous les niveaux ;
- Un chômage déguisé ;
- Le Personnel à l'abandon et accumulant des arriérés de salaire de plusieurs années, etc.

En ce qui concerne la conduite personnelle qui n'est pas de nature à favoriser la collaboration et l'harmonie, le Directeur Général la justifie par de nombreux actes intempestifs d'immixtion du Président du Conseil d'Administration dans la gestion courante de l'entreprise.

Concernant les réunions du Comité Exécutif, elles se tiennent mais pas régulièrement (mensuellement) comme le dit le Directeur Général. Pour la période sous contrôle, le Directeur Général n'a mis à la disposition de l'Equipe d'Audit que 3 procès-verbaux (du 13 avril 2018, du 27 juillet 2018 et du 11 octobre 2018) comme preuve de la tenue des réunions du Comité Exécutif alors qu'il lui était demandé tous les rapports.

1

7

3.2.3. Absence du Règlement d'Ordre Intérieur

L'Equipe d'Audit constate le manque d'un Règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration qui pouvait, à l'instar des Conseils d'Administration des autres Entreprises, régler certains différends qui peuvent survenir dans la conduite des différents animateurs des organes de la Société.

Le Règlement d'Ordre Intérieur est un outil de gestion qui permet de fixer les règles fonctionnement du Conseil d'Administration et de celles de différents comités spécialisés, notamment le Comité Stratégique, le Comité d'Audit et le Comité de Gouvernance.

3.3. OBSERVATIONS EN RAPPORT AVEC LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.3.1. Absence de rapport de gestion

Contrairement à l'article 138 de l'Acte Uniforme révisé relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique, le Conseil d'Administration n'établit pas le rapport de gestion.

Dans sa réponse, le Président du Conseil d'Administration affirme que le Conseil d'administration présente à chaque Assemblée Générale un rapport annuel synthèse d'activités dans lequel se trouve le rapport de gestion. Il ajoute que le Conseil d'Administration dispose des rapports de gestion effectués par sa Commission d'Audit de Gestion.

L'Equipe d'Audit confirme que le Conseil d'Administration n'établit pas le rapport de gestion, mais plutôt le rapport annuel d'activités qui est en fait une synthèse du rapport d'activités.

Dans ce rapport annuel d'activités, il n'est pas renseigné, comme le prévoit l'article 138 ci-haut évoqué, la situation de la société durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi et, en particulier, les perspectives de continuation de l'activité, l'évolution de la situation de trésorerie et le plan de financement.

3.3.2. Immixtion du Président du Conseil d'Administration dans la gestion courante

D'après le procès-verbal du Conseil d'Administration du 29 au 31 janvier 2018, les comptes bancaires continuaient à être mouvementés par le Président du Conseil d'Administration. A titre illustratif, il est joint en annexe⁶ une photocopie du chèque

⁶ Copies du chèque n° CQ 11042927 de 47.000 USD et de l'OP n° PA 02554161 de 124.000 USD

7 892

n° CQ 11042927 du 15 décembre 2017 d'un montant de 47.000 USD et une photocopie de l'OP n° PA 02554161 du 12 février 2018 d'un montant de 124.000 USD signés par le Président du Conseil d'Administration qui ont servi à débiter le compte de la MIBA n° 05100-01000274103-21 auprès de RAWBANK.

Le Président du Conseil d'Administration a justifié cette situation par le fait qu'il assumait, avant l'actuel Directeur Général, la coordination de la Direction Générale et à ce titre avait obtenu le pouvoir de signature dans les comptes de la MIBA. Et qu'en attendant l'harmonisation et la régularisation du pouvoir des signatures dans les comptes pour le Directeur Général qui trainait les pieds à cause d'un malentendu, il était dans l'obligation de signer des chèques pour certaines urgences en rapport avec le fonctionnement de la Société.

L'Equipe d'Audit fait remarquer que le changement des signatures dans les banques est une opération qui se fait juste après la remise-reprise et ne comprend pas pourquoi jusqu'en février 2018 le Président du Conseil d'Administration continuait à garder ce pouvoir de signature dans les comptes bancaires de la MIBA alors que le Directeur Général occupait son poste depuis l'année 2017. Elle considère donc cette situation comme étant une usurpation de pouvoir dans le chef du Président du Conseil d'Administration.

L'Equipe d'Audit profite de l'occasion pour relever le fait que dans tous les procès-verbaux du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint ne sont pas désignés par leurs fonctions de Directeur Général et de Directeur Général Adjoint. A la place, ils sont désignés comme Administrateurs. Seul le Président du Conseil d'Administration est désigné par sa fonction de Président du Conseil d'Administration.

3.3.3. Convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire pour traiter du cas SIBEKA

Afin de tirer au clair la position de l'Actionnaire minoritaire SIBEKA qui ne participe plus aux activités vitales de l'entreprise depuis plus de 20 ans, l'Assemblée Générale Ordinaire du 19/07/2019 avait recommandé la convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire dans un mois pour intégrer les interventions de l'Etat dans le capital. Ce dossier est resté sans suite alors qu'il constitue un frein à la conclusion d'accords avec d'autres partenaires.

Pour le Président du Conseil d'Administration, cette Assemblée Générale Extraordinaire n'a pas pu se tenir dans le délai d'un mois pour des raisons indépendantes de sa volonté, notamment : l'agenda de l'Actionnaire SIBEKA, la nomination d'un nouveau Gouvernement, en ce compris celle du nouveau Ministre du

9

8/1

Portefeuille à qui il fallait présenter ce dossier, et les incidents survenus au sein du Conseil d'Administration de la MIBA aux mois de septembre et octobre 2019.

L'Equipe d'Audit recommande vivement la tenue de cette Assemblée Générale Extraordinaire.

3.3.4. Révocation du Directeur Général

Le Conseil d'Administration a, dans sa réunion du 25 au 27 septembre 2019, décidé de la révocation du Directeur Général sans se référer à Son Excellence Monsieur le Ministre du Portefeuille.

Malgré la désapprobation de ce dernier, le Conseil d'Administration a confirmé cette décision au cours de sa réunion du 19 octobre 2019. Pour justifier sa décision, il soutient s'être basé principalement sur les articles 16.1., 18.1. et 18.3. des Statuts harmonisés de la société conformément à l'Acte Uniforme (Droit OHADA) signés par les Actionnaires (Etat Congolais et SIBEKA). Il considère que comme les statuts avaient été élaborés après la promulgation de différentes dispositions du l'Acte Uniforme, lesdites dispositions sont supposées y être intégrées.

Pour l'Equipe d'Audit il s'agit d'une révocation illégale et irrégulière sur pied des dispositions légales et réglementaires suivantes :

- a) l'article 916 de l'Acte Uniforme révisé relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique (AUSCGIE) dispose : « Le présent Acte uniforme s'applique aux sociétés soumises à un régime particulier **sous réserve des dispositions législatives ou réglementaires auxquelles elles sont assujetties** » ;
- b) l'article 81 de la Constitution dispose que « Le Président de la République nomme, relève de leurs fonctions et, le cas échéant, révoque, sur proposition du Gouvernement délibéré en Conseil des ministres... les mandataires de l'Etat dans les entreprises et organismes publics, excepté les commissaires aux comptes » ;
- c) l'article 3 du Décret n° 13/055 du 13 décembre 2013 portant statuts des Mandataires Publics dans les entreprises du portefeuille de l'Etat prescrit que « le Mandataire public ne peut être suspendu que par Arrêté du Ministre ayant le Portefeuille dans ses attributions » ?
- d) l'article 20 du Décret sus évoqué stipule que le pouvoir disciplinaire est exercé par le Ministre ayant le Portefeuille dans ses attributions.

4

8/6

3.3.6. Absence des Comités spécialisés au Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration ne dispose pas des Comités spécialisés devant lui permettre d'examiner certaines questions notamment certains griefs retenus à charge du Directeur Général.

Le Conseil d'Administration soutient que c'est la faute du Directeur Général parce que le Conseil d'Administration a formulé plusieurs observations et recommandations au Directeur Général auxquelles ce dernier n'a donné aucune suite.

3.3.7. Evaluation tardive de la gestion de la Société

Le Conseil d'Administration attend plusieurs mois, soit plus de 2 ans, pour procéder à l'évaluation de la gestion de la Société. Pourtant, il est censé procéder à tout moment au contrôle et à la vérification qu'il juge opportuns.

Pour le Président du Conseil d'Administration, cette évaluation a été faite 2 ans après par rapport à la durée statutaire du mandat du Conseil d'Administration qui est de 4 ans. Le Conseil d'Administration a estimé qu'après 2 ans, il pouvait procéder à l'évaluation à mi-parcours de la gestion du Directeur Général étant donné que ce timing est suffisant pour le Directeur Général afin de s'imprégner des réalités de la société. Une évaluation avant cette période aurait pu être jugée prématurée.

L'Equipe d'Audit confirme que c'est une évaluation tardive et qu'elle pouvait se faire annuellement à l'occasion du dépôt des états financiers.

3.3.8. Non tenue de relevé de ses décisions

Le Conseil d'Administration ne tient pas un relevé de ses décisions pouvant permettre une évaluation au cours de ses réunions.

Le Président du Conseil d'Administration a accepté l'observation.

3.4. **OBSERVATIONS EN RAPPORT AVEC LA GESTION FINANCIERE ET ADMINISTRATIVE DE LA MIBA SA**

3.4.1. Dettes sociales de la MIBA

Le montant de la dette sociale est non connu en dépit de revendications de la masse ouvrière active et des retraités.

D'après le Directeur Général, le montant global de la dette sociale est connu et actualisé chaque mois par la Direction Financière. A la clôture de l'exercice 2018, cette dette s'élève à 162.664.505 USD.

[Signature]

4 1

Il poursuit en disant que l'application informatique permettant de déterminer le montant dû à chaque agent (actif ou retraité), n'est pas opérationnelle en raison du manque de techniciens qualifiés pour ce faire. De puissants ordinateurs (serveurs informatiques) ont même été achetés en 2008 et 2012, mais n'ont jamais fonctionné par manque d'expertise. Le Département Informatique de la MIBA doit absolument connaître un réaménagement profond (recrutement d'une MO qualifiée et formation régulière) dont la MIBA n'a pas actuellement les moyens financiers requis.

L'Equipe d'Audit confirme l'observation étant donné que le montant de 162.664.505 USD figurant dans les états financiers 2018 comprend les salaires non payés au personnel à la date du 31 décembre 2018 tandis que les décomptes finals des agents mis à la retraite n'y sont pas compris, la MIBA ne les calculant pas sous prétexte de trésorerie insuffisante.

3.4.2. Revisitation de la convention collective

Le processus de revisitation de la convention collective n'est pas encore enclenché malgré les instructions de la hiérarchie et de nombreux constats en rapport avec le caractère pléthorique du personnel. Cette non revisitation alourdit la dette sociale du fait des avantages prévus dans la convention collective mais non payés en raison de la précarité de sa trésorerie.

Pour le Directeur Général, la dernière révision de la Convention Collective date de 2008 mais n'avait pas été discutée avec les syndicalistes, faute de moyens pour organiser ces travaux. Le Conseil d'Administration avait chargé l'Administrateur Paulin NGANDU KAMANDA (*Voir PV du CA du 6 au 7 juin 2018 au Point numéro V*) d'étudier et proposer des solutions à ce problème. Des conclusions et solutions concrètes ne sont pas encore proposées à ce jour.

L'Equipe d'Audit relève que le Conseil d'Administration n'avait pas chargé l'Administrateur Paulin NGANDU KAMANDA d'étudier et proposer des solutions à ce problème. Le point V du procès-verbal du Conseil d'Administration du 7 au 8 juin 2018 et non du 6 au 7 juin 2018 avait décidé que la réunion entre la Direction Générale et le Syndicat est très importante et qu'elle doit être préparée même si elle ne se tient pas à la date prévue car c'est à cette grande réunion qu'il sera abordé la question des effectifs, de la convention collective, etc. L'Administrateur NGANDU se rendra à MBUJIMAYI pour assister la Direction Générale dans les préparatifs de l'organisation de cette réunion.

[Signature]

3.4.3. Vol accentué du diamant

D'après le procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration du 29 et 31 janvier 2018, il est fait état de vol accentué durant le travail d'exploitation de nuit. Cela est confirmé par un rapport qui fait état de vol de diamant, bien que contredit par un autre rapport. Toutefois, il se constate que lors de la production du diamant avec BGM en décembre 2019, la teneur avait augmenté à 1,7 crt/m³ au lieu de 1,42 crt/m³ en 2018 du fait que BGM avait posté ces agents dans la salle de triage, dans les équipes de fouille et dans les équipes de surveillance vidéo.

Le Directeur Général dit avoir été terrifiés par le degré de vol, à son arrivée, dans les mines, la laverie et la centrale de tri ; perpétré par des agents MIBA. Il ne pouvait pas comprendre pourquoi l'exploitation se déroulait la nuit sans éclairage suffisant.

Il n'avait pas hésité à suspendre le trait (travail) de nuit afin de diminuer le risque de vol de diamants et réorganisé la sécurité pour casser les réseaux mafieux. Il a également remplacé le Personnel commis au tri du diamant.

Par ailleurs, il avait organisé des urnes pour recueillir les avis des travailleurs sur les maux qui rongeaient la MIBA et les moyens de relance de la société. Des révélations édifiantes en sont sorties et lui ont permis de mieux comprendre le vol organisé qui s'opérait.

Par exemple :

- La destruction du bâtiment de l'usine centrale de triage NCTB, le sabotage du scanner de contrôle et des trieuses automatiques (FLOWSORT), l'usage des bandes transporteuses usées et étroites, etc. avaient été faits dans le but de réduire les moyens de contrôle et faciliter le vol.
- Les creuseurs clandestins sont en réalité des employés (de groupes de sociétés informelles) rémunérés par des acheteurs de diamants locaux ou des autorités (tant civiles, militaires, que de la MIBA) pour piller les diamants de la MIBA.

Concernant l'augmentation de la teneur, elle ne peut être d'emblée attribuée à la présence de Saint Louis BGM a relevé le Directeur Général. C'est plutôt un concours de plusieurs initiatives de sa part qui a conduit à cette augmentation. Parmi ces initiatives on peut citer :

- Les révocations des agents impliqués dans le vol de diamants ;
- Le déménagement de la centrale de tri dans l'enceinte de la laverie DISELE, qui a permis de simplifier considérablement les opérations de traitement et améliorer le rendement global ;

9

2

7 8/10

- Le renforcement de la sécurité à la laverie DISELE.

Quant aux sanctions infligées en cas de vol, à ce jour, deux licenciements et plusieurs mises-à-pied assorties de mutations ont frappé les agents jugés coupables ou complices de vol de diamant à la centrale de tri.

D'autres licenciements ont eu lieu en rapport avec des cas de vols à la laverie DISELE.

Se basant sur les statistiques de production, l'Equipe d'Audit constate que la teneur du diamant qui était de 1,76 crt/m³ en 2017 a baissé à 1,42 crt/m³ en 2018 pour remonter à 1,7 crt/m³ en 2019.

Le mandat de l'actuel Directeur Général de la MIBA est caractérisé notamment par la baisse sensible de la teneur récupérée de diamant dû au vol. Lors du débat contradictoire du 28 février 2020, le Directeur Général a déclaré que tous les Directeurs de la MIBA participent au vol du diamant. Il a ajouté que pour le moment, compte tenu des difficultés que traverse la MIBA, tout celui qui cherche à gérer la MIBA est un voleur. L'Equipe d'Audit se demande si cette dernière affirmation vaut aussi pour lui. Il avait été invité par le Chef de mission pour être entendu sur procès-verbal à ce sujet, il ne s'est pas présenté au motif qu'il devait partir à Mbuji-Mayi.

3.4.4. Chute vertigineuse du taux de réalisation de la production

De 2017 à 2019, il s'observe une chute vertigineuse du taux de réalisation de la production par rapport à la production prévue. En effet :

- a) du 01 janvier 2017 au 31 décembre 2017, la production réalisée est de 27.812 carats contre un objectif de 65.230 carats, soit une réalisation de 43% ;
- b) du 01 janvier 2018 au 31 décembre 2018, la production réalisée est de 108.044 carats contre un objectif de 734.600 carats, soit une réalisation de 15% ;
- c) du 01 janvier 2019 au 31 décembre 2019, la production réalisée est de 19.684,25 carats contre un objectif de 453.690 carats, soit une réalisation de 4%.

Pour le Directeur Général, la baisse consécutive de la production de Janvier 2017 au 31 décembre 2019 est essentiellement due aux facteurs ci-après :

- le manque criant d'engins de production ;

9

[Signature]

[Signature]

- L'obsolescence de l'unique usine actuelle ;
- L'épuisement des gisements détritiques ;
- Les promesses de financement non tenues par le Gouvernement.

Il rappelle que l'outil de production est vétuste et la fréquence des pannes est croissante chaque année qui passe, ce qui entraîne une baisse progressive (ou une absence) inévitable de la production.

En outre, depuis 2018, les programmes miniers prévoyaient un soutien financier du Gouvernement (1,5 millions USD) en guise d'acompte sur le remboursement de la créance certifiée de la MIBA détenue par l'Etat congolais. L'absence de ce soutien a également contribué à la faiblesse du taux de réalisation de nos Programmes miniers.

L'Equipe d'Audit constate que les prévisions s'écartent sensiblement des réalisations et que le taux de réalisation a chuté sensiblement pendant le mandat de l'actuel Directeur Général. Elle ajoute que les difficultés évoquées par le Directeur Général auraient dû être pris en compte à l'occasion des prévisions, ce qui éviterait des prévisions fantaisistes.

3.4.5. Violation systématique de la Loi n° 10/010 du 27 avril 2010 relative aux marchés publics

Violation systématique de la Loi n° 10/010 du 27 avril 2010 relative aux marchés publics à l'occasion de tous les achats effectués par la MIBA durant la période sous contrôle (2017 – 2018).

Il s'agit notamment des achats effectués pour l'acquisition de 12 véhicules et 10 motos, des dépenses relatives au prêt de 5.000.000 USD reçu de la Gécamines ainsi que de différents contrats de partenariats.

Pour le Directeur Général, la MIBA est une société d'économie mixte et, à ce titre, n'est pas soumise à la loi n° 10/010 du 27 avril 2010 relative aux marchés publics. Néanmoins, dans tout achat effectué par la société, la MIBA compare les offres des fournisseurs ne retient que la meilleure.

Dans le cadre du prêt GECAMINES, les fournisseurs historiques de la MIBA avaient aussi été contactés mais se sont avérés être en réalité des dealers intermédiaires qui proposent des prix 20 à 100% plus élevés que ceux pour lesquels la MIBA a opté. La MIBA a d'ailleurs acheté tous les équipements directement chez leurs fabricants, auprès desquels se fournissent également ces vendeurs intermédiaires.

Pour rappel, affirme-t-il, les 2 usines achetées en Chine ont coûté au total 2.300.723 USD alors que la Direction Technique chiffrait la réparation de l'usine DISEL uniquement à 2.730.946 USD (Cfr Programme Minier Quinquennal 2018- 2022 du 29 septembre 2017). Ceci prouve à suffisance l'avantage de la démarche de la Direction Générale dans l'acquisition des équipements miniers.

- Une prospection avait été effectuée à l'échelle nationale et internationale pour l'achat des 10 pickups et 2 jeeps 4x4 TOYOTA. Au final, aucune offre n'était moins chère qu'une importation directe faite par la MIBA auprès des concessionnaires officiels basés à Dubaï, tout en bénéficiant d'une exonération douanière sur ce type d'équipements.

- les fabricants des usines de traitement de diamants ne sont pas légion car c'est un secteur tellement spécialisé qu'il est impossible de commander une usine sans effectuer une étude de faisabilité sur plusieurs mois. Dans le cas des 2 usines achetées à l'aide de l'emprunt GECAMINES, trois visites techniques ont été organisées (au Polygone à Mbuji-Mayi avec les ingénieurs du fournisseur et en Chine, dans les ateliers du fournisseur avec nos Ingénieurs) dans le cadre des travaux préparatoires à la fabrication des usines. Au total, ces travaux ont nécessité 6 mois.

Cette même logique a prévalu lors de l'achat de tous les équipements miniers (engins lourds et accessoires spécialisés d'appui à l'exploitation). Les missionnaires ont visité les usines de fabrication de chaque fournisseur d'engins miniers (SINOTRUK, SDLG, etc.) qui par ailleurs bénéficient déjà d'une bonne réputation en Afrique.

L'Equipe d'Audit rappelle l'article 1^{er} de la Loi relative aux marchés publics qui dispose : « La présente loi fixe les règles régissant la passation, l'exécution, le contrôle ainsi que le contentieux des marchés de travaux, de fournitures, de services et de prestations intellectuelles passés par l'Etat, les provinces, les entités territoriales décentralisées, **les entreprises publiques** et les établissements publics ».

L'article 3 point 3 du décret n° 10-22 portant manuel de procédures de la loi relative aux marchés publics stipule que les dispositions de la loi relative aux marchés publics s'appliquent aux marchés conclus par les établissements et entreprises publics ainsi que **les sociétés commerciales à participation publique majoritaire**.

Il remarque aussi que le Directeur Général n'a pas mis à contribution le département des approvisionnements qui est le service attitré pour faire la prospection en vue des achats. Le Directeur Général a concentré toutes les opérations d'achat en rapport avec les 5.000.000 USD de l'emprunt GECAMINES à son niveau.

[Signature]

3.4.6. Mauvaise tenue des outils de gestion

Certains outils de gestion de la MIBA SA ne sont pas bien tenus ; il s'agit par exemple des prévisions budgétaires et de l'état des exécutions des budgets.

Pour le Directeur Général, à chaque exercice ils ont toujours présenté les budgets prévisionnels ainsi que le niveau d'exécution. (Documents disponibles à la Direction Financière) Si la présentation actuelle ne répond pas aux préoccupations, la MIBA est disposée à recourir au Conseil Supérieur du Portefeuille pour son assistance

L'Equipe d'Audit prend bonne note et confirme l'observation.

3.4.7. Plusieurs missions de services pour le PCA et le DG

Suivant les détails des déplacements des mandataires en termes des missions de service en annexe⁹, l'Equipe d'Audit fait les observations suivantes :

- a) récurrence presque exagérée de missions de service occasionnant ainsi l'absence prolongée des mandataires au siège d'exploitation de l'Entreprise ;
- b) tous les ordres de mission ne renseignent pas d'objet clair de la mission. A la place, un même objet vague : « mission de service » ;
- c) la fréquence de ces missions entraine des coûts importants préjudiciables à l'Entreprise qui est en situation d'arrêt d'activités ;
- d) les rapports de ces missions ne sont pas produits.

Pour le Directeur Général :

- La situation générale de la MIBA exige à son Directeur Général d'être constamment en déplacement, à la recherche de fonds et autres solutions pour l'entreprise.

L'examen des chiffres que présenté par l'Equipe d'Audit révèle quelques erreurs, comme par exemple, qu'en 2017 il aurait effectué 11 jours de mission à l'étranger alors qu'en réalité il n'en avait effectué que 3.

- Le motif de la mission est toujours fourni avec détails à la Direction Administrative. Le non enregistrement de ces motifs dans les registres de cette direction, est une omission qu'il tentera d'élucider et corriger.

⁹ Détails des missions de service

- Il soutient que la Direction Général tient toujours compte de la situation difficile que traverse l'entreprise. C'est pour cela qu'ils perçoivent des forfaits en lieu et place des réels frais de mission.

- Les rapports de mission sont obligatoirement rédigés par le(s) collaborateur(s) accompagnant le Directeur Général en mission. Le Directeur Général, quant à lui, fait son rapport aux réunions du Comité Exécutif.

Les missions à Kinshasa ont permis à ce jour à la MIBA de bénéficier de :

- Prêt de 5 millions USD de la GECAMINES ;
- Compensation de 17millions USD en faveur de la MIBA avec les régies financières ;
- Paiement de 500.000 USD de loyer des résidences MIBA occupées par des officiels ;
- Recouvrement de frais de signature ou de confidentialité qui ont permis un fonctionnement minimal en temps d'arrêt de production ;
- Le retour aux fonds propres positifs grâce à l'obtention de la réévaluation libre de des actifs corporels et financiers immobilisés, qui a évité à la MIBA d'être déclarée en faillite au regard de la loi OHADA ;
- La signature d'un contrat de joint-venture avec A&M International rapportant à la MIBA 30 millions USD en pas-de-porte, 180 millions en investissements sur le Massif 1. A cela s'ajoutent les futurs fonds à investir par ce Partenaire dans les recherches sur le Massif de BENA KABIMBA.

Comme il conviendrait de le constater, le montant total des frais engagés pour nos missions sur 3 années sont incomparables aux résultats obtenus (**81.220 USD contre plus de 232.500.000 USD et autres avantages**)

L'Equipe d'Audit constate le nombre de missions exagéré du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général. Elle constate en plus que les ordres de mission n'ont pas d'objet précis et les rapports de mission ne sont pas produits. Elle doute que toutes ces missions soient de service parce que lors du débat contradictoire, le Directeur Général avait avoué avoir bénéficié d'un ordre de mission à l'occasion d'un deuil dans sa belle-famille.

9

F 853

3.4.8. Utilisation des 5.000.000 USD de l'emprunt Gécamines

En ce qui concerne les achats relatifs aux 5.000.000 USD, il a été retenu les observations suivantes :

- a) les prévisions n'ont pas tenu compte des frais des transitaires, des droits de douanes et connexes ; c'est ce qui explique en grande partie le blocage actuel de la MIBA ;
- b) tous les achats ont été effectués en violation de la Loi n° 10/010 du 27 avril 2010 relative aux marchés publics (marché de gré à gré) ;
- c) la non élaboration d'un programme actualisé d'utilisation des 5.000.000 USD en collaboration avec le Comité Stratégique qui devait mettre l'accent sur les unités de traitement tel que décidé en Conseil d'Administration du 07 et 08 juin 2018 ;
- d) l'utilisation des fonds de cet emprunt n'est pas basée sur un programme bien élaboré et discuté au Conseil d'Administration ni incluse dans le budget de la société pour l'exercice 2018 ; ce qui entraîne les conséquences ci-après :
 - a. le dysfonctionnement dans l'acquisition des matériels achetés causant ainsi le retard dans leur réception ;
 - b. la non prise en compte dans l'acquisition du matériel des frais de transport et de douane occasionnant des coûts supplémentaires d'entreposage ;
 - c. la qualité non fiable du matériel de transport déjà acquis car à peine mis en service, les pannes se font remarquer.

La réponse du Directeur Général a consisté à ce qui suit :

- a) Tous les frais transitaires et douaniers ont été bel et bien intégrés au plan d'utilisation de ces 5 millions.

Le blocage constaté dans l'acheminement du matériel vers Mbuji-Mayi provient notamment de :

- le prêt improductif de 400.000 USD octroyé à la DT pour maintenir une production minimale en attendant l'arrivée et l'installation de nouveaux équipements ;

9

782

- la rétention non convenue de 136.000 USD de frais bancaires par la BCDC en plus des ATD injustifiés empêchant tout retrait de fonds de nos comptes logés dans cette banque ;
 - la vente du lot de diamants de réserve pour faire face aux soulèvements répétitifs des travailleurs réclamant leurs salaires, alors que ce lot était destiné à régler les imprévus liés aux importations d'équipements.
- b) L'esprit de la loi 10/010 du 27 avril 2010 relative aux marchés publics a systématiquement été respecté dans la mesure où une prospection des marchés des fournisseurs d'usines et engins de mines fut effectuée en bonne et due forme afin d'opter pour les meilleures offres.
- c) Un rapport régulier des activités de la Direction Générale était donné au Conseil d'Administration afin de permettre une évaluation actualisée du programme d'utilisation du prêt GECAMINES. Le Comité Stratégique, quant à lui, n'a jamais été opérationnel.
- d) Au regard des rappels faits plus haut, un programme d'utilisation de l'emprunt GECAMINES avait été élaboré en concertation avec le Comité Exécutif, ensuite approuvé par le Conseil d'Administration et le Ministère du Portefeuille.

Les difficultés rencontrées dans le transport des équipements sont, tel qu'expliqué précédemment, des cas de forces majeures.

Pour votre information, nous avons porté notre choix sur des véhicules et engins réputés pour leur fiabilité et leur endurance, en l'occurrence des TOYOTA HILUX, PRADO, FORTUNER, dans le cas des véhicules légers. C'est donc sans surprise qu'aucun véhicule n'a été jugé défectueux à sa réception et après passage des contrôles techniques obligatoires dans les garages spécialisés de l'entreprise.

Les problèmes observés par la suite proviennent de l'utilisation de consommables (carburant et huiles) impropres à la consommation, au mépris des mises en garde du Directeur Général. Pour preuve, les véhicules qui n'ont pas utilisé ces consommables sont toujours en parfait état de fonctionnement.

L'Equipe d'Audit maintient la constatation pour réponse non convaincante.

3.4.9. Ventes du diamant en violation des procédures de commercialisation

Ventes du diamant effectuées en violation flagrante des procédures de commercialisation du diamant de la MIBA.

9

✓

18/5

Pour le Directeur Général, toute vente de diamant durant son mandat s'est effectuée dans le respect total des procédures et règles en vigueur dans la Société. Il n'y a, à sa connaissance, aucun exemple de dérogation à ces procédures.

L'Equipe d'Audit relève que le Chef du Département commercialisation n'a pas été associé à cette vente alors qu'il fait partie de la Commission d'Adjudication des ventes de diamants de la MIBA.

3.4.10. Vente du diamant du présentoir

L'Equipe d'Audit fait observer qu'il y a eu vente du diamant du présentoir malgré son interdiction.

Le Directeur Général affirme avec preuve à l'appui que le Conseil d'Administration a officiellement approuvé la vente du diamant du présentoir par un ROUTING datant du 27 décembre 2019. (Voir Routing réf. PCA n° 048/2019)¹⁰.

L'Equipe d'Audit prend bonne note pour autant qu'il existe des documents interdisant la vente du diamant de présentoir.

3.4.11. Dossier Saint Louis BGM

En ce qui concerne le dossier Saint Louis BGM, l'Equipe d'Audit a relevé les anomalies suivantes :

- a) Introduction de BGM dans les installations de la MIBA, détention des clés des installations de la MIBA et exécution de certaines tâches (dépenses au nom de la MIBA et production de ± 14.800 carats dans le massif I du polygone minier) par BGM sans avoir eu au préalable signature d'un contrat avec la MIBA ;
- b) Certifications de ces dépenses irrégulières faites en dehors des caisses MIBA par le Conseil d'Administration et la Direction Générale ;
- c) Passivité de la Direction Générale dans le traitement du dossier BGM Saint Louis ;
- d) Remise à BGM des clés du coffre où est gardé le diamant de la MIBA.

Pour le Directeur Général :

- a) La société Saint Louis BGM a été présentée à la MIBA en Août 2019 par le Gouverneur de la Province du Kasaï Oriental, avec un mandat de la Présidence de la République. Un cadre juridique était en préparation avec cette société à la veille du CA de septembre 2019.

¹⁰ Routing réf. PCA n° 048/2019

A sa reprise de fonctions, en novembre 2019, il a commencé à prendre ses distances avec Saint Louis BGM, étant donné les difficultés manifestes de trésorerie de cette dernière et l'incohérence constatée dans le chef de ses dirigeants.

La collaboration fut ensuite complètement rompue au 14 novembre 2019 sur instruction de son Excellence Monsieur le Ministre du Portefeuille à travers sa note Réf. N° 0544/CL/FM/CK/2019.

- b) Seules les dépenses effectuées par Saint Louis BGM en faveur de la MIBA sur base de sous-bassement authentique ont été recensées et transmises dans un rapport au Conseil d'Administration. Ce rapport complet sur la situation avec cette société a également été remis à son Excellence Monsieur le Ministre du Portefeuille.
- c) Ces faits datent d'une période qui a échappé à sa gestion à cause des conflits intervenus au sein du Conseil d'Administration au cours du mois d'octobre 2019.
- d) Cette décision a permis d'empêcher Mr D. MBAYA de sortir sans autorisation les diamants du coffre-fort et de les vendre, vu qu'en son absence, le Président du Conseil d'Administration s'était déjà permis de signer illégalement des contrats pour encaisser 225.000 USD, dilapidés au cours du mois d'octobre 2019 sans la moindre dépense au profit de la société.

L'Equipe d'Audit maintient ses observations pour les raisons évoquées ci-haut.

3.4.12. Sécurité au polygone et sur le périmètre sur la rivière SANKURU

En ce qui concerne la sécurité, le polygone et tout le périmètre sur la rivière SANKURU sont envahis par les exploitants clandestins. Il avait été recommandé à la MIBA de négocier et d'encadrer ces artisanaux au mieux des intérêts de toutes les parties. Jusqu'à ce jour, la MIBA est restée passive alors que les dragues des exploitants clandestins foisonnent sur la SANKURU par exemple.

La réponse du Directeur Général est reprise ci-dessous.

Ces carrés sont contrôlés par des hommes armés et exploités illégalement par des clandestins employés par des autorités politico-administratives locales, ce qui rend difficile leur protection.

Les tentatives d'impliquer le gouvernement central dans la résolution de cette situation ont jusque-là été sans succès.

9

1

7852

La position de l'Equipe d'Audit est que ce problème d'insécurité dépasse la MIBA et devrait être résolu par les autorités de la MIBA, du Gouvernement Provincial du Kasai Orient et du Gouvernement Central.

3.4.13. Véhicules commandés auprès de la société KATANGA MOTORS

Flou sur le dossier de véhicules achetés : le PV du CA du 29 au 31/01/2018 renseigne qu'un 1^{er} acompte avait été payé pour l'acquisition de 12 véhicules et 10 motos. De même, il ressort du procès-verbal du 30 octobre au 1^{er} novembre 2018 que les véhicules commandés auprès de la société KATANGA MOTORS n'ont pas été livrés en dépit de l'intégralité du paiement effectué et que les 2 nouveaux bus ont été livrés en compensation des véhicules non livrés moyennant un supplément de 44.000 USD.

Pour le Directeur Général, les véhicules légers acquis à l'aide du prêt GECAMINES sont exclusivement les suivants : 10 pickups TOYOTA HILUX, 1 jeep TOYOTA PRADO, 1 jeep TOYOTA FORTUNER, et 2 bus tout-terrain. Les autres achats ont été effectués sur fonds propres.

Pour l'Equipe d'Audit, le flou demeure.

3.4.14. Risque de non continuité d'exploitation

Persistance du risque de non continuité d'exploitation de la MIBA.

Il a été noté, au cours des travaux de vérification des états financiers de la MIBA, les faits majeurs sous-décrits qui risquent d'entamer la continuité d'exploitation de la MIBA :

a) Accumulation d'exercices déficitaires (la réalisation des pertes pendant quatre exercices successifs) ; le but de la MIBA n'étant plus de réaliser les bénéfices :

- Exercice comptable 2018 : perte : 23.658.132,30 \$US
- Exercice comptable 2017 : perte : 7.696.137,38 \$US
- Exercice comptable 2016 : perte : 5.178.823,41 \$US
- Exercice comptable 2015 : perte : 8.097.403,66 \$US

b) Non-paiement des salaires du personnel (160 mois d'arriérés = 13 ans) soit Dettes sociales 165 625 686,22 \$US selon le Bilan 2018) ;

9 12

7 8/5/3

- c) Non-paiement des impôts et taxes au Fisc : dettes fiscales impayées : bilan 2018 : 23 000 592,01 \$US ;
- d) Contraction des recettes/chiffre d'affaires : incapacité de supporter les charges d'exploitation de la Société ;
- e) Recours excessifs à des emprunts à court terme : 85 Millions USD bilan 2018 arrivés à l'échéance; aucun programme (aucune prévision) pour leur remboursement ;
- f) Insuffisance des fonds propres et de trésorerie ;
- g) Absence des investissements vitaux (dirigés vers l'exploitation) ;
- h) Incapacité de récupérer les créances sur les Clients de la MIBA :
 - Clients + Autres créances : Bilan 2018 : 44 459 524 \$US
 - Créance MIBA détenue sur TRESOR PUBLIC(Etat): 47 755 390,58 \$US
 (Cfr. : Lettre du Ministre des Finances à Kinshasa N° CAB/MIN/FINANCES/FIS/CNB/2019/1038 du 12 Avril 2019 et réceptionnée par la MIBA le 15/04/2019) ;
- i) Des provisions insuffisantes (6 859 228, 85 \$US depuis 2016) ;
- j) Risque d'un redressement fiscal : dettes fiscales impayées : BILAN 2018 : 23 000 592,01 \$US ;
- k) Dettes de crédit-bail et contrats assimilés : Bilan 2018 : 13 326 674,90 \$US.

A cette constatation, le Directeur Général a répondu que toutes les observations sur les états financiers, reprises aux points 15 et 16 de la feuille d'observations, trouvent leurs réponses dans le rapport du Commissaire aux Comptes de l'actionnaire majoritaire, à savoir l'état congolais.

A ce sujet, il joint, en annexe la réponse à la feuille d'observations les documents ci-après :

- le **Mémoire de Rectification de l'Opinion sur les Etats Financiers clos au 31 /12/2018,**
- le **Rapport Spécial du Commissaire aux Comptes sur la Continuité d'Exploitation Visée à l'Article 664 de l'Acte Uniforme Relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du GIE,**

9

785

- les conclusions du *Rapport sur la réévaluation des actifs corporels et financiers immobilisés* autorisée par le Ministre des Finances.

L'Equipe d'Audit confirme le risque de non continuité de l'exploitation de la MIBA.

3.4.15. Effacement en comptabilité, d'un montant de 9 496 251,83 USD

L'Equipe d'Audit a constaté que les soldes des comptes fournisseurs "avances versées" de 9.496.251,83 USD inscrits à l'Actif du Bilan en 2017 ont été assainis en dehors des procédures légales au cours de l'exercice comptable 2018.

Cette situation dont détails dans le tableau ci-dessous est une fraude qui pourrait correspondre à un détournement déguisé des fonds de la MIBA.

Tableau n° 2 : Détails du compte avance aux fournisseurs

ORDRE	N°Cpte	Désignation	2018	2017	2016	2015
01	4011100	FOURNISSEURS AU CONGO	0	7 138 852,00	7 088 289,91	
02	4011230	FOURNISSEURS EURO	0	462 613,47	462 613,47	
03	4011270	FOURNISSEURS DOLLARS US	0	1 057 805,62	1 043 431,62	
04	4011284	FOURNISSEURS RAND RSA	0	836 980,74	908 622,25	
TOTAL			0	9 496 251,83	9 502 957,25	10 710 923,55

SOURCE : MIBA/BALANCES DES COMPTES GÉNÉRAUX 2018 -2017 -2016

IV. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

4.1. CONCLUSION

En guise de conclusion, l'équipe d'audit a retenu ce qui suit :

4.1.1. En rapport avec les contrats et partenariats

4.1.1.1. En ce qui concerne les accords et protocoles signés avec les partenaires, l'Equipe d'Audit a constaté que la MIBA ne se prépare pas suffisamment et cela se manifeste notamment par le manque de chronogramme des opérations pour la mise en valeur des gisements et l'absence d'études de faisabilité en interne. Par conséquent, la MIBA n'a pas la maîtrise des négociations, ce qui entraîne plusieurs désistements. Elle semble plus intéressée par les pas de porte et les frais de confidentialité que par la relance de la société.

4.1.1.2. Le contrat de location signé entre la MIBA et la société Industrie, Commerce, Construction et Consulting INCC ne prévoit pas le taux du loyer. En outre il y a eu des paiements indus d'un montant total de 134.891,59 USD au détriment de la MIBA.

4.1.2. En rapport avec les relations entre le Directeur Général et le Conseil d'Administration

4.1.2.1. Non-exécution de plusieurs décisions du Conseil d'Administration

4.1.2.2. Plusieurs griefs du Conseil d'Administration contre le Directeur Général ont été confirmés. Il s'agit notamment de :

- a) nombreuses limites et incohérences dans la gestion courante et dans la présentation des rapports ;
- b) entêtements répétés à ne pas exécuter les décisions du Conseil d'Administration ;
- c) conduite personnelle qui n'est pas de nature à favoriser la collaboration et l'harmonie ;
- d) failles dans le respect des normes et règlements importants de gestion de la MIBA (mise en place de la sécurité P.ex) ;
- e) manque de réunions mensuelles et de procès-verbaux du Comité Exécutif permettant au Conseil d'Administration de retracer l'évolution de l'Entreprise.

9

[Signature]

4.1.3. En rapport avec le fonctionnement du Conseil d'Administration

- 4.1.3.1. Manque d'un Règlement d'ordre Intérieur du Conseil d'Administration. Cet outil de gestion permet de traiter des sujets relatifs notamment au règlement de certains différends qui peuvent survenir dans la conduite des différents animateurs des organes de la Société, au Comité Stratégique et au Comité d'Audit.
- 4.1.3.2. Absence de rapport de gestion pourtant prévu par l'article 138 de l'acte uniforme révisé relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique. Ici, le Conseil d'Administration confond le rapport de gestion avec celui d'activités qu'il établit chaque année et qui ne contient pas la situation de la société durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi et, en particulier, les perspectives de continuation de l'activité, l'évolution de la situation de trésorerie et le plan de financement.
- 4.1.3.3. Immixtion du Président du Conseil d'Administration dans la gestion courante qui se manifeste notamment par la signature des chèques pour des sorties de fonds des comptes de la MIBA.
- 4.1.3.4. Non convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire pour traiter du cas SIBEKA.
- 4.1.3.5. Révocation du Directeur Général par le Conseil d'Administration au mépris des textes légaux et réglementaires.
- 4.1.3.6. Absence des Comités spécialisés du Conseil d'Administration devant lui permettre d'examiner certaines questions notamment certains griefs retenus à charge du Directeur Général.
- 4.1.3.7. Evaluation tardive de la gestion de la Société alors que l'article 435 de l'Acte Uniforme révisé relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique donne au Conseil d'Administration le pouvoir de se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la société et de régler par ses délibérations les affaires qui la concerne.
- 4.1.3.8. Non tenue par le Conseil d'Administration d'un relevé de ses décisions pouvant permettre une évaluation au cours de ses réunions.



4.1.4. En rapport avec la gestion financière et administrative de la MIBA

- 4.1.4.1. Le montant de la dette sociale est non connu en dépit de revendications de la masse ouvrière active et des retraités. Le montant de 162.664.505 USD figurant dans les états financiers 2018 comprend les salaires non payés au personnel à la date du 31 décembre 2018 tandis que les décomptes finals des agents mis à la retraite n'y sont pas compris, la MIBA ne les calculant pas sous prétexte de trésorerie insuffisante.
- 4.1.4.2. Le processus de revisitation de la convention collective n'est pas encore enclenché malgré les instructions de la hiérarchie et de nombreux constats en rapport avec le caractère pléthorique du personnel et les dispositions budgétivores de la Convention Collective. Cette non revisitation alourdit la dette sociale du fait des avantages prévus dans la convention collective mais non payés en raison de la précarité de sa trésorerie.
- 4.1.4.3. Vol accentué du diamant durant le travail d'exploitation de nuit qui s'est poursuivi même durant le travail d'exploitation de jour malgré les mesures prises par le Directeur Général.
- 4.1.4.4. Chute vertigineuse du taux de réalisation de la production pendant le mandat de l'actuel Directeur Général qui est passé de 43 % en 2017 à 15 % en 2018 avant d'atteindre 4 % en 2019. En effet, l'Equipe d'Audit a constaté que les prévisions s'écartent sensiblement des réalisations et estime que les prévisions faites par la MIBA sont fantaisistes.
- 4.1.4.5. Violation systématique de la Loi n° 10/010 du 27 avril 2010 relative aux marchés publics à l'occasion de tous les achats effectués par la MIBA durant la période sous contrôle (2017 – 2018).
- 4.1.4.6. Mauvaise tenue de certains outils de gestion ; il s'agit par exemple des prévisions budgétaires et de l'état d'exécution des budgets.
- 4.1.4.7. Nombre de missions exagéré du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général. Les ordres de mission y relatifs n'ont pas d'objet précis et les rapports de mission ne sont pas produits. L'Equipe d'Audit doute que toutes ces missions soient de service parce que lors du débat contradictoire, le Directeur Général avait avoué avoir bénéficié d'un ordre de mission à l'occasion d'un deuil dans sa belle-famille.
- 4.1.4.8. Mauvaise utilisation des 5.000.000 USD de l'emprunt Gécamines.
- 4.1.4.9. Ventes du diamant en février 2020 en violation des procédures de commercialisation, notamment en excluant le Chef du Département

9

6

786

Commercialisation alors qu'il fait partie de la Commission d'Adjudication des ventes du diamant de la MIBA.

4.1.4.10. Vente du diamant du présentoir.

4.1.4.11. En ce qui concerne le dossier Saint Louis BGM, l'Equipe d'Audit a relevé les anomalies suivantes :

- a) introduction de BGM dans les installations de la MIBA, détention des clés des installations de la MIBA et exécution de certaines tâches (dépenses au nom de la MIBA et production de $\pm$ 14.800 carats dans le massif I du polygone minière) par BGM sans qu'il ait eu au préalable signature d'un contrat avec la MIBA ;
- b) certification de ces dépenses irrégulières faites en dehors des caisses MIBA par le Conseil d'Administration et la Direction Générale ;
- c) passivité de la Direction Générale dans le traitement du dossier BGM Saint Louis ;
- d) remise à BGM des clés du coffre où est gardé le diamant de la MIBA.

4.1.4.12. Insécurité au polygone et sur le périmètre de la rivière SANKURU qui sont envahis par les exploitants clandestins. Mais ce problème d'insécurité dépasse la MIBA et devrait être résolu par les autorités du Gouvernement Central.

4.1.4.13. Flou sur le dossier de véhicules commandés auprès de la société KATANGA MOTORS.

4.1.4.14. Persistance du risque de non continuité d'exploitation de la MIBA.

4.1.4.15. Effacement en comptabilité, d'un montant de 9 496 251,83 USD des comptes fournisseurs "avances versées" Inscrits à l'Actif du Bilan en 2017 et assainis en dehors des procédures légales au cours de l'exercice comptable 2018.

4.2. RECOMMANDATIONS

4.2.1. Recommandations à la MIBA

4.2.1.1. En rapport avec les contrats et partenariats

4.2.1.1.1. Se préparer suffisamment avant la signature des accords et protocoles avec les partenaires en procédant notamment à des études de faisabilité

en interne et en prévoyant le chronogramme des opérations pour la mise en valeur des gisements.

- 4.2.1.1.2. Prévoir les taux à appliquer pour déterminer les montants à facturer sur tous les contrats signés par la MIBA ayant des implications financières.

Le montant de 134.891,59 USD représentant les paiements indus au profit de l'INCC devra être récupéré par la MIBA et des sanctions devront être prises à l'encontre des agents et cadres à la base de ces paiements en trop.

4.2.1.2. **En rapport avec les relations entre le Directeur Général et le Conseil d'Administration**

- 4.2.1.2.1. Exécuter désormais toutes les décisions du Conseil d'Administration par le Directeur Général. Pour permettre le bon suivi desdites décisions, un relevé des décisions prises en Conseil d'Administration pouvant permettre une évaluation au cours de ses réunions devra être tenu.

- 4.2.1.2.2. Saisir le Ministre du Portefeuille qui détient le pouvoir disciplinaire par le Conseil d'Administration en ce qui concerne ses griefs contre le Directeur Général.

4.2.1.3. **En rapport avec le fonctionnement du Conseil d'Administration**

- 4.2.1.3.1. Mettre sur pied un Règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration.

- 4.2.1.3.2. Produire désormais un rapport de gestion chaque année à présenter à l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires par le Conseil d'Administration.

- 4.2.1.3.3. Convoquer une Assemblée Générale Extraordinaire pour traiter du cas SIBEKA.

- 4.2.1.3.4. Mettre sur pied des Comités spécialisés du Conseil d'Administration devant lui permettre d'examiner certaines questions.

- 4.2.1.3.5. Evaluer la gestion de la Société annuellement à l'occasion de la présentation des états financiers.

4.2.1.4. **En rapport avec la gestion financière et administrative de la MIBA**

- 4.2.1.4.1. Calculer désormais tous les droits reconnus au personnel actif, déjà retraité et à ceux qui vont à la retraite afin de mettre à jour sa dette sociale.

9

14

7851

- 4.2.1.4.2. Relancer le processus de revisitation de la convention collective et négocier à cette occasion la décote de la dette sociale à l'instar de la société Lignes Aériennes Congolaises qui avaient obtenu une décote de 80 %.
- 4.2.1.4.3. Prendre les mesures nécessaires pour éradiquer le vol du diamant.
- 4.2.1.4.4. Faire désormais des prévisions de production réalistes qui tiennent compte de tous les paramètres.
- 4.2.1.4.5. Respecter désormais la Loi n° 10/010 du 27 avril 2010 relative aux marchés publics.
- 4.2.1.4.6. Tenir régulièrement les outils de gestion, spécialement les prévisions budgétaires et de l'état d'exécution du budget.
- 4.2.1.4.7. Respecter scrupuleusement les procédures de commercialisation à l'occasion des ventes du diamant.
- 4.2.1.4.8. Reconstituer le stock du diamant de présentoir.
- 4.2.1.4.9. Notifier à Saint Louis BGM la fin de non-recevoir sur sa démarche de travailler avec la MIBA.
- 4.2.1.4.10. Clarifier le dossier relatif aux véhicules commandés auprès de la société KATANGA MOTORS.

4.2.2. Recommandations au Gouvernement

4.2.2.1. En rapport avec le fonctionnement du Conseil d'Administration

- 4.2.2.1.1. Rappeler à l'ordre le Président du Conseil d'Administration par le Ministre du Portefeuille pour immixtion dans la gestion courante de la MIBA.
- 4.2.2.1.2. Rappeler à l'ordre le Conseil d'Administration par le Ministre du Portefeuille, en ce qui concerne la révocation du Directeur Général, pour qu'une telle situation ne se reproduise plus.

4.2.2.2. En rapport avec la gestion financière et administrative de la MIBA

- 4.2.2.2.1. Enjoindre le Directeur Général de travailler en permanence au siège social de la MIBA à MBUJIMAYI et de charger le responsable de la représentation de la MIBA à Kinshasa de prendre des contacts nécessaires avec les différents partenaires.

1 ✓

[Signature]

4.2.2.2.2. Prendre des sanctions à l'endroit du Directeur Général par rapport à la mauvaise utilisation des 5.000.000 USD de l'emprunt Gécamines.

4.2.2.2.3. Instruire la MIBA de présenter un plan de sécurisation du polygone minier et du périmètre le long de la rivière Sankuru qui devra comprendre les actions à mener par la MIBA, le Gouvernement Provincial du Kasai Oriental et le Gouvernement Central peut prendre.

Le Gouvernement Provincial du Kasai Oriental et le Gouvernement Central sont priés de prêter main forte à la MIBA pour la sécurisation du polygone minier et du périmètre le long de la rivière Sankuru.

4.2.2.2.4. Mettre à la tête du Conseil d'Administration et de la Direction Générale des personnes compétentes qui auront pour mission le redressement de la MIBA.

4.2.2.2.5. Ouvrir des actions disciplinaires à charge du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général en ce qui concerne l'effacement en comptabilité d'un montant de 9.496.251,83 USD et rétablir la MIBA dans ses droits.

Fait à Kinshasa, le 23 mars 2020

L'EQUIPE D'AUDIT

Stéphane KANKONDE TSHILUMBA

Directeur au Conseil supérieur du Portefeuille

Robert LOTEMBO LUKALE

Expert au Conseil Supérieur du Portefeuille

François MADILA MUBIAYI KABUADI

Conseiller du Ministre du Portefeuille

Louis KASONGO OLENGA

Inspecteur Général des Finances

Victor BATUBENGA MBAYI

Inspecteur Général des Finances-Chef de Service

Chef de mission



