

Référentiel interne à destination des
programmes et institutions de
microfinance partenaires d'Entrepreneurs
du Monde

Investigation et Gestion de la Fraude

Guide Méthodologique

Janvier 2020
Kokouvi SOGAN
Service Gestion des Risques
Entrepreneurs du Monde

ENTREPRENEURS
du Monde

Auteur	Kokouvi SOGAN				
Créé le	01/2020	Version	1	Statut:	<input type="checkbox"/> Brouillon <input checked="" type="checkbox"/> Final
1	INTRODUCTION / CONTEXTE / DEFINITION				4
1.1	Introduction.....				4
1.2	Contexte				4
1.3	Définition de la fraude.....				5
	FOCUS : La lecture de la fraude				5
1.4	Les différents types de fraudes rencontrés couramment dans l'IMF.				6
1.5	Les modes d'exécution de la fraude.....				8
1.6	Les principales causes				8
1.7	Les conséquences de la fraude				9
2	LA PREVENTION DE LA FRAUDE				10
2.1	Un système de contrôle interne efficace				10
2.2	Un programme de sensibilisation continue des acteurs et de la direction				10
2.3	La formation du personnel et bénéficiaires sur la prévention et la détection des fraudes..				10
3	LA DETECTION DES FRAUDES				12
3.1	L'audit opérationnel				12
3.2	La politique de recouvrement des prêts				12
3.3	L'échantillonnage des bénéficiaires				13
3.4	La plainte et suggestions de la clientèle.....				14
4	L'INVESTIGATION SUR LA FRAUDE				15
4.1	Généralités sur la notion de soupçon de fraude.....				15
4.2	Présentation du cadre conceptuel de l'investigation.....				17
5	LES ETAPES D'UNE MISSION D'INVESTIGATION				24
5.1	Avant l'intervention.....				24
5.2	Pendant l'intervention				25
	FOCUS : Les limites légales et déontologiques à la recherche de la preuve				29

FOCUS : Recevabilité juridique de la preuve	30
FOCUS : La suspension du fraudeur avant sa confession ou confirmation de la fraude	32
5.3 Après l'intervention.....	33
6 SANCTION.....	35
6.1 Les sanctions des dirigeants administrateur	35
6.2 Les sanctions des employés	35
7 CONCLUSION SUR LA FRAUDE.....	37
7.1 Réaliser l'examen des processus pour améliorer le contrôle, empêcher la fraude et recommander des changements	37
7.2 Audit d'un programme de gestion de risque de fraude :.....	37
7.3 Contrôles du cadre de gestion du risque de fraude.....	38
ANNEXE : Politique de gestion de fraude applicable à l'ensemble des programmes et IMFs partenaires d'EdM	39

Révision du guide méthodologique de la fraude

Cette guide d'investigation de gestion de la fraude sera révisée en cas de nécessité pour sa réadaptation à l'évolution des activités des programmes et de la législation nationale.

Liste des abréviations :

RPS : Responsable de Point de Service

RA : Responsable d'Agence

RO : Responsable des opérations

DE : Directeur Exécutif

RRH : Responsable de Ressources Humaines

RCI : Responsable Contrôle Interne

CA : Conseil d'Administration

EdM : Entrepreneurs du Monde

IMF : institution de Microfinance

I INTRODUCTION / CONTEXTE / DEFINITION

I.1 Introduction

La découverte des fraudes constitue la partie la plus délicate du travail des IMF et en particulier celui de l'auditeur de l'IMF. Aucune IMF ne peut écarter systématiquement la possibilité qu'une opération frauduleuse se produise. Face à un tel événement, l'auditeur doit être capable de maîtriser la situation avec objectivité, calme, diplomatie et méthodologie.

Le présent document veut aussi montrer aux différents acteurs de L'IMF et en particulier l'auditeur d'être alerté et d'aller au fond des choses lors d'un doute raisonnable, de faire les rapprochements entre les événements lui permettant de détecter ou à tout le moins de prévenir la fraude.

Ce document est élaboré dans le but de constituer un guide pour l'auditeur de l'IMF pour atteindre ces objectifs et l'aider à la réalisation de son mandat d'inspection.

Cette politique de gestion de la fraude constitue la seule applicable à toutes les composantes des programmes Microfinance. Aucune de ses composantes ne peut déroger à des dispositions ni les modifier ou les interpréter sans l'accord des organes compétents.

Ce document a pour but de :

- Mettre à la disposition des acteurs intervenant dans les activités de l'institution, un guide méthodologique de prévention, de détection, d'investigation.
- Systématiser le processus de traitement des cas de fraude découvert au sein des programme Microfinance ;
- Prévenir et sanctionner conformément aux dispositions statutaires, légales et judiciaires tous les cas de fraude découverts dans l'institution

Ce document élaboré constitue un guide méthodologique d'investigation et de gestion de la fraude en Microfinance. Il est en cinq grands points qui sont les suivants :

- La prévention de la fraude
- La détection de la fraude
- L'investigation
- Sanction
- Conclusion de la fraude (comment faire pour minimiser au maximum le risque de fraude)

I.2 Contexte

La fraude est un sujet permanemment préoccupant pour nos programmes Microfinance du fait que notre activité est basée sur une matière à haut risque : l'argent. Toutes les transactions se réalisent avec de l'argent soit sous sa forme numéraire, soit sous sa forme scripturale. La majorité des agents de programme Microfinance à des degrés divers manipule quotidiennement cette matière tentante. Sous l'influence des pressions diverses, les agents ne possédant pas de valeurs succombent à la tentation de s'approprier une partie des fonds dont ils ont la gestion au préjudice de l'institution. Les

IMF est ainsi confrontée ces dernières années à une recrudescence des actes de malversations et de fraudes sous toutes leurs formes.

De même certains bénéficiaires ne transigent pas toujours avec bonne foi avec nos agences. Cette situation, si on n'y prend pas garde, peut non seulement remettre en cause nos objectifs de rentabilité et de pérennité mais aussi écorcher notre image et notre réputation.

Depuis quelques temps nos programmes Microfinance ont entamé la professionnalisation de la gestion de toutes ses activités. A cet effet, les CA de l'institution, constate ces derniers temps la multiplication des cas de fraude dans les différentes agences.

De ce constat, plusieurs cas de fraudes sont survenus dans l'institution et des solutions pour une plus grande protection des actifs ont été proposées. Parmi ces solutions il faut noter la nécessité de doter nos programmes d'une politique de gestion de fraude.

1.3 Définition de la fraude

« Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial »

« Toute tromperie intentionnelle de la part d'un employé, d'un membre du CA, ou d'un bénéficiaire en vue de s'attribuer un gain indu »

La définition de la fraude varie d'une source à l'autre selon les auteurs mais on note une convergence de point de vue sur ses caractéristiques essentielles :

- La fraude peut avoir une origine interne ou externe à l'institution ;
- La fraude est un acte intentionnel
- Le fraudeur utilise la tromperie et la dissimulation pour parvenir à ses fins ;
- Le fraudeur s'attribue ou cherche à s'attribuer des avantages indus en violation de confiance placée en lui.

FOCUS : La lecture de la fraude

Elle nécessite une série de questions extraites des différentes définitions de la fraude :

- *Y-a-t-il eu tromperie ?*
- *Existe-t-il dissimulation des faits ?*
- *L'auteur des faits aurait-il bénéficié des avantages indus ?*
- *Y-a-t-il eu violation de confiance ?*

Les réponses de cette série de questions permettront de distinguer la fraude de l'erreur qui n'est ni intentionnelle, ni cachée et ne s'accompagne pas de la recherche d'intérêts ou avantages indus. Certaines situations bien que conduisant à une perte d'actif, ne rentrent pas dans la catégorie de la fraude. Il s'agit par exemple des vols. En effet, le voleur et le fraudeur s'approprient les biens indus mais contrairement au fraudeur qui use de tromperie, le voleur lui va utiliser la menace et/ou la violence.

L'origine du soupçon de fraude est souvent la perte d'un actif – la lecture puis l'investigation permettront de catégoriser cette perte par une erreur ou par un acte frauduleux.

Quelques exemples pratiques :

- **Un animateur qui se fait agresser et sa collecte de la journée est par conséquent volée.**

Dans le respect de la présomption d'innocence, il est nécessaire de procéder à un questionnement permettant de catégoriser la situation en tant que frauduleuse ou pas :

- *Tromperie* : est-ce que l'animateur a été effectivement agressé ? Est-ce qu'il aurait pu orchestrer son agression avec des complices ?
 - *Dissimulation* : est-ce que l'animateur aurait cherché à dissimuler des erreurs ayant contribué ou entraîné son agression, telles que le non-respect des consignes de sécurité et de transport de fonds.
 - *Bénéfice* : est-ce que cette agression a pu bénéficier à l'animateur ? De fait il a pu bénéficier du montant détourné s'il est complice ou si l'agression n'a pas eu lieu, mais en contrepartie il s'expose à une investigation qui pourra se conclure par un licenciement pour faute lourde et des poursuites judiciaires.
- **Un décaissement au mauvais bénéficiaire**
 - Est-ce que le décaissement a été fait à un bénéficiaire « fantôme » ou s'agit-il d'une erreur de saisie ?
 - Est-ce que l'agent de saisie a constaté lui-même l'erreur et informé sa hiérarchie ?
 - Est-ce que l'agent de saisie aurait pu empocher la somme décaissée ?

I.4 Les différents types de fraudes rencontrés couramment dans l'IMF.

I.4.1 Les fraudes internes

La fraude interne est commise par une personne interne à l'institution (dirigeant comme personnel) et peut intervenir à tous les niveaux de l'institution et sur toutes les opérations. Il est plus judicieux de les distinguer au sein des grands cycles d'activités à savoir :

- **Les fraudes généralement enregistrées dans le cycle budget, achats et investissement,**
 - Facture de dépense modifiée et ou débitée en double sans justification,
 - Dépenses fictives

- Placement ou don fictif dans un organisme du milieu ;
 - Surfacturation des dépenses de fonctionnement et d'investissement ;
 - Dépenses inopportunes opérées dans le but d'enranger des commissions
 - Détournement des rabais et remises
 - Commissions reçues lors des achats sur exigences du chargé des achats,
 - Détournement de matériel appartenant à l'institution,
 - Utilisation non autorisés des biens de l'institution à des fins privées (voitures, moto, photocopieuses) ;
 - Imputation des dépenses d'ordre privé à l'institution (carburant et réparation de son propre véhicule) etc...
- **Les fraudes généralement enregistrées dans le cycle trésorerie finances et comptabilité :**
- Absence injustifiée d'argent dans la caisse d'un caissier ou dans le coffre-fort lors d'une vérification d'encaisse inopinée
 - Surplus de caisse non déclaré, ou empoché par le caissier / animateur
 - Retrait non justifié sur le compte d'un bénéficiaire, ou sur le compte d'une personne liée avec imitation de signature ou destruction de la pièce
 - Retrait non justifié sur un compte inactif
 - Retrait non justifié sur un compte quelconque précédé d'un dépôt fictif à travers un compte comptable ; (débiteurs/ créditeurs et postes de régularisation)
 - Détournement des versement reçus des bénéficiaires sur le terrain (abus de confiance)
 - Majoration des frais de dossiers
 - Simulation de braquage ou de cambriolage supposé survenu dans l'institution ou lors des transports de numéraires,
 - Etc....
- **Les fraudes généralement enregistrées dans le cycle épargne et crédit :**
- Commission exigée du bénéficiaire par les animateurs
 - Crédit mise en place versé à l'auteur de la fraude
 - Collusion avec un partenaire existant pour un faux crédit
 - Utilisation non autorisée de l'épargne de tiers en garantie d'un crédit
 - Intégration des bénéficiaires fictifs dans un groupe dans le but de s'octroyer des crédits fictifs ou d'accéder illicitement à des produits et services de l'institution
 - Détournement des remboursements de crédit
 - Non délivrance des livrets des bénéficiaires sur le terrain mais l'animateur collecte de l'épargne sans trace auprès des bénéficiaires
 - Majoration des frais de dossiers des bénéficiaires sur le terrain
 - Instauration de collecte de l'épargne parallèle sur le terrain à l'insu des dirigeants de l'institution
 - Détournement du recouvrement des crédits radiés
 - Exonération ou réduction du taux d'intérêt non autorisée sur le crédit contre une compensation/commission versée à l'employé par le bénéficiaire
 - Non déclaration de certains groupements dans le but de s'approprier les intérêts
 - Cavalerie de trésorerie sur les collectes de terrain dans le but de minorer le portefeuille à risque

- Facturation de produits et services inexistants

1.4.2 Les fraudes externes

La fraude externe s'entend comme une fraude commise par une personne externe à l'IMF, avec ou sans la complicité d'une personne interne. Elle prend généralement les formes suivantes :

- Falsification des livrets épargne afin de pouvoir faire des retraits indus ;
- Retrait opéré sur le compte d'autrui sur présentation d'une présentation d'une procuration falsifiée ou avec un livret travesti (usurpation d'identité)
- Détournement du remboursement d'un bénéficiaire tiers ;
- Détournement de l'objet de crédit ;
- Crédit par personnes interposées
- Surfacturation effectuée par les fournisseurs
- Obtention de crédit indu (par présentation de fausses informations) ;
- Non déclaration d'un surplus encaissé au Guichet ou sur le terrain chez l'animateur;
- Non déclaration d'un versement positionné par erreur sur son compte qu'on retire indument au guichet ou sur le terrain.
- Etc...

Bien que d'origine externe, la responsabilité de l'institution n'est pas entièrement dégagée dans la survenance de ces fraudes. En effet, ces fraudes bénéficient, pour se concrétiser, de la négligence, de l'inadvertance voire de la complicité d'un ou plusieurs acteurs de l'institution.

1.5 Les modes d'exécution de la fraude

Pour parvenir à leurs fins, les fraudeurs utilisent les méthodes et artifices suivants :

- Abus de pouvoir et intimidation (ex : un RPS qui fait pression sur le caissier de son agence pour une sortie de caisse illicite)
- Trafic d'influence (ex : un directeur qui décide l'embauche d'un collaborateur contre services qui lui seront rendus ou contre un partage de rémunération),
- Collusion entre les membres du personnel et de la direction (ex : un agent de saisie qui s'accorde avec un animateur pour le décaissement d'un crédit fictif);
- Collusion entre des employés, des dirigeants et des tierces personnes – dont des bénéficiaires (ex : un logisticien qui s'accorde avec un fournisseur sur la surfacturation d'un achat contre partage du surplus) ;
- Falsification ou travestissement des documents (faux et usage de faux) ;
- Faux en écriture : la comptabilisation d'opérations fictives ;
- Conflit d'intérêts (ex : un RPS qui ne s'abstient pas d'un comité de crédit alors que le bénéficiaire est un membre de sa famille);
- Suppression ou destruction de renseignements, d'opérations ou de documents (ex : destruction de registres de groupes, fiches d'identification de bénéficiaires, fausses factures...).

1.6 Les principales causes

1.6.1 Les causes institutionnelles

- Absence de formation des administrateurs et du personnel sur la détection et la prévention de la fraude
- Absence de procédure harmonisée de gestion de la fraude dans l'institution
- Laxisme dans le traitement de certains cas de fraudes
- Faiblesse du système de contrôle interne du point de vue supervision
- Limitation du service de l'audit interne sur la qualité et l'effectif des ressources humaines
- Absence d'un mécanisme institutionnel de revue du contrôle interne
- Faible exploitation des rapports d'audit du service d'audit interne
- Absence de formation spécifique des membres des organes (CA ou comité d'audit)
- Non-respect des dispositions idoines d'affectation du personnel.
- Etc...

1.6.2 Les causes opérationnelles

- Faiblesse des procédures et ou inadéquation des procédures
- Non-respect des procédures mises en place
- Les faiblesses du contrôle interne
- Concentration de pouvoir et de tâches incompatibles (absence de séparation des tâches)
- Endettement excessif des agents
- Permissivité du logiciel transactionnel
- Ecart souvent trop grand sur la maîtrise des logiciels transactionnels entre les opérationnels et le personnels et personnel chargé de supervision
- Déficience du contrôle exercé par la direction sur le personnel.

1.7 Les conséquences de la fraude

- Diminution des ressources et de l'actif de l'institution ;
- Travestissement des informations financières ;
- Un amenuisement de la rentabilité ;
- Altération de l'image et de la réputation de l'institution ;
- Réduction de la performance globale ;
- Bouleversement des systèmes de valeurs et une perversion du climat social dans l'entreprise ;
- Insolvabilité, illiquidité, cessation de paiement ou faillite...
- Rapports avec la régulation et les partenaires
- Le chômage

La fraude entraîne le chômage et peut entraîner des crises systémiques du système financier, bouleverser les données macroéconomiques et engendrer les troubles socio-économiques. Pour atténuer les risques de fraude les IMF doit mettre en place un dispositif anti-fraude.

2 LA PREVENTION DE LA FRAUDE

Les principaux moyens à privilégier dans les IMF pour prévenir la fraude sous quelque forme que ce soit sont :

- Un système de contrôle interne adapté et efficace,
- Un programme continu de sensibilisation des acteurs et de la direction
- Formation du personnel sur la prévention et la détection des fraudes

2.1 Un système de contrôle interne efficace

Bien qu'aucun contrôle interne, si à point soit-il et qu'aucune surveillance, si étroite soit-elle ne soient à l'abri des fraudes, l'IMF doit observer la séparation des tâches sur les processus sensibles (décaissement des crédits, la gestion de la trésorerie, la gestion des habilitations des SIG)

Les mesures opérationnelles générales

- Renforcer les contrôles de supervision – cela concerne les contrôles de routine ainsi que les contrôles inopinés ;
- Mettre l'accent sur la possession par les utilisateurs, les procédures spécifiques selon chaque cycle d'activités (convoyage de fonds, comptabilité, crédit)
- Rapprocher régulièrement les comptes financiers et dénouer systématiquement les suspens
- Analyser et suivre les comptes de liaison
- Avoir une procédure de gestion des habilitations dans le SIG
- Faire un suivi rapproché des comptes débiteurs et créditeur divers et postes régularisation surtout le compte de liaison ;
- Une bonne politique de gestion du personnel
- Des politiques claires de déclassement et rééchelonnement des crédits
- Etc....

2.2 Un programme de sensibilisation continue des acteurs et de la direction

Les administrateurs et une direction informés sur les fraudes sont des éléments indispensables pour les prévenir et les contrer. Un programme de sensibilisation devrait être offert de façon continue et être diffusé à tout nouvel employé et administrateur

- Sensibiliser le personnel et les élus sur la prévention et la détection de la fraude ;
- Appliquer rigoureusement les sanctions qui s'imposent à chaque cas détecté ;
- Réviser les contrôles de supervision dans les agences et au siège
- Diffuser largement le règlement intérieur du personnel et les procédures administratives et comptables ;
- etc.....

2.3 La formation du personnel et bénéficiaires sur la prévention et la détection des fraudes

Une formation donnée au personnel d'une IMF portant sur des éléments de sécurité, sur la prévention et la détection des fraudes constitue un autre élément important dans les mesures préventives que la direction de l'IMF aurait l'avantage à mettre en place afin de faire échec au fraudeur.

Cette formation vise à informer le personnel sur les signes et les éléments déclencheurs de l'existence potentielle d'une fraude et sur le comportement du fraudeur. Elle permet aussi de conscientiser l'employé à dénoncer, à qui de droit, toute situation suspecte qu'il a observée.

Sensibiliser les bénéficiaires sur les droits et devoirs dans les procédures d'octroi de crédits et sur le numéro de gestion des plaintes est aussi une mesure de contrôle efficace et de prévention de fraude.

- **Détournement des remboursements et des dépôts des bénéficiaires :**

Les responsables de l'IMF doivent :

- Sensibiliser les bénéficiaires de prendre toujours les reçus après toute opération,
- Sensibiliser les bénéficiaires que tout dépôt doit être mentionné dans leur livret,
- Sensibiliser les bénéficiaires sur les mécanismes de plaintes
- Sensibiliser les bénéficiaires de ne pas accepter être complice des animateurs
- Sensibiliser les bénéficiaires à toujours signer les livrets.
- Sensibiliser les bénéficiaires à exiger les reçus lors des retraits et des remboursements hors réunion

- **Crédits fictifs et par personnes interposés, crédit avec des fausses signatures, des crédits partagés avec les bénéficiaires sur le terrain**

Les responsables de l'IMF doivent :

- Sensibiliser les bénéficiaires sur les droits et devoirs dans les procédures d'octroi des crédits
- Sensibiliser les membres de bureau à refuser des intrus dans leurs groupes,
- Sensibiliser les bénéficiaires à parler lorsqu'un supérieur est sur le terrain avec l'animateur
- Sensibiliser les bénéficiaires de ne pas céder à la collusion
- Sensibiliser les bénéficiaires illettrés à montrer leur échéancier à leurs enfants qui savent lire (ou à être assistés par un lettré).
- Afficher les frais obligatoirement dans les agences
- Sensibiliser les bénéficiaires à toujours montrer après décaissement les reçus et les tableaux d'amortissement à leurs enfants s'ils ne savent pas lire.

3 LA DETECTION DES FRAUDES

Les meilleures stratégies de prévention des risques dans le monde ne vont pas éliminer la fraude. Ceci parce que les politiques peuvent être en partie ignorées ou passées outre. D'un autre côté parce qu'en exerçant un effort pour équilibrer les coûts des mesures de contrôles aux expositions potentielles aux risques l'IMF aura toujours des parties vulnérables.

Chaque fois qu'il y a un cas de fraude dans une organisation, cela donne une image de faiblesse de la part de l'IMF et tout son personnel.

La détection de fraude est donc une responsabilité tacite à tout le personnel depuis les membres du CA jusqu'à l'agent de sécurité.

L'IMF doit disposer des indicateurs d'alerte (augmentation inexplicable du portefeuille, dégradation du portefeuille, écart de caisse persistant, comptabilité non à jour, les dossiers de crédits incomplets, absence de certains dossiers de crédits)

La détection de fraude implique les quatre éléments suivants :

- L'audit opérationnel
- Le politique de recouvrement des prêts
- Sondage des bénéficiaires
- Plaintes des bénéficiaires

3.1 L'audit opérationnel

Après avoir conçu les mesures de contrôle appropriées, il faut s'assurer que ces mesures de contrôle sont effectivement exécutées sur le terrain. En plus l'IMF doit considérer la pratique des audits opérationnels comme pratique régulière pour confirmer que les politiques et procédures sont respectées.

Quand la procédures et politiques ne sont pas respectées c'est souvent à cause d'une des raisons suivantes : 1-) l'employé est impliqué dans une sorte de fraude ; 2-) l'employé ne connaissait pas ou ne comprenait pas la politique ; 3-) l'employé a trouvé que la politique ou la procédure est inadaptée.

Ainsi, quand l'audit opérationnel découvre une fraude, il doit aussi identifier des besoins de formation du personnel ainsi que la possibilité de révision de certaines procédures et politiques.

Un audit opérationnel implique la révision de toutes les activités opérationnelles, procédures et processus, y compris les ressources humaines, achat, finance, gestion du SIG etc.

L'auditeur opérationnel doit être fait par l'auditeur interne de l'IMF.

3.2 La politique de recouvrement des prêts

D'une part, la politique de recouvrement de prêt est essentiellement vue comme une réponse au risque de crédit, d'une part, il joue un rôle important dans la détection de fraude.

En impliquant plusieurs personnes dans la procédure de recouvrement l'IMF monte la pression et aussi aide les bénéficiaires à identifier la présence de fraude.

Si l'animateur est la seule personne qui entretient un lien avec un bénéficiaire qui a un crédit en souffrance, il peut facilement empocher les remboursements ou encore en cas de crédit fictif sur le compte d'un bénéficiaire sans qu'il ne sache.

En cas de difficulté dans le remboursement d'un bénéficiaire :

- Après la pression morale du groupe sans résultat
- L'animateur fait la première visite au bénéficiaire qui est en défaut de paiement, si c'est sans résultat
- Si cette visite ne donne pas de résultat, un autre agent (RPS, RA) est celui qui conduit la seconde visite du bénéficiaire défaillant,
- Si cette deuxième tentative échoue, un autre responsable de préférence le RO conduit la 3^{ème} visite.

Cette démarche permet d'attirer l'attention du bénéficiaire sur le caractère de plus en plus préoccupant de sa défaillance. Elle constitue en outre une importante mesure complémentaire de contrôle qui permet de vérifier si tout ou une partie du portefeuille en défaillance n'a pas été plutôt empoché par l'animateur de collecte des remboursements.

3.3 L'échantillonnage des bénéficiaires

Un aspect principal de la détection de fraude est de rendre visite aux groupes ou des bénéficiaires pour s'assurer que les enregistrements de leurs opérations à leur niveau et au niveau de l'IMF sont conformes.

- Les RPS /RA/ RO/ doivent périodiquement rendre visite au groupe par sondage pour s'assurer que la méthodologie est respectée sur le terrain et que l'animateur ne force pas les groupes à introduire des personnes venant d'ailleurs dans les groupes,
- Ils doivent également faire des vérifications des livrets d'épargne, des tableaux d'amortissement, et tirer par moment le portefeuille crédit par animateur pour un contrôle de la hiérarchie par sondage,
- Les auditeurs internes lors de leur intervention doivent procéder à un échantillonnage représentatif des bénéficiaires actifs pour la vérification des encours de crédits ; ce qui leur permet d'orienter les visites vers les bénéficiaires si semblent bien plus douteux. (par exemple pour un auditeur en fonction de l'agence et par rapport au risque peut faire l'échantillonnage raisonné suivant : les 20 plus gros débiteurs, 50% des bénéficiaires qui ont des arriérés de plus de trois remboursements, 25% qui ont plus de 25% et 25% des bénéficiaires à jour et si l'IMF pratique le rééchelonnement des crédits, tous ces bénéficiaires doivent faire objet de visite.
- Pour les comptes d'épargne volontaire, il n'y a pas un moyen d'avertissement pour déterminer si tel compte est plus vulnérable à la fraude que l'autre, l'échantillonnage de bénéficiaire – épargnant doit être plus élevé que celui des bénéficiaires sous crédit, **(un auditeur peut prendre les 20 plus gros épargnants, et une partie des comptes inactifs qui sont devenus actifs au moment d'une prochaine mission, les comptes qui sont très mouvementés, les comptes avec les retraits et dépôt de même montant répétitif, les comptes dont les relevés sortent de gros retraits, les comptes dont les retraits sont faits le vendredi et le dépôt de même montant le lundi)**
- Avant de rendre visite aux bénéficiaires spécifiques, l'auditeur interne révise les dossiers pour s'assurer que la documentation est conforme aux politiques et procédures de l'IMF. En allant

rendre visite aux bénéficiaires par exemple, l'auditeur interne compare les informations des déboursements et remboursement dans les registres de l'IMF avec celles des bénéficiaires y compris les derniers soldes, le montant, la date des opérations. Il est aussi important de comparer l'information dans le dossier avec le commerce actuel, les adresses, type d'affaire, l'objet du crédit etc.. Si la documentation est fautive, il est fort possible que le bénéficiaire a trompé l'animateur ou qu'il se sont mis d'accord pour donner le crédit à un bénéficiaire qui est non crédible.

3.4 La plainte et suggestions de la clientèle

Comme la plupart des bénéficiaires des IMF sont pauvres et analphabètes, ils sont particulièrement susceptibles d'être des victimes de fraude. Combien même fragiles dans leur exposition à la fraude, les bénéficiaires sont sensibilisés sur leurs droits et se rendent compte souvent quand ils font l'objet d'actes malveillants. Néanmoins, leur contact principal avec l'IMF se trouve être l'animateur mis en cause.

Une autre méthode importante pour détecter la fraude et pour améliorer le service des opérations c'est d'établir un système de plaintes et suggestion en créant un canal de communication pouvant permettre aux bénéficiaires de donner leurs opinions (numéro de plaintes, les boites à suggestions).

Si c'est facile pour les bénéficiaires de se plaindre et si leurs plaintes peuvent aller au-delà de l'agence ils pourront alors porter plaintes contre les animateurs et d'autre employés.

- **Un numéro de plainte doit être largement diffusé dans les groupes (sur les livrets, lors des réunion affichage dans les agences)**
- **Une boîte à suggestion bien visible doit être placée dans les différentes agences de l'IMF**
- **Une personne doit être responsabilisée pour la collecte et du traitement des plaintes.**

Il est nécessaire pour la Direction de l'IMF de mener des investigations pour clarifier les soupçons de fraude au sein de l'institution.

4 L'INVESTIGATION SUR LA FRAUDE

Lorsque la confiance est mise à mal par les actes de mauvaise foi, de tromperies, de fraude ou de malveillance, une procédure appropriée doit être observée afin de garantir à l'institution une crédibilité indéniable.

Quelles que soient les raisons évoquées et le niveau de responsabilité auquel elle s'opère, la fraude – du moment qu'elle est avérée – est plus qu'un risque, un danger et sa gestion doit se faire dans le strict respect du « principe de tolérance zéro ».

La gestion de la fraude doit suivre une procédure assez claire qu'il s'agisse d'une fraude d'origine externe à l'institution ou qu'elle provienne d'un de ses dirigeants ou membre du personnel. La procédure prend en compte aussi bien les soupçons de fraude, le traitement des fraudes avérées, et les braquages.

Voici une énumération de quelques signaux d'alarme (d'alerte) de l'existence d'une fraude :

- La comptabilité non à jour, des écarts persistants, des registres gravement incomplets ou déficients,
 - La baisse ou la hausse inexplicable de l'actif, des dépôts d'épargne ou tout écart anormal et inexplicable ;
 - Les opérations inhabituelles de par leur nature ou leur complexité, surtout lorsqu'elles sont exécutées en fin du mois
 - L'accroissement inhabituel des prêts en retard sans que le gérant ou les employés ne puissent le justifier de façon satisfaisante
 - Le niveau élevé de postes de dépenses sans aucune explication
 - La grande nervosité du responsable ou des employés lorsqu'il y a un contrôle
 - Les hésitations ou refus du personnel à donner accès aux registres ou à divers documents
 - L'omission et les erreurs dans l'enregistrement d'opérations au brouillard de caisse
 - L'absence de contrôle adéquat du CA ou du contrôle interne
- Les pratiques visant à ne pas inclure dans l'encaisse toutes les recettes de la journée de caisse

4.1 Généralités sur la notion de soupçon de fraude

4.1.1 Les personnes chargées de la gestion de fraude

Les personnes impliquées dans la gestion de soupçon de fraude et de la fraude avérée sont le CA (notamment quand la Direction de l'institution est mise en cause) et la Direction exécutive. Le département de Contrôle Interne est l'outil au service du CA ou de la Direction dans le traitement du soupçon.

Mais il est à noter que la lutte contre la fraude est une préoccupation de tous les acteurs intervenant dans la vie de l'institution à quelque degré de responsabilité qu'il soit. A ce titre, tous les acteurs sont invités à s'investir sans cesse dans la lutte contre ce fléau dans l'institution.

4.1.2 Le traitement du soupçon de fraude

Définition de la notion de soupçon de fraude

La gestion de la fraude suppose l'existence d'indices justifiant sa probable survenance. Il y a soupçon de la fraude lorsqu'il existe des indices plus ou moins pertinents de la réalisation d'un acte frauduleux par un acteur de l'institution si cette supposition n'est pas fondée sur des preuves tangibles. Une fraude peut être soupçonnée à travers un faisceau d'indices classé suivant les catégories d'acteurs intervenant dans la vie de l'institution :

➤ Pour les dirigeants

- Lettre anonyme de dénonciation
- Les trafics d'influence et abus d'autorité
- Endettement exagéré des dirigeants,
- Etc.....

➤ Pour les bénéficiaires

- Le blanchiment des capitaux et recel, Les manœuvres frauduleuses, Les mensonges, Forte tension financière.

➤ Pour l'ensemble du personnel

- Tendance à travailler beaucoup et tard le soir, sans que la charge de travail soit pour autant justifiée
- Train de vie au-dessus de ses moyens
- La comptabilité non à jour avec des écarts persistants, des registres incomplets, les comptes de régularisation jamais apurés
- Opérations inhabituelles de par leurs montants ou leurs fréquences sur le compte des agents ou de celui de leurs personnes liées en rapport avec leurs sources de revenu,
- L'accroissement inhabituel des crédits décaissés ou de l'encours de crédit sans que les employés ne puissent se justifier de façon satisfaisante
- Le niveau élevé de postes de dépenses dans l'agence ou dans l'institution
- La grande nervosité du responsable ou d'un employé lorsqu'il y a un contrôle
- Les hésitations ou refus du personnel à donner accès aux registres ou à fournir certaines informations lors des contrôles
- Plainte fréquente des bénéficiaires contestant le solde de leur livret ou la véracité de certaines opérations
- Mouvements subits sur un ou plusieurs comptes inactifs
- Corrections fréquentes sur les pièces justificatives
- Les informations manquantes ou insuffisantes sur certains dossiers de crédit
- Les chèques personnels, les bons provisoires qui durent trop dans la caisse
- Réticence du personnel à prendre leurs congés ou accepter une mutation
- Endettement exagéré des agents
- Tendance à s'adonner aux jeux de hasard.
- Etc.....

La déclaration de soupçon de fraude

L'initiative des déclarations de soupçon peut être prise par les RPS, les auditeurs dans les agences ou par une mission d'audit diligentée par le service d'audit interne, le CA, La Direction Exécutive.

Mais cette déclaration doit prendre en compte le destinataire de la déclaration et la personne soupçonnée. Ainsi donc, il est formellement interdit de faire des déclarations de soupçon à une hiérarchie inférieure.

Néanmoins, chaque acteur de l'institution (employé ou dirigeant) quel que soit son niveau de responsabilité doit se sentir concerné par la prévention et la détection de la fraude. A cette fin, il a l'obligation de signaler tout soupçon de fraude à son chef service immédiat, à son RPS, au Chef service, au RCI ou au Directeur Exécutif et au CA quand il s'agit du DE. Selon la gravité des informations dont il a possession ou selon la qualité de la (des) personnes soupçonné(e)s.

Cette déclaration peut être faite à visage découvert ou sous couvert l'anonymat. Elle peut être écrite ou verbale dans les boîtes à suggestion ou par des numéros de gestion de plainte.

Le déclarant doit prendre les précautions suivantes :

- Garder discrètement l'information et ne pas la divulguer aux autres collègues ;
- Garder en un lieu sûr et protégé la déclaration de soupçon,
- Eviter d'afficher des comportements hostiles à l'égard de la personne soupçonnée
- Garder à l'esprit qu'un soupçon n'est qu'une conjecture et peut être fondé ou non à l'issue d'une enquête.
- Ne pas hésiter à envoyer toutes les informations complémentaires pouvant étayer le soupçon
- Rappeler autant de fois qu'on le peut si l'on a l'impression que sa déclaration est restée lettre morte ;
- Envoyer la déclaration à un niveau supérieur si l'on a l'impression que le premier destinataire est resté passif ;

Le traitement des soupçons de fraude

Il y a soupçon de la fraude lorsqu'il existe des indices plus ou moins pertinents de la réalisation d'un acte frauduleux par un acteur de l'institution si cette supposition n'est pas fondée sur des preuves tangibles. La personne soupçonnée est présumée innocent jusqu'à la fin des investigations et le traitement de l'affaire par le tribunal pénal, Seul le Tribunal pénal est compétent de de trancher de l'affaire de la fraude et de qualifier les faits de frauduleux ou non et de condamner.

Afin de clarifier le soupçon, une investigation doit être diligentée par le DE après consultation du CODIR. L'auditeur interne doit être mandaté par le direction ou le CA selon le niveau de responsabilité de la personne soupçonnée. S'il a les compétences pour faire les investigations, sinon la direction et ou le CA décide d'appuyer l'équipe d'audit par un spécialiste agréé de détection de fraude (il est conseillé de faire une équipe pluridisciplinaire et il faut un juriste dans l'équipe) pour rassembler les preuves suffisantes.

4.2 Présentation du cadre conceptuel de l'investigation

4.2.1 Qu'est qu'une mission d'investigation

Intervenir dans l'IMF en cas de fraude avérée ou de soupçons de fraude. Les objectifs poursuivis lors d'une mission d'investigation sont les suivants :

- Confirmer ou infirmer les soupçons existants ;
 - Reconstituer les schémas d'opérations frauduleuses ;
 - Collecter des preuves en vue d'éventuelles poursuites judiciaires ;
 - Evaluer les impacts financiers ;
 - Identifier le cas échéant les acteurs potentiellement responsables.
- **Investigations mises en œuvre par les équipes d'audit interne de l'IMF**

Lorsque la taille de l'IMF le permet, des équipes dédiées à la surveillance du respect des procédures comptables et opérationnelles sont constituées pour diligenter durant l'année des contrôles spécifiques au sein des différentes agences et entité.

Avec le durcissement des réglementations internationales, les départements d'audit interne ont pris une importance croissante dans l'organigramme des organisations. Ces équipes ont **un rôle préventif qui consiste à contrôler la bonne application** des procédures.

Il est néanmoins de plus en plus fréquent de voir ces mêmes équipes mobilisées en cas de soupçons de fraude afin de procéder à de véritables investigations.

S'assurer que les auditeurs bénéficient de l'expérience et de la formation appropriées.

En effet, selon la norme 1210.A2 de L'IIA, la détection des fraudes ne constitue pas une priorité de l'auditeur interne : ...posséder des connaissances suffisantes pour identifier les indices d'une fraude, mais il n'est pas censé posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

Ces dernières années des équipes de type **commando** très spécialisées sont mis en place au sein des Service d'audit interne et interviennent en priorité sur les problèmes de fraudes.

Au cas où c'est lors d'une mission d'inspection que l'indice de fraude est constaté :

- L'auditeur informe sans délai le RCI (s'il y en a) sinon il informe le DE
- Si c'est le DE qui est soupçonné, il informe le président du CA,
- Le DE ou le CA mandate l'auditeur avec un autre ordre de mission pour une investigation spéciale (avec des termes de référence claire) s'il a les compétences, sinon la mission d'investigation est appuyée ou assistée par le Référent Technique Contrôle interne et ou un juriste.
- Avant le début les investigation le suspect doit être mis en quarantaine (soit en garde à vue avec les autorités ou soit il accès limité aux locaux) pour éviter la destruction des preuves après un entretien avec lui pour un aveu.

➤ **Investigations mises en œuvre par des prestataires externes**

En cas d'absence d'équipes d'audit interne, d'une compétence spécifique en matière d'investigation, ou au cas où le service d'audit interne est soupçonné (ou son indépendance est mis en doute) les IMF peuvent faire appel à des spécialistes externes (les experts en détection de fraude ou au RTCI) qui vont soit intervenir seul. En cas de fraude de grande envergure, il est conseillé que l'équipe d'audit interne soit assistée par des spécialistes externes.

Il existe aujourd'hui de diplôme spécifique pour ces travaux reconnus internationalement en matière d'investigation financière mais dont les prestations coutent Chères en l'occurrence les **Certified Fraud examiners (CFE)**.

4.2.2 Pourquoi diligenter une mission d'investigation

➤ **Mettre fin à la fraude**

Dans certains cas, les missions d'investigations interviennent alors que les responsables présumés sont encore en fonction. Le premier effet recherché dans ces situations est de mettre fin à des pratiques frauduleuses par la juste sanction des responsables.

Le limogeage en cas d'actes graves est une décision fréquente.

D'un point de vue juridique, deux cas de figures peuvent se présenter :

- Soit la fraude a été commise par un administrateur (membre du Conseil d'Administration), auquel cas leur révocation immédiate peut être décidé avec justification précise des motifs.
- Soit la fraude a été commise par un salarié de l'IMF. Certaines précautions doivent alors être prises lors du déclenchement de la procédure de licenciement.

Mais il faut souligner que les bénéficiaires aussi peuvent commettre la fraude ou être complice de la fraude commise par un employé. L'IMF devra alors mettre en œuvre ses procédures de « blacklisting » du bénéficiaire en question et partager ces informations avec la Centrale de Risques le cas échéant.

➤ **Obtenir réparation du préjudice subi**

Engager la responsabilité directe du fraudeur

Quelle que soit la juridiction, la question du délai de prescription doit être envisagée :

- Du point de vue du droit social, un délai de prescription de deux mois court à compter de la découverte de la fraude pour engager des poursuites disciplinaires ;
- Devant la juridiction civile, l'action en responsabilité civile délictuelle se prescrit par dix ans. Ce délai court du moment où le dommage a été réalisé ;
- Devant la juridiction pénale, la prescription varie selon l'infraction constatée.

Faire fonctionner la couverture de l'assurance

La plupart des compagnies d'assurance ont mis au point des polices visant à protéger les IMF contre le risque de fraude ou de malveillance.

Les contrats proposés prévoient en générale un audit préalable de l'IMF visant à identifier les zones de risques et de vulnérabilité (fraudes, malversation, malveillance informatique, responsabilité professionnelle) afin de mettre en œuvre les mesures préventifs nécessaires.

En cas de survenance d'un cas de fraude au sein de l'entreprise, la mise en jeu de l'assurance permettra alors de couvrir le préjudice financier.

⚠️ A noter que les IMF membres ou partenaires d'EdM sont une minorité à souscrire à des polices d'assurance couvrant les risques de fraude.

Engager la responsabilité du présumé fraudeur

Avant même d'initier la procédure de réclamation, l'IMF victime, doit se poser la question de la solvabilité des personnes poursuivies. En effet et en particulier lorsque les fraudeurs sont des employés ou administrateurs de l'IMF, il existe une probabilité non négligeable pour que le montant du préjudice excède de beaucoup les possibilités financières des responsables directs. Dans ces conditions, les responsabilités indirectes sont souvent recherchées, en particulier celle du commissaire aux comptes.

Engager les responsabilités indirectes

Deux types de responsabilités indirectes, les complices et les receleurs :

Les complices. Le complice qui est pénalement passible des mêmes peines que l'auteur principal, est celui qui sciemment, par aide ou assistance, a facilité la préparation ou consommation de l'infraction. Les complicités peuvent être externes à l'entreprise.

Les receleurs. Le recel est le fait de dissimuler, de détenir ou de transmettre, en sachant que cette chose provient d'un crime ou d'un délit. Constitue également un recel le fait, en connaissance de cause, de bénéficier par tout moyen du produit d'un crime ou d'un délit.

Si la fraude est de grande envergure l'IMF a intérêt à faire appel à des professionnels externes pour des raisons suivantes :

- Des raisons organisationnelles : l'IMF dispose d'équipe d'audit interne mais n'ont pas de compétence avérée en matière d'investigation pour mener ce type d'enquête ;
- Des raisons de confidentialité : l'IMF ne souhaite pas que des personnes impliquées dans la structure aient connaissance des fraudes suspectées ;

- Des raisons techniques : l'auditeur offre la garantie d'un travail de qualité compte tenu de ses compétences reconnues en matière de CI et de techniques comptables ;
- Des raisons juridiques : en cas de production du rapport en justice, le statut indépendant de l'auditeur constitue une garantie d'objectivité et de fiabilité.

Collaboration avec les avocats

La mission d'investigation s'inscrit en général en amont de la procédure judiciaire visant à sanctionner les responsables et à obtenir réparation du préjudice subi. Dans ces contextes, la collaboration avec les avocats de la victime est une pratique courante.

4.2.3 Mission d'investigation et mission d'audit : quelle différence ?

A première vue, elles se rapprochent car elles reposent chacune sur des travaux de contrôle, le poids prépondérant donné à l'analyse des informations et documents comptables. Toutefois, il existe des différences fondamentales entre les deux démarches.

a. Différence de périmètre temporel

Un audit est mené selon un schéma de travail récurrent et régulier. Un audit s'étale en principe sur toute la durée de mandat et s'inscrit dans un cadre pluriannuel. Les missions d'investigation concernent des interventions exceptionnelles qui ne sont menées qu'à la suite des soupçons sérieux. Elles peuvent concerner des périodes relativement éloignées.

b. Différence de périmètre d'analyse

Une mission d'audit présente un caractère général et ne vise pas systématiquement la recherche d'anomalie ou de fraude. L'investigation se concentre sur des soupçons spécifiques portant uniquement sur certaines opérations ou certains cycles comptables.

c. Différence d'objectif

Un audit est généralement conduit dans le but de délivrer une opinion sur les états financiers ou des informations financières. Une investigation a pour but de confirmer ou d'infirmer les soupçons, c'est-à-dire de déterminer si une fraude a été commise et dans la mesure du possible de désigner les personnes impliquées.

d. Différence dans le type de relation professionnelle

Le processus d'audit n'implique pas nécessairement de confrontation avec le personnel de l'entreprise auditée. Au contraire, dans la mesure où il s'agit d'établir la réalité d'opération frauduleuse, une

mission d'investigation peut impliquer des situations de type conflictuel avec certains acteurs potentiellement impliqués.

e. Différence méthodologique

Une mission d'audit classique repose d'une part sur l'analyse des risques fondée du contrôle interne, d'autre part sur des tests statistiques et des revues analytiques réalisées sur les comptes. Une mission d'investigation répond à une toute autre démarche (analyse des éléments disponibles, établissement d'une théorie de la fraude, validation de cette théorie par la recherche d'éléments probants, confirmation ou infirmation lors des entretiens avec les personnes concernées, etc.).

4.2.4 Qualités requises pour conduire une mission d'investigation

La mise en œuvre d'une mission d'investigation nécessite plusieurs qualités indispensables :

- La curiosité tout d'abord, qui suppose un réel intérêt pour l'activité, l'histoire et l'organisation des entités contrôlées ;
- L'imagination et la créativité qui se mesurent à la capacité d'envisager des scénarii de fraudes originaux en fonction des éléments recueillis ;
- L'esprit critique ou la capacité à mettre en perspective les informations recueillies et à ne tenir pour vrai que ce que l'on a vérifié et prouvé ;
- Le souci des détails : même les points les plus insignifiants peuvent conduire à la découverte d'une piste de fraude. Pour cette raison la notion de seuil de signification ne s'applique pas aux missions d'investigation ;
- L'intuition et la psychologie ;
- La rigueur d'analyse ;
- Enfin, l'expérience professionnelle.

4.2.5 Considération éthiques déontologiques

Principes généraux

- Le principe d'objectivité qui impose l'obligation d'être justes, honnêtes au plan intellectuel et non impliqués dans des conflits d'intérêt.
- Le respect de la présomption d'innocence constitue un principe fondamental.

- Enfin, le respect de la plus stricte confidentialité.

4.2.6 La question des Success fees

Le fait de diligenter une mission d'investigation par un professionnel extérieur représente un risque financier dans la mesure où le coût de l'intervention pourrait s'avérer supérieur au montant de fraude finalement détectées. La mise en œuvre de success fee pourrait à premier vue constituer un moyen de gérer ce risque, en prévoyant une rémunération calculée sur la base d'un pourcentage des montants pouvant faire l'objet d'une demande de réparation. Cette pratique doit à notre avis être écartée dans la mesure où elle est de nature à faire naître un doute sur l'impartialité de l'auditeur.

5 LES ETAPES D'UNE MISSION D'INVESTIGATION

Toute mission d'investigation s'articule autour de quatre grandes phases :

- Les procédures d'acceptation de la mission ;
- L'analyse des zones de risques et la collecte initiale de documents ;
- La conception d'une théorie de la fraude et sa validation par la recherche d'éléments probants;
- La rédaction du rapport et la finalisation de la mission.

5.1 Avant l'intervention

a. Acceptation de la mission :

Le service d'audit interne de l'IMF peut demander l'appui d'une expertise externe lorsque le RCI ou l'auditeur juge que l'équipe ou lui-même il n'a pas les compétences et l'expérience nécessaire pour mener cette mission (norme 1210A1 de l'IIA) ou Encore en cas de fraude de grande envergure

b. Indépendance professionnelle

En premier lieu, l'auditeur interne doit s'assurer qu'il n'existe aucun élément susceptible de mettre en cause son indépendance. Il s'assure de l'absence de conflit d'intérêt.

c. Respect de l'éthique et de la légalité

L'auditeur interne doit s'assurer que les objectifs de la mission sont conformes aux impératifs déontologiques.

d. Capacité du professionnel à accomplir la mission

Avant d'accepter une mission, l'auditeur interne à qui la mission d'investigation est confiée doit enfin s'assurer qu'il dispose de tous les moyens nécessaires à la conduite de sa mission : dispose-t-il de la compétence requise pour mener à bien ces travaux ?

e. L'exploitation des informations publiques

Dans le cas d'une prise de connaissance de l'institution ou de l'agence, l'exploitation des informations publiques permet d'acquérir des renseignements utiles. C'est pourquoi l'analyse de ces informations doit être menée de façon méthodique. Cette démarche permet principalement :

- D'établir l'existence éventuelle de conflits d'intérêt impliquant les dirigeants
- De déceler le caractère fictif de certaines entités ou certains bénéficiaires avec lesquelles l'IMF ou l'agence examinée aurait eu des relations d'affaires.

f. Lettre de mission :

La lettre de mission doit faire ressortir :

- L'identité de l'auditeur ou de l'équipe d'audit
- Précision du mandat d'investigation de l'auditeur
- Le contexte et le périmètre de la mission : travaux prévus, travaux exclus de la mission ;
- Les modalités d'intervention : description des modalités d'intervention (équipes et responsables)
- Les délais : volumétrie estimée et calendrier prévisionnel (si nécessaire, délai de validité de la lettre de mission), durée estimée de la mission ;
- Les obligations de l'audité notamment en termes de disponibilité des informations, de mise disposition de matériel, de locaux ou d'accès informatiques.

5.2 Pendant l'intervention

5.2.1 Compréhension de l'environnement et identification des risques

Avant d'entrer dans l'investigation proprement dite, l'auditeur de l'investigation procède à une analyse de l'environnement de l'agence ou de l'IMF dans lequel il va opérer. En effet, la détection des fraudes ne peut être menée à bien que si les risques majeurs donnant faille à la fraude ne sont pas identifiés.

5.2.2 Collecte des informations existantes

La première étape : consiste toujours à prendre connaissance des documents ou des déclarations qui sont à l'origine des soupçons ayant conduit l'IMF à diligenter la mission.

La deuxième étape : consiste à rechercher l'ensemble des documents et informations pouvant être exploités dans le cadre de la mission. Cette étape peut souvent s'avérer longue et laborieuse car elle suppose d'inventorier minutieusement l'intégralité des pièces, quel que soit son caractère rébarbatif, ne saurait pour autant être confié à une personne inexpérimentée. Chaque intervention est en effet différente et le choix des documents susceptibles de présenter un intérêt nécessite une certaine expérience.

La pertinence des éléments recueillis est en effet une condition cruciale pour le bon déroulement de la mission.

5.2.3 Procédures analytique et élaboration d'une théorie de la fraude

- Observation et mesure du phénomène ;
- Formulation d'hypothèses et construction d'un model explicatif ;
- Vérification ou réfutation par l'expérience ;

➤ Conclusion (évaluation).

L'établissement d'une théorie de la fraude permet d'envisager les modes opératoires possibles à partir d'une analyse méticuleuse de l'ensemble de la documentation fournie. Toute démarche d'investigation suppose en particulier la mise en œuvre d'une grille de lecture analytique des états financiers, du portefeuille crédit, des états de rapprochement visant à détecter les éventuels symptômes de la fraude. A cet égard, la littérature spécialisée foisonne de ratios et d'indicateurs financiers permettant d'appréhender la cohérence des comptes de l'IMF.

5.2.4 La démarche proposée

Lorsqu'un auditeur interne découvre une fraude, ou il est appelé pour faire une investigation sur la fraude, il doit :

- S'assurer de connaître et de contrôler suffisamment les faits, les circonstances et le résultat;
- Communiquer immédiatement avec son supérieur qui est en mesure de le conseiller et de l'appuyer dans ses démarches ;
- Informer la direction le plus tôt possible et obtenir de l'aide si nécessaire ;
- Dépendamment de la situation, communiquer avec la direction de l'IMF (RPS, président, Conseil d'administration ou l'ensemble des dirigeants selon les circonstances) pour les informer du résultat des recherches et prendre les mesures qui s'imposent.
- Beaucoup d'aspects humains entourent une fraude et l'inspecteur doit en être conscient afin d'accomplir adéquatement son travail. Parmi ceux-ci, signalons :
 - Élaborer suffisamment la preuve afin d'être en mesure d'établir clairement l'existence de la fraude et d'éviter toute interprétation hâtive.
 - Ne pas négliger certains points, ne pas limiter les recherches par crainte de trouver quelque chose ou en se laissant influencer par les personnes impliquées.
 - Considérer que la négligence peut exister à différents degrés et qu'elle ne constitue pas, si grande soit-elle, une fraude en soi. Par contre, dans le cas d'une fraude, il n'y a que deux choix possibles: elle existe ou elle n'existe pas.
 - Afficher une attitude calme, réservée, impartiale ; bref, ne pas paniquer.
 - Faire preuve de tact et de diplomatie afin de convaincre les dirigeants concernés de prendre les décisions nécessaires selon les circonstances.
 - S'attendre à plusieurs réactions de la part des dirigeants : collaboration, indifférence, méfiance, hostilité, etc.

- Prévoir une hésitation chez certains dirigeants à accepter qu'une fraude puisse exister, même si elle est clairement démontrée par l'inspecteur. Cela est dû à différents facteurs parmi lesquels on retrouve toujours la déception de voir sa confiance trompée, l'ignorance des techniques utilisées, l'inquiétude de se voir reprocher des manquements dans l'exercice de son mandat, etc.
- S'assurer de la présence d'un autre auditeur/ ou un autre responsable qui agit comme témoin, lors d'entrevues, discussions et déclarations. Cela permet d'éviter toute ambiguïté sur les propos qui sont tenus de part et d'autres.
- S'attendre à des pressions exercées par certaines personnes, tant de la CEC que de l'extérieur, qui désirent tout régler à l'amiable moyennant le remboursement des sommes détournées, ou qui font état de leurs relations d'affaires pour proférer des menaces plus ou moins voilées à l'inspecteur. Ces attitudes sont souvent prises par ces personnes pour en connaître davantage sur le dossier en question. La règle du silence s'impose.
- Demeurer objectif et éviter de blâmer, d'accuser ou de ridiculiser le responsable de la fraude. La courtoisie manifestée en pareille occasion facilite toujours l'exécution du travail qui exige souvent la collaboration du fraudeur. La fermeté peut s'exercer avec courtoisie sur le plan des relations humaines.

5.2.5 Les procédures à suivre

Il n'existe pas vraiment de procédure normalisée à suivre lorsque l'auditeur découvre une fraude. La nature de la fraude, le statut du fraudeur, les personnes et/ou les institutions impliquées, les circonstances entourant la fraude et celles de la découverte de la fraude même, appellent d'une fois à l'autre une démarche différente.

Sur le plan pratique, l'auditeur peut être appelé, par son supérieur, à poursuivre son travail au-delà du cadre normal d'une inspection. Il peut aussi être requis de demander le support technique d'un expert pour poursuivre des recherches (l'auditeur judiciaire, ou l'expert certifié en détection de fraude).

La préparation du dossier de la fraude pour fins de preuves peut demander beaucoup d'effort et le temps passé à effectuer des recherches a un impact important sur l'environnement de l'IMF. Pour cette raison, peu importe la situation de fraude à laquelle l'auditeur est confronté, il est important qu'il établisse bien sa stratégie avec les parties impliquées en fonction des circonstances (la direction le CA). L'auditeur doit aussi tenir compte de toutes les implications avant de passer aux actes : personnes à informer, gestes à poser et actions à prendre.

Parmi les actions à prendre, la confession du fraudeur (la déclaration), sa suspension et la récupération des sommes détournées sont des éléments essentiels.

5.2.6 L'entretien contradictoire

L'entretien contradictoire est une des phrases clés dans la démarche d'investigation. Il permet de confronter les scénarii de fraudes envisagés avec les témoignages des personnes concernées. Les questions posées nécessitent bien évidemment la coopération des personnes interrogées : **il ne s'agit pas d'une interrogation de police** et l'auditeur ne dispose que de l'autorité et des pouvoirs que l'entreprise lui a délégué.

Les 6 règles à respecter

- Réparer son entretien.
- Instaurer un climat de confiance.
- Eviter la précipitation.
- Se concentrer sur l'écoute.
- Prendre le temps d'approfondir.
- Reformuler les affirmations de l'interlocuteur.

En clair :

- Les entretiens doivent être préparés en fonction du but poursuivi
- Ils doivent être organisés autour d'un fil conducteur : la trame de l'entretien
- Les entretiens doivent être maîtrisés
- Les entretiens peuvent ou non être enregistrés
- Les entretiens doivent se dérouler dans un endroit clos (éviter les dérangements extérieurs)
- Ils doivent être organisés autour d'un ou de deux interviewers
- Il ne faut pas informer l'interviewé avant l'entretien de son objet
- Les entretiens doivent être structurés autour de questions ouvertes, fermées ou des séquences de questions
- Les entretiens doivent être menés de manière à ce que l'on n'arrive pas à une situation de blocage
- Ils peuvent être le théâtre d'agressions verbales générant des situations de crise : deux auditeurs par personne en cas de risque
- Privilégier les sujets sensibles en fin d'entretien
- Les entretiens doivent être l'occasion d'une étude du comportement de l'interviewé
- Les entretiens doivent être menés de manière à ce que l'on traite une question à la fois
- Il faut laisser le temps de la compréhension et de la réponse à l'interviewé
- Si l'interviewer n'a pas tout fait compris ou n'est pas absolument certain de la réponse, il repose la question
- Il est conseillé de poser les questions sous des formulations différentes afin de recouper les réponses
- L'entretien de clôture se termine par des questions fermées pour : (oui/non)
- Confirmer des faits
- Identifier des faits additionnels

- Conclure l'audit ou le contrôle
- Il doit permettre de distinguer l'erreur et la faute, le menteur, et celui qui est de bonne foi
- Il fait l'objet d'un compte rendu

La question piège : est une question qui préjuge d'un certain état de fait et qui prend pour acquis une proposition qui n'a pas été admise par l'interlocuteur.

La question appât : il s'agit des questions qui visent à provoquer une incertitude chez un interlocuteur sur le niveau d'information à votre possession.

La question ouverte : elle a pour intérêt de faire parler l'interlocuteur, de donner son opinion et de recueillir le maximum d'information.

La question fermée : elle vise à obtenir une réponse précise par oui ou par non. C'est en général ce type de question qui permet de générer des signes de mensonge de la part d'un interlocuteur.

FOCUS : Les limites légales et déontologiques à la recherche de la preuve

Les preuves : l'auditeur doit être objectif, il doit rassembler les éléments essentiels (les pièces comptables, les grands livres des comptes, liste nominatif des bénéficiaires sous crédit, listes des compte inactifs) les preuves doivent permettre de déterminer le montant du préjudice, les responsabilités du présumé, les dysfonctionnements et leurs causes.

- La preuve physique basée sur l'inspection, l'observation des personnes ou des choses et le constat de certains événements ;
- La preuve par témoignage qui ressort des rapports oraux ou écrits des personnes auditées;
- La preuve analytique qui ressort des études ou analyses qui ont mis en présence ou qui ont permis de comparer des informations figurant parmi les données,
- La preuve documentaire assise sur la production d'un document.

La force probante de ces éléments est variable et doit être appréciée pour chaque situation singulière avec rigueur et esprit critique. Toutes les preuves doivent enfin être consignées dans le dossier de travail selon les trois principes suivants :

- Ne pas devoir revenir sur place;
- Offrir une information pertinente, c'est-à-dire qu'elle se suffit à elle-même ou qui apporte les solutions aux questions qu'on pourrait se poser à son sujet ;
- Soutenir l'épreuve du contentieux. Les conclusions de l'auditeur vont servir de base de procédure et c'est à lui que va échoir le soin de donner des précisions si un problème technique se pose.

L'auditeur pourra notamment avoir recours aux procédés suivant :

- L'analyse des documents comptables et extracomptable (correspondance, dossier de crédits, les états financiers, les contrats, les relevé bancaire, la balance âgée de crédit etc.);
- L'entretien avec les responsables présumés de la fraude ;
- Plus rarement, la mise en place de dispositifs de surveillance, en particulier dans le cas de vols.

Principes de respect de la vie privée et la proportionnalité aux objectifs poursuivis :

Enregistrements. La réalisation d'entretiens avec les personnes potentiellement impliquées dans une fraude constitue une étape courante d'une mission d'investigation. A l'occasion de ces entretiens, il peut arriver que les personnes concernées fassent des révélations ou procèdent a des aveux. La tentation est alors grande d'enregistrer ces entretiens. Dans quelle mesure ces enregistrements sont-ils légalement possibles ?

Recherche de courrier. L'analyse de la correspondance peut être également être un moyen très précieux de recueillir de l'information sur les fraudes investiguées. Là encore, les restrictions liées à la protection des correspondances et de la vie privée doivent impérativement être respectées.

Analyse des disques durs. D'un point de vue pénal, l'analyse des disques durs se heurte également au problème du respect des données à caractère privé, dans la mesure où la jurisprudence reconnaît au salarié le droit de conserver des données personnelles sur son poste informatique.

FOCUS : Recevabilité juridique de la preuve

Dans le cadre d'une procédure pénale. Code de procédure Pénale affirme le principe de liberté de la preuve en établissant que les infractions peuvent être prouvées par tous moyens.

Dans le cadre d'une procédure civile. En matière civile, dans le cas de fraudeurs salariés, le droit de la preuve est beaucoup plus restrictif. Afin que la preuve soit recevable devant une juridiction civile, il est impératif de respecter certaines dispositions du Code de procédure Civile.

Tout le monde peut donc a priori s'improviser spécialiste en investigation. **Compte tenu du caractère technique et souvent très sensible des problématiques, concernées, il est donc impératif de choisir le prestataire avec le maximum de précaution.**

Pour ce faire, il convient d'obtenir l'ensemble des garanties de la part du professionnel en matière de compétences, d'expériences et de respect des règles déontologiques.

Cas d'un administrateur (membre du conseil d'administration) :

Dans ce cas il est conseillé qu'après le rassemblement des preuves que l'audition soit faite en la présence du président du CA ou si c'est le PCA qui est le suspect l'audition est faite devant un autre administrateur.

La décision après l'audition

Après l'audition de la personne incriminée, les organes intervenant dans la procédure de gestion de la fraude doivent décider de traduire ou non la personne impliquée devant les tribunaux.

Cas d'un bénéficiaire

Lorsqu'un bénéficiaire commet une fraude au détriment de l'une des agences de l'institution il doit être convoqué par la Direction exécutive afin d'être écouté.

Lorsqu'il s'agit d'un flagrant délit, il est immédiatement auditionné dans le but de confirmer la véracité des faits. Les complices et coauteurs, s'ils sont des salariés ou non, sont également entendus. Dans les deux cas, un procès-verbal doit sanctionner l'audition et être transmis au service d'audit interne et au CA.

La décision après l'audition

Après l'audition de la personne incriminée, les organes intervenant dans la procédure de gestion de la fraude doivent décider de traduire ou non la personne impliquée devant les tribunaux.

5.2.7 La confession du fraudeur

Une fois la preuve faite de l'existence d'une fraude, il est important d'obtenir immédiatement un aveu, une déclaration ou une confession écrite des personnes incriminées. Un tel document est nécessaire avec ou sans l'autorisation d'un règlement complet. L'auditeur doit toujours s'assurer qu'à chaque rencontre ou confrontation avec le fraudeur, il y a un autre auditeur ou un autre responsable (ou exiger avec courtoisie décrire un memo et le signé) qui assiste à l'entretien comme témoin pour pouvoir corroborer les déclarations des personnes.

En ce qui concerne la déclaration, il est possible de s'associer avec un administrateur (un membre du CA) pour diriger l'entretien, principalement si le fraudeur est le DE. S'il s'agit d'un employé, l'inspecteur peut être assisté d'un responsable dans sa démarche (si c'est dans une agence il peut de faire assister par le RA/RPS). S'il s'agit d'un administrateur le président du CA doit assister l'auditeur lors des entretiens

5.2.7.1 La suspension du fraudeur

Une telle situation entraîne pour le fraudeur la suspension immédiate de ses fonctions. Cette suspension doit être exécutée par les autorités selon les circonstances (président, DE, Conseil d'administration, etc.).

FOCUS : La suspension du fraudeur avant sa confession ou confirmation de la fraude

Dans le respect de la présomption d'innocence, certains cas de fraudes impliquent une suspension du personnel dès suspicion ou du moins dès que les premières preuves viendraient appuyer la théorie.

La suspension doit respecter le cadre légal du droit du travail local et le programme doit s'assurer qu'aucun vice de procédure ne soit observé.

La suspension se justifie par le contexte de la fraude et par le périmètre du poste du salarié ou administrateur mis en cause. L'objectif est de préserver la preuve mais également le personnel accusé jusqu'à la confirmation de sa culpabilité ou de son innocence.

Exemple :

- *Un animateur accusé par un groupe de bénéficiaires d'avoir détourné leur dépôt d'épargne* : dès l'accusation, il peut s'avérer nécessaire de suspendre le salarié de sorte à éviter qu'il puisse détruire des preuves (registres de groupe), mais également de manière à empêcher son contact avec le terrain où son intégrité physique pourrait être menacée (phénomène de lynchage) ou inversement où il chercherait à influencer des bénéficiaires par le biais de menaces.

5.2.7.2 *La protection de la preuve*

L'une des principales préoccupations du fraudeur, lorsqu'il apprend qu'il est découvert, consiste à détruire ou à modifier des documents, ce qui complique les recherches.

Il est habituellement difficile de protéger la preuve documentaire sans alerter certains employés. Néanmoins, les documents qui doivent être examinés et qui font vraisemblablement partie du dossier de la preuve, sont conservés dans un endroit sécuritaire. Il faut aussi dresser une liste ou un inventaire de ces documents.

Il est important que les documents de la preuve soient les pièces justificatives originales. L'inspecteur doit en déposséder l'IMF, en lui remettant des photocopies, et conserver en sa possession les documents originaux qu'il aura eu soin de parapher et de numéroter. Ces documents font partie du dossier d'inspection et peuvent être présentés, sur demande, si la fraude va devant les tribunaux.

5.3 Après l'intervention

5.3.1 Le rapport sur la fraude

La découverte d'une fraude doit faire l'objet d'un rapport spécial produit par l'inspecteur responsable du dossier. Ce rapport traite notamment :

- Description des objectifs de l'intervention tels que définis, le cas échéant, dans la lettre de mission ;
- La description du /des fraudeur (Nom et prénom, date d'engagement, Fonction, comportement social, situation matrimonial etc.....
- Description du contexte de l'intervention (lieu et date) et nom des interlocuteurs ;
- Description détaillée des informations collectées au cours de l'intervention ;
- Exposé factuel des éventuelles anomalies ou irrégularités rencontrées ;
- Qualification du préjudice correspondant à ces éventuelles anomalies ou irrégularités ;
- Réserves éventuelles résultant d'une information partielle ou incertaine.
- Les circonstances entourant la fraude
- Le montant total du préjudice
- Les modes opératoires du ou des fraudeurs
- Proposition d'approche de solution pour corriger les irrégularités
- Détail des échantillons et des vérifications
- Et tout autre information jugée pertinente.

5.3.2 La confidentialité

Les fraudes constituent un sujet très délicat en lui-même pouvant avoir des répercussions importantes sur l'institution qui les subit, de même que sur son milieu. Devant la gravité d'un tel événement, nous insistons sur le caractère confidentiel des faits et gestes soulevés. Une discrétion absolue doit entourer ces événements et l'inspecteur doit éviter de faire des déclarations impromptues.

5.3.3 Finalisation du dossier du travail

La finalisation du dossier de travail est l'étape ultime de vérification qui vise à s'assurer de :

- L'exhaustivité des informations obtenues ;
- Leur correct classement ;
- L'exactitude des montants communiqués ;
- Leur recoupement avec les pièces conservées dans le dossier.

5.3.4 L'audition comme témoin

Témoignage dans le cadre d'une procédure pénal

Sur le plan pénal, il existe trois niveaux de procédure où le témoignage peut être demandé :

- Témoignage devant une juridiction civile
- Formulation de recommandations à l'issue d'une mission d'investigation
- Le cas de braquage sur le terrain et dans les locaux,

En cas de doute de la direction ou du CA, la Direction doit confier l'investigation à l'autorité compétente (police, gendarmerie) pour éclaircir su la situation pour s'assurer si c'est un vrai braquage ou de semblant de braquage organisé par l'employé pour parvenir à ses fins.

6 SANCTION

Dans le but de lutter efficacement contre la fraude au sein des différents programmes la présente méthodologie prône une politique de gestion de tolérance zéro vis-à-vis des acteurs impliqués dans des actes frauduleux. A cet effet, toute personne reconnue être auteur, co-auteur, complice d'une fraude doit être sanctionnée. En dehors des sanctions de droit commun les programmes et institutions de Microfinance édicte des sanctions variées contre ces personnes. Elles varient suivant la nature de l'infraction et de la catégorie d'acteurs concernés. Il s'agit essentiellement des sanctions disciplinaires et réglementaires d'une part et des sanctions de droit commun d'autre part.

6.1 Les sanctions des dirigeants administrateur

Les dirigeants auteurs de fraudes sont passibles des sanctions prévues dans le règlement intérieur du programme, quel que soit le montant de la fraude il faut :

- Demander réparation du préjudice
- L'exclusion de l'institution (si c'est un administrateur)
- Licenciement (si c'est un employé dirigeant ou cadre)

6.2 Les sanctions des employés

Tout salarié d'un programme (microfinance ou autres) ayant commis une fraude doit être automatiquement sanctionné par un licenciement ferme et définitif quel que soit le montant de cette fraude.

La fraude doit être avérée soit par la présence de documents confondant le coupable de la fraude, soit par un aveu de celui-ci. Le montant de la fraude doit être évalué le plus précisément possible.

Dans la mesure du possible, le programme essaiera de récupérer tout ou partie du montant (retenue sur salaire, par exemple) mais en aucun cas le salarié ne sera maintenu dans l'effectif dans le seul but de récupérer les sommes dues.

!!! Si la fraude est constatée après le départ de l'employé ou de l'administrateur mis-en-cause, le programme devra alors engager des poursuites légales, dans une logique de coût/bénéfice. Cette logique ne se limite pas sur un ratio entre le coût de la poursuite (frais d'avocats) et le potentiel recouvrement de l'actif détournée, mais doit prendre en considération également la préservation de la réputation de l'institution – interne et externe.

Au-dessus d'un seuil à définir par le programme, (dans le règlement intérieur du personnel ou dans la grille de sanction) un dépôt de plainte sera systématiquement effectué auprès des autorités locales.

Le licenciement du fautif doit bien sûr être appliqué selon les lois et le code du travail en vigueur dans le pays d'intervention.

⚠ Si une personne reconnue fraudeuse n'est pas licenciée automatiquement par le programme, le directeur doit alors en informer le Service de Gestion du Risque d'Entrepreneurs du Monde en explicitant les motifs du non-respect de la politique de gestion de la fraude.

7 CONCLUSION SUR LA FRAUDE

Nous croyons important de rappeler ce qui suit :

- Si la fraude n'a pas été décelée rapidement, ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de signes, mais plutôt parce que le programme n'y accorde pas l'attention nécessaire – que cela soit intentionnel ou pas.
- L'absence de contrôle interne et le non-respect des contrôles en place, autant par la direction que par les employés, favorisent de façon générale l'existence de fraudes.
- Majoritairement, les fraudes dans les IMF sont découvertes par l'application et le suivi rigoureux des contrôles en place.

Pour atténuer les risques de fraude au sein de nos programmes nous proposons des points d'amélioration suivants :

7.1 Réaliser l'examen des processus pour améliorer le contrôle, empêcher la fraude et recommander des changements

L'examen des processus peut être l'objet principal d'une mission dans le cadre d'un plan annuel d'audit destinée à réviser, analyser, et améliorer le cadre actuel de management des risques de fraude. Si le processus est considéré comme vulnérable à certains types de fraude, il peut faire régulièrement l'objet d'un audit ciblé régulier.

Durant la mission d'assurance sur les processus l'auditeur interne devra :

- Réviser l'évaluation des risques pour identifier les risques qui n'ont pas été identifiés.
- Évaluer si les contrôles sont en place suivant une analyse du degré de probabilité et d'impact de scénarios de fraude et d'établir l'attitude de l'organisation face au risque afin de prévenir ou atténuer la fraude
- Regrouper des preuves pour déterminer si les contrôles de fraude fonctionnent comme prévu.
- Proposer des solutions pour améliorer les contrôles de fraude dans le programme, le domaine audité ou le processus

7.2 Audit d'un programme de gestion de risque de fraude :

Le plan d'audit peut inclure une mission pour auditer la gestion des risques, le contrôle interne et les activités de gouvernance en ce qui concerne la fraude ou le programme de gestion de risque de fraude. Seul un effort sérieux et continu permet à l'IMF de se protéger contre d'importants actes frauduleux. Les programmes doivent inclure dans leur environnement des principes clés suivants :

Principe1 : Dans le cadre de la structure de gouvernance de l'IMF, un programme de gestion de risque de fraude doit être mis en place, incluant une ou plusieurs politiques écrites permettant de véhiculer les attentes de CA et des membres de la direction en matière de gestion des risques de fraude.

Principe2 : l'exposition au risque de fraude doit être évalué périodiquement par l'IMF afin d'identifier les mécanismes spécifiques et événements potentiels que l'IMF doit atténuer.

Principe3 : les techniques de prévention permettant d'éviter les principaux événements de risque de fraude potentiels doivent être établis, si possible, afin d'atténuer les impacts possibles sur l'organisation.

Principe4 : Des mesures techniques de détection doivent être établies afin de découvrir les événements de fraude en cas d'échec des mesures préventives ou si les risques non atténués se réalisent.

Principe5 : un processus de reporting doit être mis en place pour solliciter des informations relatives à la fraude potentielle, et une approche coordonnée de l'enquête et de l'action corrective doit être utilisée pour aider à garantir que la fraude potentielle est traitée de manière appropriée et opportune.

Les domaines supplémentaires à évaluer peuvent inclure :

- Les rôles, responsabilités et activités de supervision du conseil.
- Les statistiques de fraude et mesures de performances
- L'éthique et les opinions des parties prenantes
- Les fonctions de reporting de la conformité
- L'efficacité de l'action corrective (récupération des pertes, action disciplinaire, identification et améliorations des faiblesses du contrôle)

7.3 Contrôles du cadre de gestion du risque de fraude.

La prévention et l'atténuation de la fraude englobe toutes les mesures prises pour décourager la fraude et limiter les répercussions de celle-ci lorsqu'elle a lieu. La combinaison de contrôles de protection sévères et d'un programme antifraude s'est avéré être efficace pour éviter, les fraudes. De même que pour les autres contrôles internes, la direction est le principal responsable de l'élaboration et de la gestion des contrôles en matière de fraude.

Les IMF doivent prendre des mesures suivantes :

- a. Création d'une culture d'honnêteté et d'éthique élevée
- b. Evaluation des processus et les contrôles antifraudes
- c. Développement d'un processus de supervision approprié.

ANNEXE : Politique de gestion de fraude applicable à l'ensemble des programmes et IMFs partenaires d'EdM

Politique en cas de fraude

Date : Le 10 novembre 2014
Du service : Gestion du Risque
Rédacteur : Michael KAZMIERCZAK
Poste : Responsable Gestion du Risque - Siège
Adressée à : Responsables Pays, Direction EdM, Directeurs de Programmes, Directeurs d'IMF partenaires

Objectifs

La présente note a pour but de clarifier la politique d'Entrepreneurs du Monde en cas de fraude.

Pour les programmes d'EdM, si cela n'est pas déjà le cas, cette politique doit être intégrée aux procédures (règlement intérieur) du programme. Une fois transcrite et diffusée en interne, merci d'en informer le service de Gestion du Risque d'EdM.

Pour les partenaires d'EdM, nous les invitons à mettre à jour leurs procédures en ce sens, après validation de leur direction et/ou conseil d'administration. Quelle que soit la décision prise, nous vous remercions d'en informer le service de Gestion du Risque d'EdM.

Contexte

Il a été constaté que dans certaines Institutions de Microfinance, des employés fraudeurs n'ont pas été exclus mais avertis/suspendus dans l'attente d'un remboursement de la fraude et d'un meilleur comportement.

Cette politique est contre-productive car non seulement elle diffuse un sentiment d'impunité auprès des autres salariés, mais de plus, dans de nombreux cas, le fraudeur continue par la suite ses malversations.

Règle de base :

Tout salarié d'un programme EdM (microfinance ou autres) ayant commis une fraude doit être automatiquement sanctionné par un licenciement ferme et définitif quelque soit le montant de cette fraude.

Commentaires :

Nous nommerons ici fraude tout acte commis par un collaborateur ou groupe de collaborateurs de manière intentionnelle au détriment du programme ou d'un bénéficiaire impliquant un détournement temporaire ou définitif d'une somme d'argent au profit du ou des collaborateurs.

La fraude doit être avérée soit par la présence de documents confondant le coupable de la fraude, soit par un aveu de celui-ci. Le montant de la fraude doit être évalué le plus précisément possible.

Dans la mesure du possible, le programme essayera de récupérer tout ou partie du montant (retenue sur salaire, par exemple) mais en aucun cas le salarié ne sera maintenu dans l'effectif dans le seul but de récupérer les sommes dues.

Au-dessus d'un seuil à définir par le programme, un dépôt de plainte sera systématiquement effectué auprès des autorités locales.

Le licenciement du fautif doit bien sur être appliqué selon les lois et le code du travail en vigueur dans le pays d'intervention.

Une fois la fraude constatée et pendant la procédure de licenciement, le fraudeur doit être écarté de toute activité opérationnelle lui permettant de continuer ses activités illicites.

Communication avec le Service Gestion du Risque

Il est possible de contacter à tout moment le service Gestion du Risque d'Entrepreneurs du monde à l'adresse risk@entrepreneursdumonde.org.

Pour toute fraude constatée sur un programme EdM ou chez un partenaire d'EdM, le « Formulaire d'information de fraude » ci-joint doit **obligatoirement** être rempli et renvoyé à l'adresse risk@entrepreneursdumonde.org.



Formulaire d
information fraude.dc

Si une personne reconnue fraudeuse n'est pas licenciée automatiquement par le programme, le directeur doit alors en informer le Service de Gestion du Risque d'Entrepreneurs du Monde en explicitant les motifs du non respect de la règle.

Cordialement,

Michael Kazmierczak, Responsable Gestion du Risque – Siège

Formulaire d'information au sujet des fraudes constatées

L'objectif de ce formulaire est de pouvoir centraliser au siège d'Entrepreneurs du Monde l'information sur les fraudes constatées dans les IMF. Ainsi la gestion des risques pourra être améliorée, car les recommandations faites pourront être partagées au sein du réseau.

Institution

Nom de l'institution : _____

Nom du responsable de l'institution : _____

Date de création : _____

Nombre de salariés : _____

Portefeuille d'encours de crédit (€uro) : _____

Descriptif de la fraude

Montant (€uro) : _____

Date de détection : _____

Qui a détecté la fraude : _____

Quel type de fraude (descriptif) : _____

Descriptif du fraudeur

Nom : _____

Prénom : _____

Poste : _____

Ancienneté : _____

Mesures et recommandations

Actions menées post fraude : _____

Mesures mises en place depuis la fraude pour éviter ce type de fraude :

Recommandations pour l'avenir : _____

Qui a fait les recommandations : _____

Date : _____

Signature : _____

Nom : _____

Prénom : _____

Poste : _____