ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Finance et subventions : gérer l'argent des bailleurs et la santé financière

Support de cours · Semaine 8 : Audits et contrôle interne : se préparer, prévenir, détecter

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour gérer les finances d'une organisation humanitaire et les fonds des bailleurs : comptabilité des ONG et fonds affectés, budgets et coûts partagés, trésorerie et change, suivi budgétaire et prévisions, règles d'éligibilité, cycle de la subvention, financement des partenaires, audits et fraude, santé financière, coûts complets, réserves et diversification, gouvernance et redressement. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-finance-subventions/semaine-8/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Semaine 8 : Audits et contrôle interne : se préparer, prévenir, détecter

Objectifs

- Distinguer les types d'audits (statutaire, de projet, de bailleur, interne, vérification des dépenses) et préparer un audit sans surprise.
- Concevoir un dispositif de contrôle interne financier proportionné : séparation des tâches, délégations, rapprochements, piste d'audit.
- Reconnaître les schémas de fraude financière les plus fréquents, les signaux d'alerte et la conduite à tenir.

Les différents audits d'une ONG

Une ONG qui gère des fonds de bailleurs vit au rythme de plusieurs audits, qui n'ont ni le même objet ni le même destinataire :

- **Audit statutaire** (ou légal) : un commissaire aux comptes certifie les états financiers annuels de l'organisation. Il donne une opinion sur l'ensemble, pas sur chaque projet.
- **Audit de projet** : exigé par le contrat de subvention (souvent au-delà d'un seuil, par exemple 100 000 ou 500 000 USD), il porte sur le rapport financier du projet et l'éligibilité des dépenses.
- **Vérification des dépenses** (expenditure verification) : procédures convenues sur un échantillon de transactions ; le vérificateur ne donne pas d'opinion, il rapporte ses constats.
- **Audit du bailleur** ou contrôle sur place : mené par le bailleur lui-même ou un cabinet mandaté, parfois sans long préavis.
- **Audit interne** : fonction de l'organisation qui évalue ses propres processus et rend compte au conseil ou au comité d'audit.

Les opinions possibles d'un auditeur externe : **sans réserve** (les comptes donnent une image fidèle), **avec réserve** (sauf pour un point précis), **défavorable** (les comptes ne sont pas fiables) ou **impossibilité d'exprimer une opinion** (pièces insuffisantes). Une opinion avec réserve sur un projet se traduit presque toujours par des coûts déclarés inéligibles.

Préparer un audit de projet

Un audit se gagne pendant la vie du projet, pas la semaine de l'arrivée des auditeurs. La préparation suit une liste stable :

- **Grand livre du projet** rapproché du rapport financier soumis : chaque chiffre du rapport doit se retrouver dans la comptabilité.
- **Dossier de pièces** pour chaque transaction : demande, autorisation, mise en concurrence, bon de commande, bon de livraison ou de réception, facture, preuve de paiement, et pour les distributions, les listes signées.

- **Personnel** : contrats, feuilles de temps signées, fiches de paie, preuves de paiement des charges sociales et des impôts retenus.
- **Rapprochements bancaires** mensuels signés, PV de caisse, calcul des pertes et gains de change.
- **Équipements** : registre des immobilisations, étiquettes, preuves d'inventaire physique.
- **Correspondance avec le bailleur** : accords de réallocation, d'extension, dérogations aux règles d'origine.
- **Suites des audits précédents** : plan d'action et preuves de mise en œuvre.

Échantillonnage de l'auditeur. Sur un projet de 2 000 transactions, l'auditeur en teste souvent 60 à 120, en privilégiant les gros montants, les paiements en espèces, les fins de période et les fournisseurs inhabituels. Si 3 transactions de l'échantillon, totalisant 18 000 USD, n'ont pas de pièces, il peut extrapoler l'erreur à l'ensemble de la population : un taux d'erreur de 2 % sur 1,5 million de dépenses représente 30 000 USD potentiellement inéligibles.

> Règle pratique : un dossier qui ne peut pas être compris par une personne extérieure, sans explication orale, n'est pas un dossier d'audit.

Le contrôle interne financier

Le **contrôle interne** est l'ensemble des règles et des pratiques qui donnent une assurance raisonnable que les opérations sont autorisées, enregistrées correctement, et que les biens sont protégés. Le cadre COSO en distingue cinq composantes : environnement de contrôle (le ton donné par la direction), évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, pilotage.

Les activités de contrôle clés en finance :

- **Séparation des tâches** : la personne qui demande, celle qui approuve, celle qui paie et celle qui enregistre et rapproche ne sont pas la même. Dans un petit bureau, quand c'est impossible, un contrôle compensatoire (revue mensuelle par le directeur, double signature) s'impose.
- **Tableau des délégations** (délégation d'autorité) : qui peut engager quel montant, par type de dépense.
- **Rapprochements** : banque, caisse, avances au personnel, comptes fournisseurs, comptes inter-bureaux.
- **Contrôles d'accès** : droits dans le logiciel comptable, coffre, signatures bancaires, mots de passe de banque en ligne.
- **Revue analytique** : comparaison des dépenses d'un mois à l'autre et entre bureaux pour repérer l'anormal.

Exemple de matrice. Un bureau de terrain de 4 personnes : le logisticien demande, le chef de bureau approuve jusqu'à 2 000 USD, le comptable paie et enregistre. Faiblesse : le comptable tient aussi la caisse et fait le rapprochement. Contrôle compensatoire : comptage

surprise de caisse mensuel par le chef de bureau et revue du rapprochement par la finance de la capitale.

La fraude financière : schémas fréquents

Le « triangle de la fraude » (Cressey) réunit trois éléments : une **pression** (dette, famille, pression sociale), une **opportunité** (contrôle faible) et une **rationalisation** (« je suis mal payé », « tout le monde le fait »). L'organisation agit surtout sur l'opportunité.

Schémas les plus fréquents dans le secteur :

- **Fournisseurs fictifs** ou collusion entre fournisseurs (offres de complaisance, devis rédigés de la même main, mêmes adresses ou téléphones).
- **Rétrocommissions** : le fournisseur surfacture et reverse une part à l'acheteur.
- **Employés fantômes** ou journaliers fictifs sur les listes de paiement.
- **Fausses notes de frais**, per diem pour des missions non réalisées, carburant déclaré pour des véhicules immobilisés.
- **Détournement de caisse** masqué par des pièces fabriquées ou par le report des rapprochements.
- **Bénéficiaires fictifs** ou doublons dans les distributions et les transferts monétaires.

Signaux d'alerte : rapprochements en retard, pièces photocopiées plutôt qu'originales, montants juste sous le seuil d'approbation (1 990 USD pour un seuil de 2 000), fournisseurs toujours gagnants, employé qui refuse ses congés, dépenses en hausse sans hausse d'activité, factures numérotées à la suite pour un même client.

Analyse de données et loi de Benford

Les outils simples d'analyse de données détectent beaucoup d'anomalies : recherche de doublons (même montant, même fournisseur, même date), paiements le week-end, fournisseurs dont le compte bancaire est celui d'un employé, et fractionnement de commandes.

La **loi de Benford** décrit la fréquence attendue du premier chiffre dans de nombreuses séries de montants naturels : le 1 apparaît environ 30,1 % du temps, le 2 environ 17,6 %, et le 9 seulement 4,6 %. Formule : $P(d) = \log10(1 + 1/d)$. Un écart marqué (par exemple trop de montants commençant par 4 ou 9 dans des notes de frais) ne prouve pas une fraude, mais oriente les tests.

Exemple de fractionnement. Seuil d'appel d'offres à 5 000 USD. Sur un mois, un même fournisseur reçoit quatre bons de commande de 4 800, 4 900, 4 750 et 4 950 USD pour le même article, à quelques jours d'intervalle : total 19 400 USD. L'achat aurait dû faire l'objet d'une mise en concurrence formelle. Même sans fraude, la dépense risque d'être inéligible pour non-respect des règles d'achat.

> Une anomalie est une question, pas une accusation. On documente, on vérifie, puis on transmet par le canal prévu.

Réagir à une suspicion de fraude

La conduite à tenir est fixée par la politique antifraude de l'organisation et par les contrats des bailleurs, qui imposent presque tous un **signalement rapide** (souvent sous 48 à 72 heures ou « dès connaissance ») de toute suspicion de fraude ou de détournement sur leurs fonds.

- **Ne pas enquêter seul** ni confronter la personne soupçonnée : on risque de détruire des preuves et de compromettre la procédure.
- **Signaler** par le canal prévu (ligne d'alerte, responsable conformité, direction), avec protection du lanceur d'alerte.
- **Préserver les preuves** : copies des fichiers, blocage des accès, conservation des pièces originales.
- **Enquête** menée par une équipe désignée, indépendante de la chaîne hiérarchique concernée.
- **Informer le bailleur** dans les délais contractuels, puis transmettre le rapport final et les mesures prises.
- **Récupérer** les fonds lorsque c'est possible, et rembourser au bailleur la part perdue, souvent sur fonds propres.
- **Corriger le contrôle** qui a failli : c'est la partie la plus utile du dossier.

Le coût d'une fraude dépasse le montant détourné : remboursement, temps d'enquête, réputation, et parfois suspension des financements. C'est pourquoi les bailleurs évaluent l'organisation sur sa capacité à **détecter et signaler**, pas sur l'absence apparente de fraude.

Exercice d'application : un bureau de terrain sous la loupe

Situation. Bureau de terrain, 6 employés. Le comptable tient la caisse, saisit les écritures, prépare et signe les rapprochements. Le dernier rapprochement bancaire date de quatre mois. Seuil de mise en concurrence : 3 000 USD. Sur le trimestre, le fournisseur de carburant « Station X » a reçu 11 paiements entre 2 700 et 2 980 USD, pour un total de 31 200 USD, alors que deux des quatre véhicules étaient immobilisés pendant un mois. Le projet doit être audité dans trois mois.

Travail demandé. 1) Identifiez les faiblesses de contrôle. 2) Quels signaux d'alerte voyez-vous ? 3) Quelles actions immédiates et à trois mois ?

Corrigé. 1) Absence de séparation des tâches (caisse, saisie et rapprochement par la même personne) ; rapprochements en retard ; pas de contrôle de la consommation de carburant par véhicule. 2) Paiements systématiquement juste sous le seuil (fractionnement probable) ; dépense de carburant qui ne baisse pas alors que la moitié de la flotte est immobilisée ; concentration sur un seul fournisseur. 3) Immédiat : signaler la suspicion par le canal prévu sans confronter le comptable ; faire réaliser les rapprochements en retard par la finance de la capitale ; comptage surprise de caisse ; rapprocher les bons de carburant des carnets de bord (kilométrage, consommation par véhicule). À trois mois : retirer la caisse au comptable (ou contrôle compensatoire), contrat-cadre carburant mis en concurrence, revue mensuelle de la consommation par véhicule, et préparation du dossier d'audit avec un plan d'action documenté. Si la suspicion se confirme, informer le bailleur dans le délai contractuel.

À retenir

- Audit statutaire, audit de projet, vérification des dépenses et audit interne n'ont ni le même objet ni le même destinataire.
- Un audit se prépare pendant tout le projet : grand livre rapproché, pièces complètes, rapprochements signés.
- Demander, approuver, payer, enregistrer : quatre tâches qui doivent être séparées, ou compensées par un contrôle.
- Fraude = pression + opportunité + rationalisation ; l'organisation agit d'abord sur l'opportunité.
- Suspicion : ne pas enquêter seul, signaler, préserver les preuves, informer le bailleur dans les délais.

Quiz

1. Un vérificateur réalise des procédures convenues sur un échantillon et rapporte ses constats sans donner d'opinion. Il s'agit :
   A. D'une vérification des dépenses
   B. D'un audit statutaire
   C. D'un audit interne
   D. D'une revue analytique

2. Selon la loi de Benford, la fréquence attendue du premier chiffre 1 est d'environ :
   A. 11 %
   B. 4,6 %
   C. 50 %
   D. 30 %

3. Un auditeur trouve 2 % d'erreur dans son échantillon et l'extrapole à 900 000 USD de dépenses. Le montant à risque est :
   A. 1 800 USD
   B. 180 000 USD
   C. 18 000 USD
   D. 9 000 USD

4. Vous soupçonnez un collègue de fraude. La première chose à faire est :
   A. Le confronter pour obtenir des aveux
   B. Signaler par le canal prévu et préserver les preuves
   C. Attendre l'audit
   D. Vérifier seul tous ses dossiers pendant la nuit

5. Dans un petit bureau, une seule personne tient la caisse et fait le rapprochement. La meilleure réponse est :
   A. Un contrôle compensatoire : comptage surprise et revue du rapprochement par un tiers
   B. Accepter le risque
   C. Supprimer la caisse
   D. Demander un audit statutaire

Corrigé du quiz : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A