ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitaire : diriger une organisation humanitaire

Support de cours · Semaine 6 : Conformité, contrôle interne, fraude et audit

Programme de direction de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) : leadership, stratégie, cycle de projet, MEAL, finance et budgets bailleurs, conformité et fraude, levée de fonds, supply chain, RH et safeguarding, risques et sécurité, négociation et plaidoyer, changement et gouvernance. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels exigeants avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-humanitaire/semaine-6/

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

Semaine 6 : Conformité, contrôle interne, fraude et audit

Objectifs

- Concevoir un système de contrôle interne proportionné (COSO, modèle des trois lignes, séparation des tâches) pour une ONG multi-bailleurs.
- Prévenir, détecter et traiter la fraude et la corruption, y compris le détournement de l'aide, avec une procédure d'enquête rigoureuse.
- Préparer un audit de bailleur, comprendre les coûts inéligibles et gérer les risques liés aux sanctions et à la lutte antiterroriste.

Le contrôle interne : principes et architecture

Le référentiel **COSO** (2013) définit le contrôle interne comme un processus qui donne une assurance raisonnable sur trois objectifs : l'efficacité des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et aux contrats. Il repose sur cinq composantes : **environnement de contrôle** (ton donné par la direction, éthique, compétences), **évaluation des risques**, **activités de contrôle**, **information et communication**, **pilotage**.

Le **modèle des trois lignes** de l'Institut des auditeurs internes (2020) répartit les rôles : la **première ligne** (les opérations : programmes, logistique, finance terrain) gère les risques au quotidien ; la **deuxième ligne** (conformité, gestion des risques, contrôle financier) fixe les règles et vérifie ; la **troisième ligne** (audit interne) donne une assurance indépendante au conseil d'administration.

Les contrôles clés d'une ONG terrain :

- **Séparation des tâches** : la personne qui demande un achat n'est pas celle qui l'approuve, qui reçoit les biens, ni celle qui paie.
- **Délégation d'autorité** écrite, avec des seuils de signature par montant et par nature de dépense.
- **Rapprochements bancaires** mensuels signés par une personne qui ne manipule ni la caisse ni la banque.
- **Comptages de caisse** inopinés, inventaires physiques et contrôle des stocks.
- **Vérification des bénéficiaires** et des listes de paiement, de préférence par une équipe indépendante du ciblage.

> Dans une petite base, la séparation complète est impossible. On compense par des contrôles de détection : revue mensuelle des pièces par le niveau supérieur, rotation des tâches, contrôles inopinés à distance.

Comprendre la fraude : triangle, schémas et signaux

Le **triangle de la fraude** (Cressey) associe trois conditions : une **pression** (dettes, pression familiale, objectifs irréalistes), une **opportunité** (contrôles faibles) et une **rationalisation** (« je suis mal payé », « tout le monde le fait »). La direction agit surtout sur l'opportunité, mais aussi sur la rationalisation par la culture et l'exemplarité.

Les schémas les plus fréquents en humanitaire :

Domaine	Schéma	Signaux d'alerte
Achats	Collusion entre fournisseurs, fractionnement des commandes pour rester sous les seuils, fournisseurs fictifs, pots-de-vin	Toujours les mêmes soumissionnaires, offres aux prix très proches, adresses ou numéros identiques, commandes juste sous le seuil
Bénéficiaires	Bénéficiaires fictifs ou en double, inclusion contre paiement, taxation de l'aide par des intermédiaires	Noms ou téléphones en double, plaintes de ménages exclus, écarts entre listes et présence réelle
Ressources humaines	Employés fantômes, heures supplémentaires fictives, recrutements contre rémunération	Salariés jamais vus, comptes bancaires partagés, plaintes de candidats
Stocks et carburant	Vols, détournements, consommation anormale	Écarts d'inventaire répétés, consommation au kilomètre anormale

Le **détournement de l'aide** par des groupes armés ou des autorités (taxation aux points de contrôle, listes imposées, prélèvements sur les bénéficiaires) est un risque majeur dans les conflits. Il se gère par l'analyse de risque, la vérification indépendante, la suspension si nécessaire, et une coordination avec les autres organisations pour ne pas céder séparément.

Traiter une suspicion : signalement, enquête et sanctions

Une politique anti-fraude doit prévoir : plusieurs **canaux de signalement** (dont un canal hors hiérarchie et anonyme), la **protection des lanceurs d'alerte** contre les représailles, une règle de **tolérance zéro face à l'inaction** (tout soupçon crédible est traité), et l'**obligation de notifier les bailleurs** dans les délais contractuels, souvent très courts (par exemple sous quelques jours ouvrés après connaissance d'un soupçon crédible).

Étapes d'une enquête interne :

1. **Évaluation initiale** : le signalement est-il crédible et dans le champ de la politique ? Qui doit être informé ? Y a-t-il un risque pour la sécurité des personnes ?
2. **Préservation des preuves** : copie des données, sécurisation des documents, suspension d'accès si nécessaire, sans alerter la personne mise en cause.
3. **Enquête** par des personnes formées, indépendantes de la ligne hiérarchique concernée, avec plan d'enquête, entretiens des témoins, puis de la personne mise en cause qui a le droit de répondre.

4. **Rapport** fondé sur les faits, avec un niveau de preuve explicite (en matière disciplinaire, la prépondérance des preuves en général).
5. **Décisions** : sanctions disciplinaires, recouvrement des pertes, signalement aux autorités si la loi l'exige ou si c'est approprié, et surtout **correction des failles de contrôle**.

> Erreur grave : confier l'enquête au supérieur direct de la personne soupçonnée, ou lancer des entretiens avant d'avoir sécurisé les preuves. La première compromet l'indépendance ; la seconde fait disparaître les documents.

Audits de bailleurs et coûts inéligibles

Un audit de projet vérifie que les dépenses déclarées sont **réelles**, **éligibles** (prévues au budget, engagées pendant la période, conformes aux règles), **justifiées** par des pièces probantes, **enregistrées** dans la comptabilité et conformes aux règles d'achat et de visibilité. Toute dépense qui ne satisfait pas ces conditions devient un **coût inéligible** que l'organisation doit rembourser sur ses fonds propres.

Causes les plus fréquentes de coûts inéligibles : procédure d'achat non respectée (nombre de devis, publicité, seuils), pièces manquantes ou non originales, dépenses hors période, clés de répartition non justifiées, différences de change mal calculées, et biens non retrouvés à l'inventaire.

Préparation d'un audit en six points : dossier par marché avec toutes les pièces dans l'ordre de la procédure ; rapprochement entre le rapport financier et le grand livre ; liste du personnel imputé avec contrats, fiches de temps et bulletins ; inventaire des biens avec étiquettes ; registre des écarts de change ; note expliquant les clés de répartition.

Exemple chiffré. Un auditeur teste un échantillon de 120 000 USD de dépenses sur un total déclaré de 1 000 000 USD et trouve 9 000 USD d'erreurs (7,5 %). Selon la méthode convenue, certains auditeurs extrapolent ce taux à la population : 75 000 USD de coûts potentiellement inéligibles. Une erreur systématique, par exemple une clé de répartition, coûte donc bien plus que son montant dans l'échantillon.

Sanctions, lutte antiterroriste et vérification des partenaires

Les ONG travaillant dans des zones contrôlées par des groupes désignés doivent respecter les **régimes de sanctions** (Conseil de sécurité de l'ONU, Union européenne, États-Unis, Royaume-Uni) et les clauses antiterroristes de leurs contrats. Ces clauses interdisent de mettre des fonds ou des ressources à la disposition de personnes ou entités listées, directement ou indirectement.

La résolution 2664 (2022) du Conseil de sécurité a introduit une **exemption humanitaire** transversale aux régimes de gel d'avoirs de l'ONU pour l'aide humanitaire et les activités qui répondent aux besoins essentiels, et plusieurs juridictions ont adopté des exemptions comparables. Mais ces exemptions ne dispensent pas de la diligence raisonnable ni des clauses contractuelles des bailleurs.

La diligence raisonnable comprend : la vérification des partenaires, fournisseurs et personnel clé contre les listes de sanctions avant contrat et périodiquement, une analyse de risque de détournement, des contrôles sur les paiements (pas de paiements en espèces à des intermédiaires non vérifiés), et une politique écrite de gestion des contacts nécessaires avec les groupes armés pour l'accès.

> Point de vigilance éthique : la vérification ne s'applique pas aux bénéficiaires selon la plupart des bailleurs et des positions du secteur, car l'aide est fondée sur les besoins. Filtrer les bénéficiaires sur des listes violerait le principe d'impartialité ; en cas de doute contractuel, la question doit être tranchée par écrit avec le bailleur.

Exercice d'application : le dossier rouge

Situation. Lors d'un contrôle, le responsable financier pays remarque que, sur 14 mois, un même fournisseur de matériaux a remporté 11 marchés sur 12 à la base de Kalumbi, que 7 commandes se situent entre 4 800 et 4 990 USD alors que le seuil de l'appel d'offres restreint est de 5 000 USD, et que deux des trois devis concurrents portent le même numéro de téléphone. Le logisticien de base a validé tous les procès-verbaux. Le principal bailleur exige une notification sous 5 jours ouvrés de tout soupçon crédible.

Travail demandé. 1) Identifiez les signaux d'alerte et le schéma probable. 2) Listez dans l'ordre vos dix premières actions sur 72 heures. 3) Dites qui doit enquêter et qui ne doit pas. 4) Rédigez la notification au bailleur (8 lignes, factuelle, sans accuser). 5) Proposez trois corrections de contrôle.

Éléments de corrigé. Schéma probable : fractionnement des commandes et collusion ou faux devis. Actions : sécuriser les dossiers d'achat et les données (copies), restreindre discrètement les droits du logisticien sur les achats, informer le point focal anti-fraude et la direction pays, évaluer le risque de sécurité, notifier le bailleur dans le délai, désigner une équipe d'enquête indépendante de la base. Corrections : contrôle automatique des commandes cumulées par fournisseur et par période, vérification des fournisseurs (adresse, registre, téléphone), comité d'ouverture des offres avec au moins un membre extérieur à la base.

À retenir

- COSO : environnement de contrôle, risques, activités de contrôle, information, pilotage ; trois lignes : opérations, deuxième ligne, audit interne.
- Triangle de la fraude : pression, opportunité, rationalisation.
- Enquête : sécuriser les preuves avant tout entretien ; enquêteurs indépendants ; notifier le bailleur dans les délais.
- Une erreur systématique peut être extrapolée par l'auditeur à toute la population de dépenses.
- Sanctions : diligence raisonnable sur partenaires et fournisseurs ; pas de filtrage des bénéficiaires sur des listes.

Quiz

1. Huit commandes de 9 700 à 9 950 USD à un même fournisseur sur deux mois, avec un seuil d'appel d'offres à 10 000 USD, évoquent surtout :
   A. Une bonne gestion budgétaire
   B. Un fractionnement des commandes pour contourner la procédure
   C. Une inflation locale
   D. Un problème de trésorerie

2. Dans le modèle des trois lignes, le contrôleur financier régional qui définit les procédures et vérifie leur application appartient à :
   A. La première ligne
   B. La deuxième ligne
   C. La troisième ligne
   D. Aucune ligne

3. Première action après un signalement crédible de fraude sur une base :
   A. Convoquer immédiatement la personne soupçonnée
   B. Sécuriser les preuves et évaluer les risques, sans alerter la personne mise en cause, puis organiser une enquête indépendante
   C. Demander au chef de base d'enquêter
   D. Attendre l'audit annuel

4. Un auditeur trouve 12 000 USD d'erreurs dans un échantillon de 200 000 USD sur 2 000 000 déclarés, et extrapole. Le montant à risque est :
   A. 12 000 USD
   B. 60 000 USD
   C. 120 000 USD
   D. 200 000 USD

5. Selon la position dominante du secteur, la vérification sur les listes de sanctions doit porter sur :
   A. Tous les bénéficiaires
   B. Les partenaires, fournisseurs et personnel clé, mais pas les bénéficiaires dont l'aide est fondée sur les besoins
   C. Uniquement le personnel international
   D. Personne, depuis la résolution 2664

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