



**Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

**CESAG BF-CCA  
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,  
CONTROLE ET AUDIT**

**Master Professionnel en  
Comptabilité et Gestion Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 7  
(2012-2014)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**ETUDE DES MECANISMES DE PREVENTION DE  
LA FRAUDE A L'UM-PAMECAS**

**Présenté par :**

**Mohamed SECK**

**Dirigé par :**

**M.Waly Clément FAYE**

Enseignant associé au CESAG  
Responsable S-E à la Direction de la microfinance

**Avril 2014**

## Dédicaces

Je dédie ce travail :

- ✚ à ma chère mère Fatou Sène et à mon père Ibrahima Seck ;
- ✚ à ma famille et
- ✚ à mes camarades de promotion.

## Remerciements

Il faut tout un village pour élever un enfant, selon un proverbe africain. Il a fallu le support, les efforts et le dévouement de plusieurs personnes pour façonner ce mémoire et je ne saurais introduire mon travail sans les remercier. Je remercie vivement :

- ✚ Mme Racky Wane Sow pour son aide inestimable et assistance sans faille ;
- ✚ M.Pape Mbengue et M.Babacar Ndiaye pour les informations qu'ils m'ont fournies et sans lesquelles je n'aurais pu rédiger ce mémoire ;
- ✚ M.Mouhamadou Dia, directeur de l'agence Pamecas-Yoff ainsi que l'ensemble du personnel de Pamecas-Yoff pour leur accueil chaleureux en l'occurrence Mmes Mariama Ba Ndiaye, Seynabou Thiaw Seck, Néné Sall Sidibé, MM. Boubacar Niassé et Oumar Cissé ;
- ✚ M.Waly Clément Faye mon encadreur pour sa disponibilité et la qualité de ses conseils.

## Liste des sigles et abréviations

- ACEP** : Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production ;
- BCEAO** : Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest ;
- CA** : Conseil d'Administration ;
- CFE** : Centre Financier aux Entreprises ;
- CGAP** : Consultative Group to Assist the Poor (Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres) ;
- CIF** : Confédération des Institutions Fautières ;
- CMS** : Crédit Mutuel du Sénégal ;
- CONACAP** : Conseil National pour la Promotion des Caisses d'Épargne et de Crédit ;
- COSO** : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission;
- CS** : Conseil de Surveillance ;
- DID** : Développement International Desjardins ;
- DSF** : Direction de la Surveillance Financière ;
- DSI** : Direction du Service Informatique ;
- FBI**: Federal Bureau of Investigation;
- FRAP** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème ;
- IFAC** : International Federation of Accountants (Fédération Internationale des Comptables) ;
- IIA** : Institute of Internal Auditors ;
- IMF** : Institution de Micro-Finance ;
- ISA** : International Standards on Auditing ;
- LSF** : Loi sur la Sécurité Financière ;
- ONG** : Organisme non gouvernemental ;
- PEL** : Plan d'Épargne Logement ;
- PEP**: Plan d'Épargne Projet ;
- PWC**: PriceWaterhouseCoopers ;
- QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne ;
- QPC** : Questionnaire de Prise de Connaissance ;
- RCI** : Référentiel de Contrôle Interne ;
- RESIM** : Réseau Sécurité Informatique et Monétique ;
- SAFI** : Service Appui-Formation-Implantation ;
- SENELEC** : Société Nationale d'Électricité du Sénégal ;

**SFD** : Système Financier Décentralisé ;

**SIG** : Système d'Information de Gestion ;

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine ;

**UM-PAMECAS** : Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit Au Sénégal.

**Liste des tableaux et figures**

<b>TABLEAUX</b>	<b>PAGES</b>
<b>Tableau 1. Présentation du Système d'Information de Gestion de l'UM-PAMECAS</b>	<b>77</b>
<b>Tableau 2. Analyse des procédures de Contrôle Interne de l'UM-PAMECAS dans la prévention des crédits fictifs</b>	<b>83</b>
<b>Tableau 3. Analyse des procédures de contrôle interne de l'UM-PAMECAS dans la prévention des détournements de fonds</b>	<b>84</b>
<b>Tableau 4. Analyse des fonctions Audit Interne et Inspection de l'UM-PAMECAS dans la prévention des crédits fictifs</b>	<b>85</b>
<b>Tableau 5. Analyse des fonctions Audit Interne et Inspection de l'UM-PAMECAS dans la prévention des détournements de fonds</b>	<b>86</b>
<b>Tableau 6. Analyse du système d'information de gestion de l'UM-PAMECAS dans la prévention des crédits fictifs</b>	<b>87</b>
<b>Tableau 7. Analyse du système d'information de gestion de l'UM-PAMECAS dans la prévention des détournements de fonds</b>	<b>88</b>

<b>FIGURES</b>	<b>PAGES</b>
<b>Figure 1. Portrait-Robot du Fraudeur</b>	<b>12</b>
<b>Figure 2. Les Types de Fraude dans les institutions financières</b>	<b>15</b>
<b>Figure 3. Les Cycles où le Risque de Fraude peut se Manifester dans un SFD</b>	<b>17</b>
<b>Figure 4. Le Processus de Gestion des Risques dans les SFD</b>	<b>22</b>
<b>Figure 5. Les Composantes du Contrôle Interne</b>	<b>24</b>
<b>Figure 6. Rôle de l'Auditeur Interne Dans un SFD</b>	<b>30</b>
<b>Figure 7. Modèle d'Analyse</b>	<b>45</b>

## Table des matières

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	V
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE .....	7
CHAPITRE 1 : ETUDE DE LA FRAUDE : CAS DES SFD .....	8
1.1 DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DE LA FRAUDE.....	9
1-1-1 Définition.....	9
1-1-2 Caractéristiques .....	10
1.2 LES CAUSES DE LA FRAUDE.....	11
1.3 TYPOLOGIE DE FRAUDE .....	14
1-3-1 La fraude dans les institutions financières.....	14
1-3-2 La fraude dans les institutions de micro-finance.....	16
1-3-2-1 Les crédits fictifs.....	18
1-3-2-2 La surfacturation .....	19
1-3-2-3 Le détournement des fonds des clients .....	19
1-3-2-4 Les fraudes informatiques.....	19
1.4 LES CONSEQUENCES DE LA FRAUDE.....	20
CHAPITRE 2 : LES MECANISMES DE PREVENTION DE LA FRAUDE DANS LES SFD.....	21
2.1 LE CONTROLE INTERNE.....	23
2-2 Plan d'organisation : comment se traduit le système de contrôle interne dans les SFD ?.....	25
2.3 L'AUDIT INTERNE COMME ELEMENT DU CONTROLE INTERNE .....	26
2-3-1 Définition.....	27
2-3-2 Objectifs de l'audit interne .....	28
2-3-3 Rôle de l'auditeur interne .....	29
2-4 Le contrôle interne comme mécanisme de prévention : comment aide t-il à prévenir chaque type de fraude ?.....	31
2-4-1 Les crédits fictifs.....	32
2-4-2 La surfacturation .....	33
2-4-3 Le détournement des fonds des clients .....	33
2-4-4 Les fraudes informatiques.....	34
2-5 Les limites du contrôle interne.....	34
2.6 L'AUDIT EXTERNE .....	35

2-6-1 Définition.....	36
2-6-2 Comment l'audit externe prévient-il chaque type de fraude ?.....	36
2-6-2-1 Les crédits fictifs .....	37
2-6-2-2 La surfacturation.....	37
2-6-2-3 Le détournement des fonds des clients.....	37
2-6-2-4 Les fraudes informatiques .....	38
2.7 LE SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION COMME ELEMENT DU CONTROLE INTERNE .....	38
2-7-1 Définition.....	39
2-7-2 Caractéristiques d'un système d'information de gestion performant.....	39
2-7-3 Les risques liés au système d'information de gestion .....	39
2-7-4 La sécurité de l'information .....	40
2-7-5 Organiser la sécurité de l'information.....	40
2.8 DES RESSOURCES HUMAINES DE QUALITE, SEULE GAGE D'UNE BONNE PREVENTION DE LA FRAUDE .....	41
<b>CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>44</b>
3-1 LE MODELE D'ANALYSE .....	45
3-2 LES VARIABLES A ANALYSER .....	46
3-3 SOLUTION THEORIQUE .....	46
3-4 HYPOTHESES DE TRAVAIL .....	46
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....</b>	<b>51</b>
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE L'UM-PAMECAS .....</b>	<b>54</b>
4.1 MISSION ET OBJECTIF .....	54
4.2 ORGANISATION ADMINISTRATIVE.....	54
4.3 ORGANIGRAMME.....	55
4.4 ACTIVITES ET CHIFFRE D'AFFAIRES .....	58
4-4-1 Produits.....	58
4-4-2 Services financiers.....	59
4-4-3 Mutuelle de santé.....	59
4.5 CONDITIONS D'ADHESION : COMMENT DEVENIR MEMBRE DE L'UM-PAMECAS?.....	60
4.6 PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT .....	60
4.7 FONCTIONNEMENT DE LA CAISSE.....	61
<b>CHAPITRE 5 : LES MECANISMES DE PREVENTION DE LA FRAUDE A L'UM-PAMECAS.....</b>	<b>64</b>
5.2 LES MECANISMES DE PREVENTION DE LA FRAUDE A L'UM-PAMECAS .....	66
5-2-1 L'inspection par type de fraude.....	66
5-2-1-1 Les crédits fictifs.....	67
5-2-1-2 La fraude sur encaissement et le détournement de remboursement .....	68
5-2-2 L'audit interne par type de fraude .....	71
5-2-2-1 Les crédits fictifs.....	72
5-2-2-2 La fraude sur encaissement et le détournement de remboursement .....	73

5-2-3 Le contrôle interne par type de fraude.....	75
5-2-3-1 Les crédits fictifs.....	75
5-2-3-2 La fraude sur encaissement et le détournement de remboursement .....	75
5-2-4 Présentation du système d'information de gestion de l'UM-PAMECAS .....	75
5-2-5 L'AUDIT EXTERNE .....	78
<b>CHAPITRE 6 : ANALYSE DES MECANISMES DE PREVENTION DE LA FRAUDE A L'UM-PAMECAS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>81</b>
6.1 ANALYSE DU CONTROLE INTERNE PAR TYPE DE FRAUDE .....	83
6-1-1 Les crédits fictifs.....	83
6-1-2 La fraude sur encaissement et le détournement de remboursement .....	84
6-2 ANALYSE DE L'AUDIT INTERNE ET DE L'INSPECTION PAR TYPE DE FRAUDE.....	85
6-2-1 Les crédits fictifs.....	85
6-2-2 Le détournement des fonds des clients .....	86
6-3 ANALYSE DU SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION PAR TYPE DE FRAUDE.....	86
6-3-1 Les crédits fictifs.....	87
6-3-2 Le détournement des fonds des clients .....	88
6-4 L'AUDIT EXTERNE.....	88
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>91</b>

## INTRODUCTION GENERALE

Depuis la fin des années 1970, le monde a connu de profondes mutations géopolitiques. Parmi celles-ci, nous pouvons citer la dislocation de l'Union des Républiques Soviétiques et Socialistes (URSS) à la fin des années 1980 entraînant la chute du communisme. On assiste à l'émergence d'un monde multipolaire caractérisé par l'existence de plusieurs « puissances » mais aussi et surtout par la mondialisation des échanges. Ces mutations n'ont pas été sans conséquences pour les entreprises.

En effet, avec la fusion des grands groupes, la concurrence à l'échelle internationale, l'instabilité d'un environnement macroéconomique imprévisible, les entreprises sont devenues des entités plus complexes que jamais. Elles ont en charge plusieurs types d'activités. Elles sont également confrontées à davantage de risques auxquels elles doivent faire face dans leur fonctionnement : risques de faillite, de pertes, de fraude, de détournement de la clientèle, risques psychosociaux etc.

Parmi ces derniers, le risque de fraude attire le plus notre attention car comme le titre Gatinois (2009) « *La crise (de 2008) a renforcé la fraude au sein des entreprises* ».

A ce propos, nous constatons que les institutions financières (banques, compagnies d'assurance, institutions de microfinance) se trouvent davantage concernées par ce fléau. En effet, collectant l'épargne de la population et accordant en même temps des prêts, ces institutions ont en charge la gestion de fonds importants d'où la tentation est souvent forte pour les acteurs qui interviennent dans ces transactions. Nous pouvons ainsi citer de grands exemples de fraude telle que celle de la Barings Bank (Royaume-Uni) qui fit faillite en 1995 ou plus récemment celle de la Société Générale qui perdit près de 5 milliards d'euros en 2009 par l'action du trader Jérôme Kerviel.

Par ailleurs, selon la Banque Mondiale, 3 milliards de gens vivent avec moins de 2 dollars par jour et 600 millions de pauvres pourraient améliorer leurs vies et devenir indépendants avec un petit prêt pour créer ou améliorer leurs entreprises. La microfinance vient combler ce besoin.

Le terme désigne l'offre de produits financiers aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires. Ceci entre dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles. A l'origine, ces produits financiers comprenaient le microcrédit (l'octroi de crédits de faibles montants) et l'épargne mais se sont développés avec le temps pour inclure les services d'assurance et de transfert d'argent. Ainsi, l'innovation majeure apportée par ce secteur est qu'il se concentre sur une clientèle constituée de pauvres et d'exclus. En zone rurale, la clientèle-type des services de microfinance est constituée de petits paysans ou individus possédant une petite activité de transformation de produits agricoles ou un petit commerce. En ville, ce sont des petits commerçants et prestataires de services (dénommés micro-entrepreneurs et évoluant dans le secteur informel), des artisans, vendeurs de rue et parfois des salariés.

La microfinance constitue un puissant instrument de lutte contre la pauvreté, comme le confirment ces propos de l'ancien Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan : *« un petit prêt, un compte d'épargne ou une assurance peuvent faire une grande différence pour une famille à bas revenus. Ils permettent à ces gens d'investir dans une meilleure alimentation, dans leur logement, leur santé et l'éducation de leurs enfants. Ils permettent de mieux réagir lors de périodes difficiles dues à de mauvaises récoltes, à la maladie ou à un décès. Ils aident à planifier l'avenir »* (Organisation des Nations Unies, 2006 : 3).

Les institutions de microfinance (IMF) sont les organismes qui offrent les produits et services de microfinance. Juridiquement, elles sont désignées sous le terme de systèmes financiers décentralisés (SFD) et peuvent prendre la forme de mutuelles ou coopératives, de Sociétés Anonymes et de Sociétés à Responsabilité Limitée (IMCEC). Au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la microfinance a fait son apparition dans les années 1980, résultat de la crise bancaire qui a affecté la zone durant cette période. Cette crise avait essentiellement pour causes l'ingérence des pouvoirs dans le fonctionnement des banques, la politique monétaire qui était en vigueur, la mauvaise gestion des dirigeants de banques.

Depuis 1993, le secteur de la microfinance a connu un essor fulgurant au sein de l'UEMOA avec notamment une forte croissance du nombre de SFD mais aussi du volume des opérations, ce qui a conduit à sa réglementation.

D'après Doligez « & al. » (2012 : 29), les premières institutions de microfinance créées au Sénégal l'ont été dans les années 1970 mais jusque-là ce n'était que des expériences de microcrédit initiées par le Conseil National pour la Promotion des Caisses d'Epargne et de Crédit (CONACAP) dans les régions de Thiès et de Louga. Ces premiers SFD n'étaient pas régis par un cadre juridique propre et fonctionnaient en se fondant sur les principes généraux de la loi sur les coopératives.

Dans les années 1980, le Sénégal, à l'instar des autres pays de l'UEMOA a été durement frappé par la crise bancaire. En effet, selon Doligez « & al. » (2012 :27), à la fin de l'année 1989, « *sur un encours total de 450 milliards de F CFA, 200 milliards correspondaient à des créances douteuses* ». Cette situation désastreuse a conduit les autorités à entreprendre une vaste campagne de réforme et de restructuration destinée à assainir le secteur financier. C'est dans ce contexte que s'est véritablement construit le secteur de la microfinance au Sénégal comme nous le connaissons aujourd'hui. Il vient en complémentarité du système financier déjà existant afin de renforcer son efficacité. Le secteur s'est professionnalisé à partir de 2003 avec la maîtrise des risques et le renforcement des dispositifs de surveillance. D'après les données du Ministère sénégalais de la Femme, de l'Enfant et de l'Entrepreneuriat Féminin, on notait au 31/12/2009 353 SFD dont 13 réseaux, 332 mutuelles et coopératives non affiliées à un réseau et 8 structures sous convention régies par la loi N°2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés au Sénégal.

L'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit Au Sénégal (UM-PAMECAS) est l'un des trois principaux réseaux de microfinance du Sénégal. Ce SFD comme toute entreprise fait face à divers types de risques dans son fonctionnement.

Etant des acteurs de premier rang dans l'éradication de la pauvreté, les SFD doivent s'impliquer efficacement dans la gestion des risques. Les risques qui affectent les SFD sont essentiellement de quatre types : juridiques, financiers, institutionnels et opérationnels. Les risques opérationnels sont considérés comme les plus importants du fait des pertes significatives qu'ils entraînent. La fraude entre dans cette catégorie.

Selon une étude du cabinet PricewaterhouseCoopers (PWC) réalisée en 2011 et portant sur la fraude en entreprise, le phénomène gagne du terrain. En effet, « *une entreprise sur trois interrogée dans le monde (34%) dit avoir été victime d'une fraude au cours des douze derniers mois* » (Di Giovanni et Perrier, 2011 : 3). Ceci marque une progression de 4 points par rapport à la même étude qui avait été menée en 2009. Il est crucial de noter que 56% de ces entreprises identifient leurs cas de fraude comme ayant une origine « interne ».

L'UM-PAMECAS, en tant que SFD est généralement confrontée à trois types de fraude dans son réseau à savoir les crédits fictifs, la fraude sur encaissement et le détournement de remboursement.

Les causes d'un tel fléau sont nombreuses. Il y a :

- la négligence dans la prise de conscience du risque de fraude. En effet, souvent les dirigeants d'entreprise ne sont pas conscients des risques de fraude qui peuvent les affecter ainsi que leur impact sur leurs activités. De ce fait, ils constatent généralement la fraude après qu'elle soit survenue au lieu de la prévenir ;
- un manque d'intégrité du personnel : des employés malhonnêtes constituent la première source de fraude dans une organisation. De par leurs agissements, ils nuisent aux ressources de l'entreprise ;
- un système de contrôle interne défaillant ou inexistant : le contrôle interne met en place un ensemble de barrières destinées à protéger le patrimoine de l'entité. C'est la raison pour laquelle toute défaillance en son sein constitue une voie privilégiée pour les fraudeurs;
- un contrôle externe inefficace.

La fraude soustrait l'actif physique et monétaire de l'entreprise. Les ressources nécessaires à l'exploitation ne sont plus disponibles ou ont été réduites, ce qui compromet la poursuite des activités. De même, elle ternit l'image de l'organisation qui perd de sa crédibilité aux yeux du public. A la longue, la relation de confiance avec les clients est détériorée et sa survie peut être menacée.

Face à ce problème, plusieurs solutions existent. Notons à ce propos :

- un système de contrôle interne efficace : il met en place des procédures qui, si elles sont respectées peuvent empêcher toute fraude. Il peut s'appuyer pour cela sur la fonction d'audit interne qui doit effectuer régulièrement des missions destinées à s'assurer de la transparence et de l'optimisation des activités. Un bon contrôle interne inclut aussi un système d'information de gestion performant;
- un audit externe régulier et sincère : il permet de vérifier l'exactitude de l'information comptable et financière et de détecter toute anomalie.

A ce niveau, nous pouvons nous interroger pour savoir :

- quels sont les outils dont disposent les SFD pour prévenir la fraude ?
- quelle est l'ampleur de la fraude à l'UM-PAMECAS ?
- quels mécanismes ont été mis en place à l'UM-PAMECAS pour prévenir la fraude?
- dans quelle mesure ces mécanismes sont-ils efficaces ?

Ainsi, notre thème intitulé : « Etude des mécanismes de prévention de la fraude à l'UM-PAMECAS » répond à un besoin de connaître la façon dont se manifeste la gestion des risques dans un SFD notamment la fraude. Il vise aussi à apporter notre contribution à la mise en place de tels mécanismes.

L'objectif principal de ce travail est d'étudier les mécanismes de prévention de la fraude à l'UM-PAMECAS.

A travers cet objectif, nous poursuivons également des objectifs spécifiques que sont :

- présenter les outils dont disposent les SFD pour prévenir la fraude à savoir l'audit externe, le contrôle interne et à travers celui-ci l'audit interne et le système d'information de gestion ;
- décrire l'ampleur de la fraude à l'UM-PAMECAS ;
- étudier les mécanismes mis en place à l'UM-PAMECAS pour prévenir la fraude ;
- analyser la pertinence et l'efficacité de ces derniers.

Ainsi, notre étude porte sur :

- la fraude interne à l'exclusion de la fraude externe. Le premier n'implique que les employés tandis que le second concerne des tiers tels que les fournisseurs ou la banque ;
- les cas de fraude spécifiques aux SFD à l'exclusion des autres types de fraude rencontrés en général dans les entreprises ;
- les méthodes de prévention de ces fraudes appliquées dans les SFD ;
- les cas de fraude auxquels l'UM-PAMECAS est habituellement confrontée sur son réseau et les mécanismes de prévention qu'elle a mis en place.

Dès lors, cette étude nous permettra d'avoir une meilleure compréhension du phénomène de la fraude dans les SFD. Nous aborderons ainsi les moyens dont usent les fraudeurs pour commettre leurs méfaits et les dispositions mises en œuvre par l'UM-PAMECAS pour juguler ce fléau. A la fin de ce travail, l'UM-PAMECAS pourra :

- connaître l'ampleur de la fraude au sein de son réseau ;
- avoir une vision plus élargie de ses mécanismes de prévention de la fraude ;
- bénéficier de nos recommandations pour mieux se prémunir de la fraude.

Afin d'arriver à un tel résultat, nous avons articulé notre mémoire autour de deux grandes parties :

-la première partie a pour but le cadre théorique. Le premier chapitre traitera de la fraude dans les SFD. Dans le deuxième chapitre, nous nous intéresserons aux mécanismes de prévention de la fraude appliqués dans les SFD. Le troisième chapitre déclinera la méthodologie d'étude employée pour étudier ce phénomène au cours de notre stage.

-la deuxième partie du mémoire sera consacrée au cadre pratique. Le chapitre quatre proposera une brève présentation de l'UM-PAMECAS. Le chapitre cinq traitera des méthodes de prévention de la fraude appliquées par l'UM-PAMECAS. Le chapitre six enfin, proposera une analyse de celles-ci.

**PREMIERE PARTIE :**

**CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE**

## **Chapitre 1 : Etude de la fraude : Cas des SFD**

D'après le philosophe français Montesquieu « *Tout homme qui a du pouvoir est porté à en abuser* ». Cette affirmation semble indiquer que l'homme aurait un penchant naturel pour la fraude et que ce phénomène a toujours existé. La fraude en tant que telle est un risque auquel les SFD sont exposés en permanence tout au long de leur existence. Mais de quel type de risque s'agit-il ?

Si l'on se réfère aux travaux du Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP), on distingue habituellement quatre catégories de risques auxquels les SFD sont confrontés:

- juridiques : ce sont ceux liés au droit, à son éventuelle mauvaise conception, à la difficulté de son interprétation, ou à la mauvaise volonté dans l'application d'une loi.
- financiers : ce sont les risques de pertes de trésorerie pouvant résulter d'une opération financière (sur un actif financier) ou d'une opération économique ayant une incidence financière.
- institutionnels : il s'agit des risques qui menacent soit la mission sociale d'une organisation soit sa mission commerciale (changement du marché cible par exemple, dépendance vis-à-vis d'un bailleur etc.)
- opérationnels : tels que définis par le comité de Bale, ce sont les risques de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes. Au niveau de la microfinance, les risques opérationnels sont les plus importants et entraînent des pertes élevées (CGAP, 2003 : 7)

La fraude constitue un risque opérationnel (CGAP, 2003 :7). Fléau qui n'épargne aucun type d'entreprise, la fraude gagne de plus en plus du terrain. En témoignent les

scandales financiers qui ont ébranlé le monde des affaires ces dernières années (cas ENRON, WORLD-COM, Lehman Brothers, etc.).

Selon Hawke (2009 :5), cet accroissement du phénomène de la fraude serait étroitement lié à la crise économique. Lorsque le contexte économique ne souffre d'aucun aléa, les individus suivent généralement les règles mises en place pour tirer leurs revenus et satisfaire leurs besoins. Cependant, lorsque le contexte est difficile, la pression au travail augmente et les employés ont plus tendance à contourner les règles pour s'enrichir. Ce phénomène est d'autant plus complexe que le fraudeur fournit tous les efforts pour dissimuler son acte et rester ainsi à l'abri de tout soupçon.

Au-delà de ces causes liées à l'environnement, la fraude pose également un problème d'éthique et de moralité au niveau des ressources humaines de l'entreprise.

La fraude peut se manifester de diverses façons et les SFD doivent être particulièrement prudents dans la conduite de leurs activités. Ainsi, pour les plus radicaux comme Bill Black, ancien superviseur des caisses d'épargne américaines, le simple fait d'accorder un prêt à une personne qui ne dispose pas de moyens de rembourser peut être considéré comme une fraude (Raveaud, 2011 : 88-91).

Cependant, il est important de passer en revue les questions importantes ci-après:

Qu'entend-on par le terme « fraude » ? Quelles sont les caractéristiques de la fraude ? Quelles sont les raisons qui peuvent entraîner la fraude ? Comment se manifeste la fraude dans un SFD ? Quelles sont les conséquences de la fraude au sein d'un SFD ?

Nous tenterons dans les développements suivants d'apporter des éléments de réponse à ces questions.

## **1.1 DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DE LA FRAUDE**

### **1-1-1 Définition**

Dans le langage courant, le terme fraude renvoie à l'idée de « vol », d'« escroquerie » ou de « tromperie ». Cependant, ce terme peut être défini de manière plus spécifique. Selon Ouaniche (2009 : 25), la norme ISA 240 de l'IFAC (International Federation of Accountants) relative à la « Responsabilité de l'auditeur dans la prise en considération

de fraudes dans l'audit d'états financiers » définit la fraude comme étant « *un acte intentionnel commis par un ou plusieurs dirigeants, par des personnes constituant le gouvernement d'entreprise, par des employés ou par des tiers, impliquant des manœuvres dolosives dans le but d'obtenir un avantage indu ou illégal* ».

Après cette définition, nous allons nous intéresser aux caractéristiques de la fraude.

### **1-1-2 Caractéristiques**

A partir de l'analyse faite par Ouaniche (2009 : 25-27) de cette définition, nous pouvons faire ressortir les caractéristiques suivantes de la fraude :

- la commission d'un acte : l'existence d'une fraude réside dans la commission d'un acte. Cette notion se rapproche de celle d'élément matériel que l'on retrouve dans le droit pénal français, lequel ne punit pas la simple pensée : pour exister, l'infraction doit être matérialisée par un acte ;
- la manœuvre dolosive intentionnelle : pour être caractérisé de fraude, l'acte mis en cause doit avoir été commis de manière volontaire. Cette exigence est également un principe fondamental du droit pénal qui dispose clairement « *qu'il n'y a point de crime ou de délit sans intention de le commettre* ». En pratique, l'appréciation de l'élément intentionnel est particulièrement délicate. Ainsi, selon la norme précitée, une inexactitude dans les comptes-même significative-commise de manière involontaire constitue une erreur et non une fraude. L'intention suppose la conscience et la volonté d'accomplir ou de s'abstenir d'accomplir un acte.
- l'avantage indu ou illégal : la réalisation d'une fraude suppose la recherche par son auteur d'un « avantage indu ou illégal ». Cet avantage peut être matériel (en numéraire ou en nature) ou moral (reconnaissance, statut). L'élément déterminant est que cet avantage a été recherché par des moyens contraires à la loi, aux textes réglementaires, au règlement intérieur ou aux statuts de l'entreprise.

Cette analyse nous permet ainsi d'appréhender le phénomène de la fraude de manière plus nette. L'auteur note, par ailleurs, que « *la définition est extrêmement large pour ce qui est des individus susceptibles de commettre la fraude. Ainsi, tout individu peut être concerné depuis le simple employé jusqu'aux Manager et Administrateurs de l'entreprise. La fraude peut également impliquer des tiers tels que des clients, des fournisseurs, des banques, etc.* » (Ouaniche, 2009 : 27).

Dans une vision plus prospective, nous pouvons affirmer que la fraude constitue un crime économique. En effet, elle se déroule dans le contexte des affaires et est réalisée par des moyens qui ne font, en principe, pas appel à la force ou à la violence physique mais utilise pour cela des procédés astucieux destinés à tromper la vigilance des politiques, procédures et systèmes mis en place.

## **1.2 LES CAUSES DE LA FRAUDE**

D'après des études effectuées en 2008 par Grant Thornton International, un groupe américain d'audit et de conseil, les raisons qui peuvent entraîner la fraude sont très variées. Cependant, nous identifions ces causes comme étant de cinq (5) types :

- la mauvaise qualité du personnel : les auteurs d'actes frauduleux ne jouissent assurément pas d'une bonne moralité, ni d'un code d'éthique; un personnel déloyal constitue donc le premier facteur de fraude. En effet, la majorité des cas de fraude observés résultent de l'action de personnes travaillant dans l'organisation. Leur responsabilité peut être engagée de manière totale (seuls auteurs) ou partielle (complicité avec une personne extérieure à l'organisation). Cependant, le constat est que beaucoup d'entreprises –incluant aussi bien les SFD- choisissent de ne pas communiquer sur ce problème. D'après Lamandé (2009), « *Pour les plus alarmistes, 80% de la fraude et de la malveillance serait interne en entreprise. Ce phénomène de grande ampleur n'épargne aucun type d'entreprise, pourtant, aucune d'entre elles ne souhaite s'exprimer sur le sujet. Une langue de bois qui s'explique peut-être par la superstition, la culpabilité ou tout bonnement une absence totale de maîtrise en la matière* ». Au Sénégal, de nombreux cas de fraude avérés au sein de SFD ont été passés sous silence du fait de la volonté des dirigeants de préserver l'image de l'institution. En effet, des

cas de détournements, portant parfois sur des centaines de millions F CFA, ont été détectés à la suite de missions de contrôle (soit par le Ministère de l'Economie et des Finances, soit par les services d'inspection des réseaux).

**Figure 1. Portrait-Robot du Fraudeur**



**Source:** Adapté de Di Giovanni et Perrier (2011 : 13)

**Commentaire :** Selon l'étude annuelle du cabinet [PriceWaterhouseCoopers](#) réalisée en 2011 dans plusieurs pays, le portrait-type du fraudeur est un homme entre 30 et 40 ans, niveau master avec 3 à 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Les cadres sont les principaux auteurs des fraudes commises au niveau mondial (41%), suivis de très près par les employés salariés (39% dans le monde).

- une mauvaise organisation du processus comptable : la comptabilité est une activité très importante pour les entreprises et constitue une brèche par laquelle les fraudeurs peuvent accomplir leurs actes délictueux ; le processus comptable doit, par conséquent, être défini et organisé de façon transparente et efficiente. Ce processus renvoie à l'ensemble des tâches qui sont effectuées au sein de l'organisation et au moyen desquelles les opérations sont collectées, organisées et traitées en vue de tenir les registres financiers.

Les SFD, en particulier ceux de la Zone de l'UEMOA, sont tenus de se conformer au référentiel comptable spécifique aux Systèmes Financiers Décentralisés (RCSFD). Ce référentiel institué, par instruction n°025-02-2009

du 3 février 2009 du Gouverneur de la Banque Centrale est entré en vigueur depuis le 1er janvier 2010. Il codifie les modalités d'élaboration des états financiers des réseaux, définit les normes de présentation et de transmission des états périodiques et de synthèse et décrit l'organisation comptable à mettre en place par les SFD afin d'assurer la fiabilité de l'information comptable et financière. L'application des règles comptables et des procédures ne peut changer sans raison et toute modification significative doit être signalée dans les états annexés. Ainsi, la tenue de ces quatre livres est obligatoire pour les SFD à savoir :

- le livre – journal qui retrace la liste de toutes les transactions débitrices et créditrices réalisées par ordre chronologique ;
  - le livre d'inventaire récapitulant l'inventaire des éléments d'actif, de passif et de hors bilan et les comptes annuels ;
  - le grand – livre qui retrace tous les mouvements de l'exercice compte par compte suivant l'ordre des postes défini dans le Référentiel ;
  - la balance mensuelle récapitulant les soldes et mouvements cumulés de chaque compte du SFD suivant l'ordre défini dans le Référentiel ;
- 
- des manquements dans le contrôle interne : un système de contrôle interne défaillant peut engendrer la fraude dans la mesure où les tâches effectuées par le personnel et les dirigeants ne sont pas suffisamment surveillées ou contrôlées. Ce contrôle interne ne s'applique pas uniquement aux opérations financières, mais doit couvrir toutes les activités d'exploitation et de gestion. Ainsi, des procédures non appliquées ou négligées, un logiciel comptable non performant sont autant de facteurs qui peuvent engendrer la fraude ;
  - une mauvaise prise en compte du risque de fraude par les dirigeants : d'après le consultant André Tarrat « *Le degré de sensibilisation du dirigeant au risque en général est primordial* » (Brunet, 2005). Cela peut s'expliquer aisément. En effet, représentant le management, les dirigeants doivent être conscients des risques qui menacent leur organisation afin de pouvoir mettre en place les mécanismes de gestion adéquats et mettant l'accent sur la prévention. Pour

Nadeau (2011), « *Nous ne sommes plus à l'époque où les dirigeants pouvaient prétendre que les auditeurs externes étaient responsables de détecter la fraude. Même si ces auditeurs externes considèrent les risques de fraude dans le cadre de leur travail, ils n'ont pas pour responsabilité première de la détecter. C'est aux dirigeants que cette responsabilité incombe. Ils doivent élaborer et mettre en œuvre des systèmes de contrôles internes fiables et efficaces.* » ;

- l'inefficacité du système d'information de gestion : elle facilite la fraude dans la mesure où l'information n'est pas sécurisée dans l'entité ou alors n'est pas disponible. Ce manque d'information fait souvent que les dirigeants ne peuvent pas classer les risques par priorité. De même, ils ne détectent la fraude que longtemps après qu'elle ait été commise, ne peuvent pas contrôler les actifs ou produisent des états financiers inexacts.

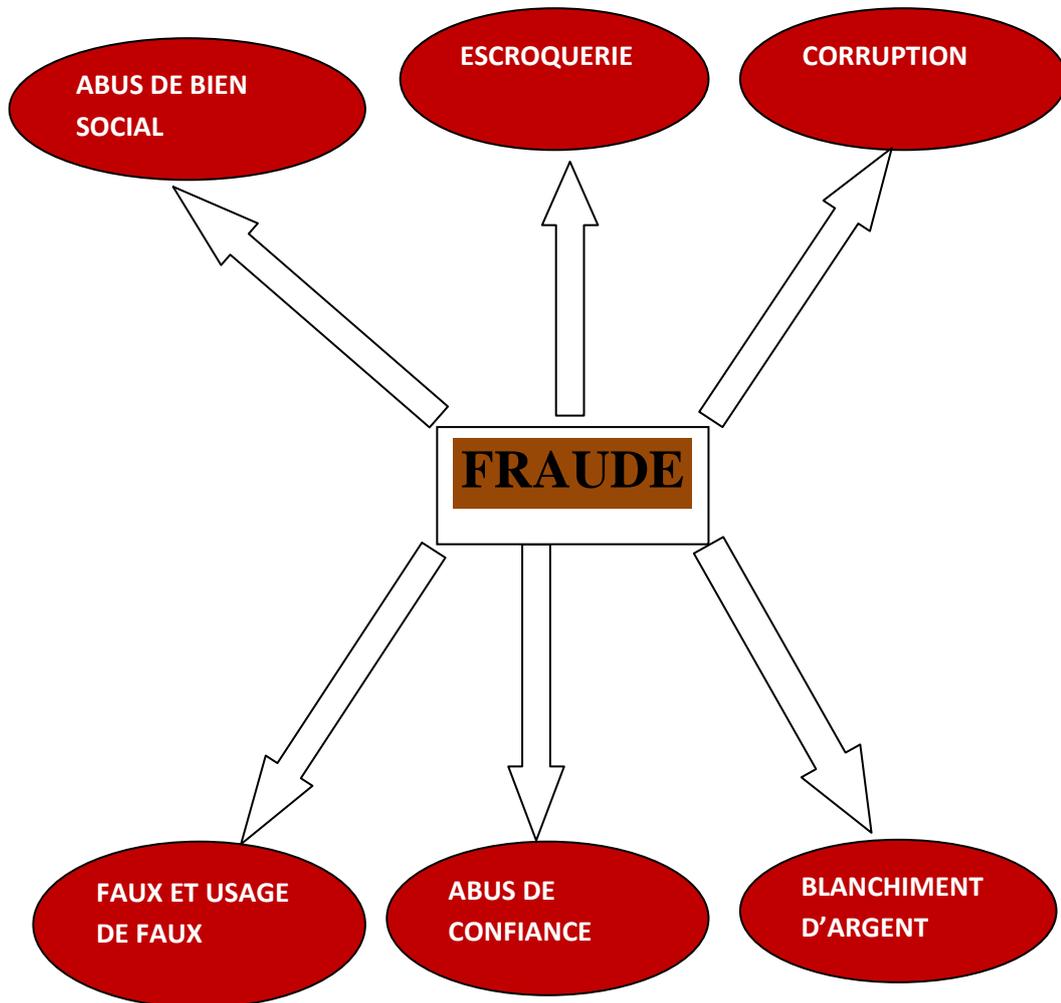
### **1.3 Typologie de fraude**

Nous allons présenter la fraude dans le contexte général mais également dans le cas spécifique des SFD.

#### **1-3-1 La fraude dans les institutions financières**

La fraude prend diverses formes et les techniques employées peuvent être complexes et diverses selon l'organisation et même l'époque. C'est ainsi qu'on parle de fraude fiscale, de fraude à la TVA, de détournements de fonds, de détournements d'actifs autres que monétaires, d'espionnage industriel, de cybercriminalité sans compter les fraudes rencontrées habituellement à travers les différents cycles de l'entreprise (appel d'offres biaisé à l'achat par exemple, détournement d'une partie de la production, non enregistrement de la vente etc.). Le schéma suivant illustre la grande variété de fraudes qui existent dans les institutions financières :

**Figure 2. Les Types de Fraude dans les institutions financières**



**Source :** Adapté de Foudjem (2011 : 23)

**Commentaire :**

- Le faux et usage de faux renvoie ici à la présentation d'états financiers falsifiés. Cette falsification permet de présenter une situation erronée de l'institution financière au travers d'erreurs ou omissions intentionnelles relatives à des montants ou à des informations, effectuée dans le but de tromper les utilisateurs de ces états financiers. Elle est le plus souvent commise par les dirigeants.
- La corruption se définit par le fait d'offrir, de donner, de recevoir ou de solliciter quelque chose de valeur pour influencer une décision. Il s'agit d'une fraude, effectuée hors enregistrements comptables, qui représente une transaction

commerciale illégale comme le fait de valoriser un fournisseur moyennant rémunération (Hassid et Massraf, 2010 : 85).

- L'abus de bien social consiste à utiliser les biens, le crédit ou les pouvoirs de l'institution à des fins personnelles. Il est généralement retenu contre les dirigeants (Hassid et Massraf, 2010 : 85).
- Le blanchiment d'argent est l'action de dissimuler l'origine illicite de gains, issus de la délinquance financière et des activités criminelles (prostitution, trafics de drogues, d'alcool, de tabac...), menées à l'échelle mondiale, afin que leur utilisation ne permette pas l'identification et l'arrestation de leurs auteurs (Hassid et Massraf, 2010 : 81). Les institutions financières interviennent souvent dans la réception de ces fonds frauduleux.

### **1-3-2 La fraude dans les institutions de micro-finance**

Au cours des vingt dernières années, le secteur de la microfinance s'est développé pour atteindre les pauvres et autres exclus des systèmes financiers classiques. Selon le CGAP (2003 : 9), les SFD diffèrent d'autres types d'institutions dans leur vulnérabilité à la fraude pour diverses raisons:

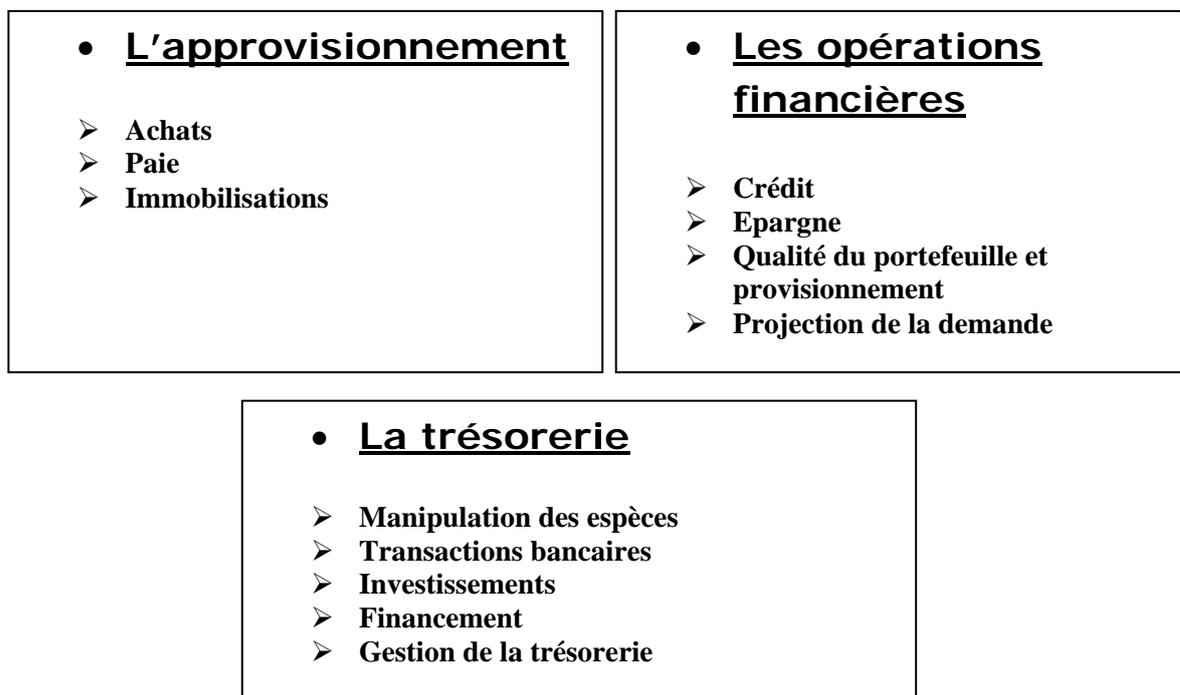
- les SFD allouent un nombre important de petits crédits et donc reçoivent autant de petits paiements, qui peuvent être plus difficiles à suivre ;
- les opérations d'un SFD sont souvent décentralisées et dispersées sur une large étendue géographique ;
- la croissance rapide exerce de la pression sur les systèmes ;
- les dirigeants sont le plus souvent formés en sciences sociales et non en gestion des affaires ;
- il existe généralement une pression importante pour réduire les coûts, parfois au détriment des supervisions et contrôles adéquats ;
- la plupart des SFD n'utilisent pas des systèmes d'information de gestion pleinement intégrés, favorisant la centralisation des données et la production d'une information fiable en temps réel ;

- les SFD n'aiment pas déclasser les crédits en créances irrécouvrables – cela risquerait de plomber leurs indicateurs et créer des difficultés avec les bailleurs de fonds.

La fraude se manifeste fréquemment au niveau de trois cycles :

1. l'approvisionnement ;
2. les opérations financières ;
3. la trésorerie (CGAP, 2003 : 22).

Figure 3. Les Cycles où le Risque de Fraude peut se Manifester dans un SFD



**Source** : Adapté du CGAP (2003 : 22)

#### **Commentaires :**

Pour l'approvisionnement :

- **Achats** : de la demande au paiement, en passant par l'approbation, l'achat, la réception des biens ou services
- **Paie** : l'embauche, la rémunération, les retenues sur salaires ou autres obligations légales, les dossiers du personnel
- **Immobilisations** : la requête budgétaire et l'approbation, l'achat, l'utilisation, la sécurité, l'emplacement.

Pour les opérations financières :

- **Crédit** : de la demande au recouvrement
- **Epargne** : de l'approbation de demande d'adhésion aux dépôts et retraits.
- **Projection de la demande** : le marketing, le suivi et l'analyse des demandes des clients potentiels en passant par l'approbation et le déboursement.

Pour la trésorerie :

- **Transactions bancaires** : ouverture de compte, fermetures, dépôts, transferts et retraits
- **Financement** : subventions, fonds propres, dettes

Les cas de fraude interne que l'on retrouve le plus souvent dans les SFD sont de trois types : les crédits fictifs, la surfacturation et le détournement des fonds des clients (CGAP, 2000 :16).

#### **1-3-2-1 Les crédits fictifs**

On peut définir le crédit fictif comme étant une somme d'argent qui a été octroyée à un emprunteur fictif et se traduisant par une sortie de trésorerie pour le SFD alors qu'en réalité il n'y a jamais eu d'emprunteur (CGAP, 2000 :16). Un agent de crédit corrompu peut accorder des prêts à une entreprise fictive, à une entreprise qui sert de « couverture » ou à des emprunteurs qui offrent des pots de vin substantiels (sans doute dans l'espoir que le recouvrement ne sera pas rigoureusement appliqué). Dans tous ces cas, l'agent de crédit détourne à son profit une part plus ou moins importante du flux de trésorerie.

Pour son exécution, l'agent de crédit monte un faux dossier de crédit contenant de fausses informations (fausses garanties, fausses factures, faux bulletins de salaires etc.). Il s'arrange à ce que les informations du dossier fictif soient favorables afin de faciliter sa validation par le comité de crédit. Cette pratique donne souvent naissance à une nouvelle série de crédits fictifs créés par l'agent de crédit pour rembourser les précédents. Le château de cartes finit par s'effondrer lorsque les dettes accumulées deviennent trop importantes pour que l'agent de crédit puisse manipuler les remboursements. L'effondrement fait alors apparaître la fraude au remboursement (CGAP, 2000 : 16).

### **1-3-2-2 La surfacturation**

La surfacturation intervient lors d'un approvisionnement en fournitures, services ou immobilisations pour le compte du SFD. Il consiste à s'entendre avec le fournisseur pour qu'il facture à un prix supérieur à celui pratiqué sur le marché contre rétrocession à l'acheteur (Pons, 2010 : 56). Le montant de la fraude est d'autant plus important lorsqu'il s'agit d'achats groupés entre services.

### **1-3-2-3 Le détournement des fonds des clients**

Le détournement peut intervenir lors du remboursement du crédit ou lors de la collecte de dépôt sur le terrain.

- **Détournement de remboursements :** les agents de crédit des SFD procèdent souvent au recouvrement des crédits accordés en se rendant au domicile des bénéficiaires. Dans ce type de fraude, l'agent de crédit collecte les remboursements des membres, leur délivre un reçu mais ne reverse pas l'argent. Le remboursement du client n'est ainsi pas enregistré. Si les contrôles opérationnels au sein du SFD sont laxistes, il peut se passer un temps considérable avant qu'un superviseur ne s'aperçoive que les remboursements sont en retard et fasse lui-même une vérification auprès du client (CGAP, 1998 :17).
- **Détournement de dépôts :** les dépôts effectués par les membres dans leurs comptes personnels peuvent être enregistrés par le caissier sur son propre compte ou sur le compte d'une autre personne.

### **1-3-2-4 Les fraudes informatiques**

Elles impliquent la manipulation de la base de données ou du système informatique du SFD par un employé. L'exemple le plus régulier est la saisie de fausses écritures comptables dans le système comptable visant à dissimuler la perte de fonds.

Beaucoup de SFD, notamment au Sénégal, ont souffert de la fraude avant leur informatisation. De même, les passages du système manuel au système informatisé ont été des moments favorables pour certains fraudeurs (informaticiens surtout), profitant de la non maîtrise du système par une partie du personnel.

## 1.4 LES CONSEQUENCES DE LA FRAUDE

Si une fraude est commise dans un SFD, son effet apparait souvent sur la qualité du portefeuille. Selon Gayraud « & al » (2009 : 38-42), les conséquences de la fraude sont néfastes pour l'institution à bien des niveaux:

- des pertes de trésorerie : la fraude coûte cher au SFD. Dans les cas les plus graves, il a du mal à assurer la continuité de ses activités du fait que sa trésorerie se trouve grevée et qu'il ne peut plus faire face à ses besoins de fonctionnement. Sa capacité de financer ses membres peut alors être remise en cause si aucune solution n'est trouvée pour renflouer le déficit.
- une mauvaise image : la fraude ternit l'image de l'institution auprès de sa clientèle, et de ses partenaires (fournisseurs, bailleurs de fonds, les banques, etc.). Cela affecte sa capacité d'endettement (perte de confiance des banques et investisseurs) et lui donne une réputation d'institution non sérieuse ou pas assez rigoureuse. Si cette perte de confiance n'est pas rétablie par la prise de mesures idoines, la pérennité de l'institution en est menacée.
- un affaiblissement de l'économie nationale : en tant qu'agents de financement de l'économie, les SFD sont les piliers qui sous-tendent le développement d'un pays en participant à la réduction de la pauvreté. Ainsi, toute fraude qui les affecte se répercute sur l'économie. Le chômage, la criminalité sont autant de conséquences qui peuvent résulter de fraudes répétitives.

La fraude constitue un véritable fléau qui interpelle tous les cadres et dirigeants d'organisation et particulièrement ceux des SFD. Elle résulte le plus souvent de comportements laxistes qui ne favorisent pas le contrôle. C'est la raison pour laquelle des mécanismes de prévention appuyés doivent être réfléchis et mis en place. Au cours du chapitre suivant, nous allons analyser ces moyens dont disposent les SFD pour se prémunir de la fraude.

## **Chapitre 2 : Les mécanismes de prévention de la fraude dans les SFD**

Toute entreprise soucieuse d'assurer sa pérennité devrait mettre sur pied un dispositif de management des risques. Le management des risques est une notion assez large, elle inclut l'identification du risque à travers l'établissement d'une cartographie des risques, son évaluation, son traitement et enfin sa communication. Il est l'affaire de tous : le Conseil d'Administration, la Direction Générale, ainsi que l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Un management des risques efficace devrait permettre de prévenir le risque avant qu'il ne survienne et de le détecter dès qu'il se manifeste.

Ayant identifié la fraude interne comme un risque opérationnel, il convient de savoir comment faire pour s'en prémunir. La prévention contre la fraude, au sein des SFD, devrait être une combinaison intelligente entre plusieurs critères. Il requiert un contrôle interne performant qui s'appuie sur une fonction d'audit interne indépendante et un système d'information de gestion sécurisé. De même, un audit externe régulier et sincère et s'avèrent nécessaires. Il ne faudrait pas également oublier un comportement éthique et responsable du personnel.

Le contrôle interne fait partie intégrante du dispositif de management des risques. Il consiste en un ensemble de pratiques permettant d'assurer la transparence et la sécurité dans la conduite des affaires de l'entreprise. Depuis l'apparition du concept dans les années quarante, il s'est révélé incontournable dans la prévention de la fraude et son importance est reconnue de tous.

Or pour ce qui est de l'audit interne, il fait partie du contrôle interne. Il s'agit d'une activité de conseil et de surveillance apparue peu avant la deuxième guerre mondiale dans les grandes firmes américaines et britanniques. Il a pour rôle d'évaluer les méthodes de contrôle appliquées dans une organisation et de renseigner sur leur pertinence. Il s'intéresse également à la gouvernance d'entreprise. En tant que conseiller de l'entreprise, l'auditeur interne formule des recommandations pour améliorer les pratiques de contrôle, réduisant ainsi au maximum les risques de fraude.

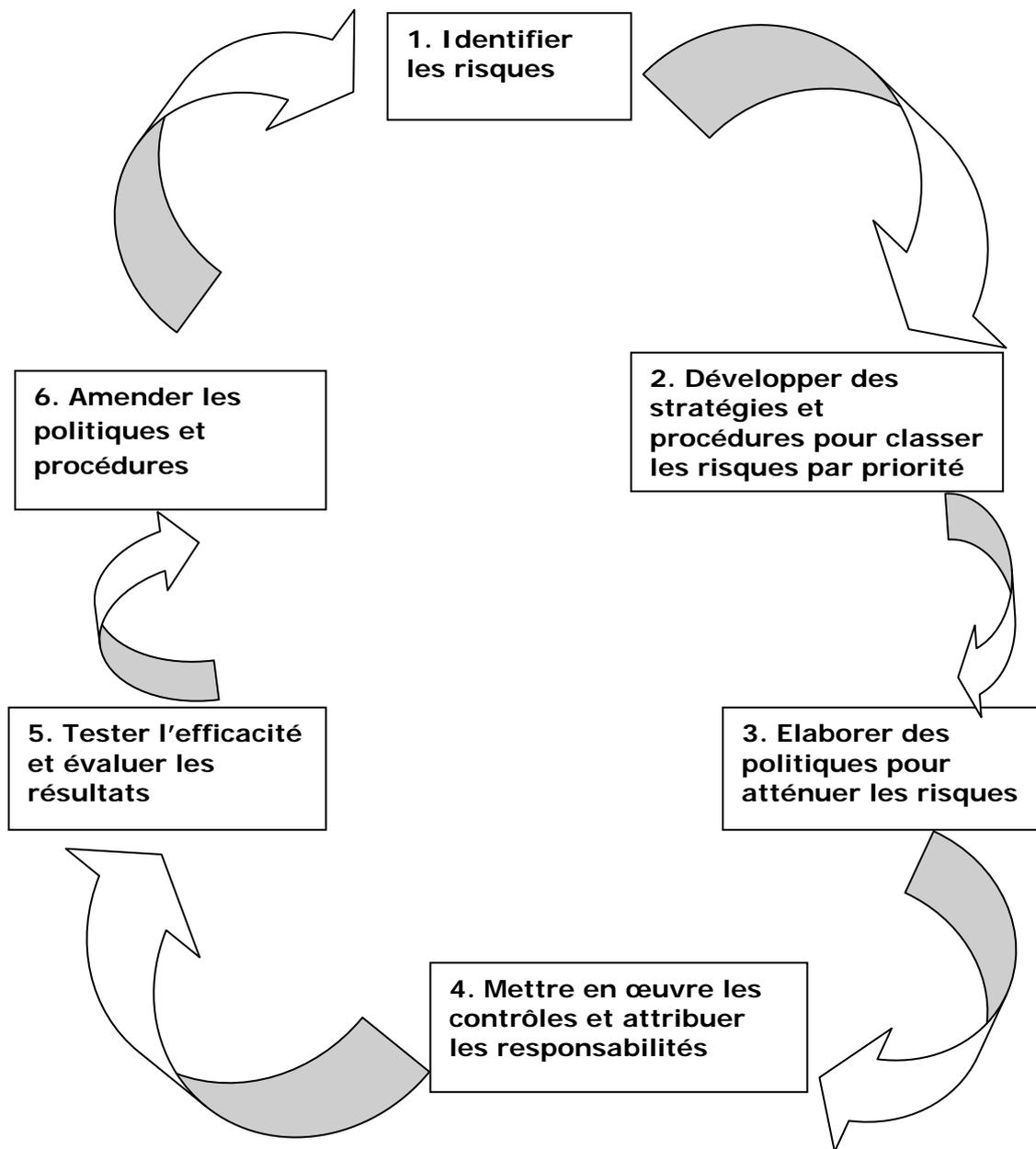
L'audit externe quant à lui donne une appréciation sur la sincérité et la fiabilité des informations financières fournies par une entité, jouant de ce fait un grand rôle dans la détection de la fraude.

En ce qui concerne le système d'information de gestion (ou système d'information), il fait également partie du contrôle interne. Il représente l'ensemble des procédures, dispositifs et des ressources matérielles et logicielles que l'institution met en œuvre pour collecter, stocker, traiter les données et diffuser l'information sous un format adéquat.

Le système d'information de gestion constitue un élément indispensable du patrimoine des SFD, qu'il convient de protéger afin de limiter le risque de fraude.

Ces principaux mécanismes que devraient employer les SFD pour prévenir la fraude feront l'objet de notre étude. Nous les étudierons dans le cadre général avant de les décrire suivant les types de fraude.

**Figure 4. Le Processus de Gestion des Risques dans les SFD**



**Source : Adapté de Campion (2000 : 8)**

**Commentaire :** Ce schéma décrit les étapes d'une gestion efficace des risques dans un SFD. L'identification de ceux-ci permet de remédier à la non prise de conscience du risque de fraude par les dirigeants dont nous avons déjà fait état. Il s'agira ensuite de les classer par priorité. Des politiques seront élaborées pour les atténuer (le risque zéro n'existe pas). L'exécution de celles-ci nécessitera la mise en œuvre de contrôles et l'attribution de responsabilités à plusieurs niveaux au sein de l'institution. Enfin, il faudra évaluer les résultats obtenus et déterminer l'efficacité des actions qui ont été entreprises. Ce n'est que de cette façon que des corrections pourront éventuellement être apportées aux différentes procédures.

A partir de maintenant, intéressons-nous au contrôle interne.

## 2.1 Le contrôle interne

D'après la définition du *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)*, le contrôle interne est " *un processus mis en œuvre par l'organe de direction (c'est-à-dire le Conseil d'Administration), les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :*

- *la réalisation et l'optimisation des opérations ;*
- *la fiabilité des informations financières ;*
- *le respect des lois et réglementations en vigueur."*

Cette définition identifie le contrôle interne d'abord comme un processus et non une activité définie, ensuite comme étant l'affaire de tous, dirigeants comme personnel. A ce niveau, on constate donc que le contrôle interne ne se limite pas simplement à la mise en place d'un recueil de procédures mais nécessite l'implication de tous dans l'organisation. Comme tout mécanisme de prévention des fraudes, il ressort qu'il ne donne qu'une assurance « raisonnable » et non « absolue » de l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés (le risque zéro n'existe pas!).

Selon Maders et Masselin (2006 : 47-48), « *il est classique de sélectionner les objectifs de contrôle interne en les classant dans trois catégories :*

- *les objectifs de fiabilité comptable : le contrôle interne doit permettre la tenue d'une comptabilité fiable reflétant la véracité des opérations et conduisant à la production d'états de synthèse sincère ;*
- *les objectifs de sécurité et de régularité : le contrôle interne doit permettre la protection des actifs du SFD de même que la satisfaction aux lois et règlements en vigueur ;*
- *les objectifs de performance : le contrôle interne devrait, lorsqu'il est mis en place avec efficacité assurer la performance de l'entité. ».*

Les composantes du contrôle interne se présentent ainsi selon le COSO I

**Figure 5. Les Composantes du Contrôle Interne**



**Source : Adapté de Bernard et Salviac (2009 : 219-221)**

**Commentaire :** Selon COSO I, le contrôle interne se compose de 5 éléments interdépendants qui s'intègrent à la gestion des activités.

L'environnement de contrôle renvoie aux individus et à leurs qualités, notamment en ce qui concerne leur éthique et leurs compétences. La direction et le Conseil d'administration sont garants du respect des normes et procédures et doivent montrer l'exemple.

L'évaluation des risques est un processus consistant à déterminer les objectifs et à mettre en place des mesures permettant de gérer correctement les risques afférents.

Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions.

L'information doit être collectée, pertinente et communiquée de façon détaillée aux destinataires appropriés.

Le pilotage enfin, voudrait que les systèmes de contrôle interne soient eux-mêmes contrôlés, afin qu'en soient évaluées dans le temps les performances qualitatives.

## **2-2 Plan d'organisation : comment se traduit le système de contrôle interne dans les SFD ?**

Le contrôle interne nécessite pour son déploiement une bonne organisation au sein du SFD. D'après le CGAP (2003 : 18), cela inclut principalement :

- un leadership fort : les dirigeants (élus et Direction Générale) doivent, par leur style de management, instaurer un environnement propice au contrôle et à l'application des procédures. A chaque niveau du SFD, un dispositif de contrôle adapté doit être prévu, qu'il soit hiérarchique ou non, individuel ou collectif, automatisé ou manuel, assimilable à une autorisation ou une validation.
- une délégation claire des responsabilités. Ceci est matérialisé par un organigramme précis et un descriptif de postes montrant les lignes de rapportage et les fonctions remplies. Ceci permet de savoir qui fait quoi dans l'institution.
- la séparation des tâches. Une tâche exécutée par un employé devrait pouvoir être contrôlée par un autre employé. Le cumul de plusieurs tâches par une seule et même personne rend le contrôle difficile et augmente les risques de fraude.
- des procédures écrites, communiquées, claires et exhaustives. Celles-ci doivent être compilées dans un manuel accessible à tous et décrivent le travail qui s'attache à chaque responsabilité. Les politiques de crédit, par exemple, comprendront les directives écrites qui indiquent les critères d'éligibilité des clients, la description des produits, etc.

La rédaction des procédures au sein des SFD revêt une importance capitale. Ainsi, selon Gayraud « & al. » (2009 : 69) : *« la lutte anti-fraude passe d'abord par une connaissance du fonctionnement des activités et des opérations associées à l'organisation. En cela, la rédaction et la diffusion de procédures, des directives, des modes opératoires, d'un référentiel anti-fraude jouent un rôle essentiel. En analysant ces dernières avec un " regard Fraude ", on peut détecter les failles des processus, les zones d'ombres, et ainsi apporter les recommandations préventives nécessaires. »*

- des pratiques administratives bien organisées : chaque transaction doit laisser des traces en termes de signatures, de bons de commande, de bons de réception, de factures, d'avis d'appel d'offres etc.

En outre, l'un des dispositifs de contrôle interne dans les SFD voudrait que les agents qui occupent certaines fonctions (caissiers, agents de crédit, chefs d'agence) fassent l'objet régulièrement de mouvements internes.

### **2.3 L'audit interne comme élément du contrôle interne**

Les dirigeants des SFD s'interrogent souvent quant à la pertinence du dispositif de contrôle interne qu'ils ont mis en place. Ce dernier est-il efficace ? Leur permet-il de lutter contre la fraude ? Serait-il possible d'améliorer sa performance ?

L'audit interne fournit la réponse à ces questions. Il évalue le niveau du contrôle interne et donne l'assurance que l'institution maîtrise son activité et que les opérations qu'elle mène lui permettent d'atteindre ses objectifs. En tant qu'activité de conseil, il aide à prendre des mesures adéquates en cas de défaillances constatées et permet en même temps de prévenir les aléas qui peuvent affecter l'organisation.

Cette fonction connaît de nos jours un franc succès auprès des managers pour l'assistance qu'elle leur apporte. On note cependant depuis quelques années à travers les différents médias que le terme « audit » est galvaudé. Ceci est né d'une incompréhension du concept par la population, incompréhension renforcée par ces médias qui emploient souvent le terme à tort. Ainsi au Sénégal, il n'est pas rare d'entendre en cas de détournement de deniers publics que « la police mène des audits » alors qu'il s'agit en réalité d'enquêtes.

Il existe principalement deux types d'audit que sont l'audit interne que nous nous proposons d'étudier et l'audit externe qui fera l'objet d'un développement ultérieur.

### 2-3-1 Définition

Selon Renard (2011: 2-3), « *c'est dans les années 1930 aux USA que la crise économique a conduit un certain nombre de grandes entreprises à détacher quelques cadres de la finance auprès de leurs auditeurs externes. Ce faisant, ces entreprises ont atteint un double objectif :*

- *réduire le montant de la facture des cabinets d'audit puisque ce personnel détaché accomplissait des tâches subalternes (contrôle de comptes, inventaires etc.) qui n'avaient plus à être facturées-économies particulièrement bienvenues en ces temps de crise financière ;*
- *conserver malgré tout des personnels dont on ne souhaitait pas se séparer en attendant des jours meilleurs.*

*Ces personnels détachés réalisant des travaux d'audit, on les a nommés « auditeurs ». Comme ils appartenaient toujours à l'entreprise, et pour les distinguer des membres des cabinets, on les a qualifiés d'« auditeurs internes ». Ainsi, est apparu non pas la fonction mais le nom. »*

Dès lors, souligne l'auteur, l'audit interne pourrait être perçu comme une fonction support de l'audit externe, donc uniquement préoccupée par la révision des comptes. Mais cela constituerait une erreur de jugement. En effet, au fil des années ces auditeurs se sont intéressés à divers domaines incluant aussi bien la manière dont étaient produits les documents financiers et comptables qu'à celle dont fonctionnaient les autres services de l'entreprise. Ils sont même allés jusqu'à évaluer le travail des auditeurs externes.

Afin de formaliser leur métier et lui donner un véritable statut, les auditeurs internes ont mis sur pied en 1941 l'Institute of Internal Auditors (IIA) qui définit les normes professionnelles de l'audit interne.

Ainsi, selon l'IIA « *L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et*

*méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité . » (Renard, 2011 : 6)*

L'audit interne constitue donc une activité en tant que telle, elle conseille l'entreprise de manière permanente sur ses activités et l'aide à trouver des solutions sur les problèmes qu'elle rencontre.

Il poursuit des objectifs que nous allons présenter.

### **2-3-2 Objectifs de l'audit interne**

L'audit interne concerne toutes les activités de l'entreprise. Au sein des SFD également, il touche à tous les domaines : les opérations financières, l'approvisionnement en immobilisations, la gestion de la trésorerie etc. Son objectif premier est d'assister les managers dans la conduite des affaires. Pour cela, il leur fournit des jugements et recommandations sur les activités auditées et sur les méthodes de contrôle interne qui s'appliquent à ces activités. Cet objectif général passe par la poursuite d'autres objectifs que sont :

- vérifier la conformité aux exigences du référentiel de l'institution (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ...) ;
- vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc.) sont établies, connues, comprises et appliquées ;
- vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs ;
- identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'institution vers le progrès ;
- conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans les SFD (Cicero, 2010).

Toutes les institutions de microfinance ou presque devraient avoir une forme quelconque d'audit interne (CGAP, 1998 : 13). Outre ses avantages propres, l'audit interne peut permettre une réduction significative du coût d'un audit externe. Les auditeurs externes peuvent en effet réduire l'étendue de leurs travaux si des procédures

fiables d'audit interne sont déjà en place. Ceci étant, les SFD de petite taille trouvent rarement rentable d'employer à plein temps un auditeur interne qualifié.

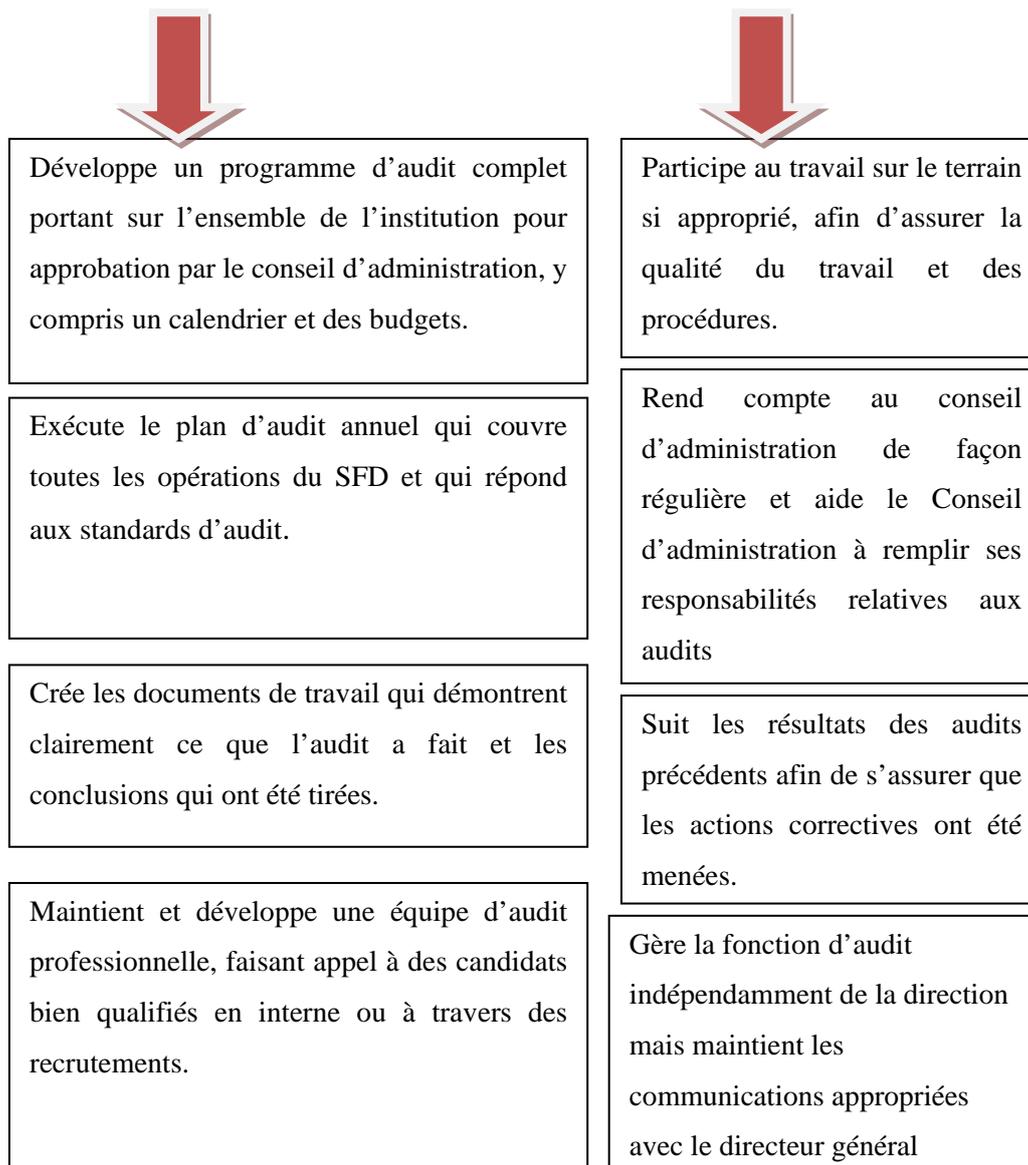
Dès lors, nous pouvons nous pencher sur le rôle de l'auditeur interne.

### **2-3-3 Rôle de l'auditeur interne**

Selon Sobel (2011 : 14), le rôle essentiel de l'audit interne consiste à apporter au Conseil d'administration une assurance objective quant à l'efficacité des activités, afin que les principaux risques de l'entreprise soient gérés correctement et que le système de contrôle interne fonctionne bien. Ainsi donc, l'auditeur interne doit évaluer les processus de gestion des risques et donner l'assurance que les risques sont bien évalués. Les organisations doivent bien comprendre que la direction reste responsable de la gestion des risques. Le travail des auditeurs internes consiste à donner des conseils et à contester ou soutenir les décisions de la direction concernant le risque, mais en aucun cas les auditeurs internes ne prennent ces décisions eux-mêmes. La nature des responsabilités de l'auditeur interne doit être consignée dans la charte d'audit et avalisée par le comité d'audit.

Néanmoins pour le cas spécifique des SFD, le rôle de l'auditeur interne peut se décliner comme suit :

**Figure 6. Rôle de l'Auditeur Interne Dans un SFD**



**Source : Adapté du CGAP (2003 : 30)**

Dans tous les cas, l'auditeur doit pouvoir conserver son autonomie afin d'accomplir librement sa mission et formuler des jugements exempts de toute pression. Pour cela, il est préférable qu'il ne dépende d'aucun service mais qu'il soit plutôt rattaché à la Direction générale ou mieux au comité d'audit.

En pratique, dans les SFD, la fonction d'audit interne est rattachée à la direction générale ou au Conseil d'administration.

Nous ne saurions toutefois parler de l'audit interne sans évoquer l'inspection qui est une variante particulière. En effet, l'inspection participe également aux missions d'audit

interne réalisées dans le cadre de la programmation du comité d'audit interne, afin de donner une assurance sur la conformité des opérations, d'apporter des conseils d'amélioration des processus et, plus généralement d'évaluer le degré de maîtrise de leurs risques (Inspection Générale des Finances, 2010 : 9)

Le service d'inspection se sert de l'investigation dans l'exécution de son travail. Selon Perrier et Tremblay (2006 : 1), l'investigation est « *une procédure définie qui permet d'interroger scientifiquement une certaine réalité* ».

Cependant, bien que tous deux travaillent dans l'entreprise, et que pratiquement et théoriquement ils exécutent certaines tâches en commun, l'auditeur interne et l'inspecteur ne sont pas synonymes. Voici quelques différences entre ces deux fonctions :

- l'inspecteur est chargé de contrôler la bonne application des règles et directives par les exécutants. L'auditeur interne lui, intervient en phase finale d'exécution et évalue le degré de maîtrise ;
- l'inspecteur a le pouvoir de sanctionner tandis qu'une mission d'audit interne débouche sur des conseils et recommandations, jamais des sanctions ;
- l'inspecteur n'a pas la qualité d'apprécier les règles et principes directifs de l'entreprise, tandis que l'auditeur interne en examine les conséquences, émet ses critiques et propose des améliorations à la Direction générale ;
- l'inspecteur peut faire sa mission, soit de lui-même soit encore à la demande de la hiérarchie, tandis qu'un auditeur interne doit recevoir le mandat de la Direction générale.

#### **2-4 Le contrôle interne comme mécanisme de prévention : comment aide-t-il à prévenir chaque type de fraude ?**

Le contrôle interne aide à prévenir la fraude dans la mesure où il définit un code de bonnes pratiques à appliquer et à suivre pour la bonne marche du SFD. Le moindre écart par rapport à ces procédures peut troubler le fonctionnement général des activités, ce qui permet d'attirer l'attention des responsables vigilants. Ainsi, le contrôle interne établit les obligations en matière comptable. Il décrit le processus d'élaboration des états

de synthèse et assure une supervision efficace des tâches effectuées par le personnel (autocontrôle). Il laisse aussi une traçabilité des opérations menées dans le cas où les dirigeants désireraient remonter à une source. Tous ces éléments offrent une certaine garantie contre la fraude et autres malversations (CGAP, 2013).

Outre les procédures et bonnes pratiques, le contrôle interne met en œuvre des moyens de protection directs (coffre, mur, barrières, caméras de surveillance, mots de passe, système d'alarme etc.) et indirects (division des tâches, limitation de l'accès à certaines ressources et informations). Ceux-ci permettent d'assurer la transparence et de détecter la fraude lorsqu'elle se manifeste.

Cependant le système de contrôle interne pour être efficace devrait être appliqué rigoureusement par l'ensemble du personnel des SFD et aucune exception ne devrait être tolérée.

Nous allons à présent voir quelles actions devraient être mises en place par le contrôle interne pour prévenir chacun des types de fraude que nous avons identifiés dans le chapitre précédent.

#### **2-4-1 Les crédits fictifs**

- les dossiers de crédit doivent faire l'objet de plusieurs approbations en termes de signature et de visas par la hiérarchie ;
- avant approbation, les documents justificatifs du dossier doivent subir une vérification quant à leur authenticité ;
- l'audit interne doit vérifier l'encours de crédit et le niveau des remboursements. Pour cela, les techniques d'échantillonnage peuvent être employées ;
- les auditeurs internes doivent se rendre aux domiciles de quelques emprunteurs pour s'assurer de leur existence ;
- l'information comptable doit refléter le montant des crédits qui ont été octroyés ;

- des techniques doivent être mises en place pour rappeler à l'ordre les membres retardataires dans leurs versements : envois de lettres de mise en demeure, appels téléphoniques ;
- une vérification de l'objectivité des crédits doit être menée par les auditeurs internes (CGAP, 1998 :16-17).

#### **2-4-2 La surfacturation**

- des bons de commande doivent être établis pour chaque achat ;
- des bons de livraison doivent être établis à chaque livraison ;
- les factures doivent être contrôlées et enregistrées par la comptabilité ;
- les dépenses doivent être comprises dans un budget géré par un service ou une direction ;
- ce budget doit être contrôlé pour constater les écarts et les anomalies ;
- à la réception des articles achetés, un comité doit être constitué pour s'assurer de leur conformité ;
- les techniques d'appel d'offres doivent être respectées dans l'ensemble de leur déroulement. Cela inclut la sélection des fournisseurs proposant la marchandise adéquate au meilleur prix, le respect des plis fermés, le dépouillement des offres en toute transparence (Bernard et Salviac, 2009 : 105-202).

#### **2-4-3 Le détournement des fonds des clients**

- la personne chargée du recouvrement du crédit doit être différente de celle qui l'a accordée ;
- les versements doivent être matérialisés par des reçus disponibles en plusieurs exemplaires ;
- la caisse doit être tenue sous clé ;
- les auditeurs internes doivent effectuer le contrôle de l'existant ;
- le contrôle de l'existant doit être fait au minimum une fois par mois et a pour but de vérifier que le solde théorique (en comptabilité) selon le livre de caisse correspond à l'encaisse effective ;
- ce contrôle doit être effectué à l'improviste ;

- les reçus doivent faire l'objet d'une numérotation interne et toute rupture dans la séquence des numéros doit être justifiée ;
- tout versement doit être traduit en écriture comptable (Hamon, 2008 : 21-22).

#### **2-4-4 Les fraudes informatiques**

- les transactions effectuées doivent être disponibles dans la base de données et archivées ;
- toute opération manuelle doit être informatisée dans un délai court (Pons : 2010, 62-68).

A ce niveau, nous pourrions nous poser la question à savoir : quelles sont les limites du contrôle interne ?

#### **2-5 Les limites du contrôle interne**

Bien qu'étant un allié certain des dirigeants dans la prévention et la détection de la fraude au sein des SFD, le contrôle interne n'en présente pas moins des limites. Ainsi, d'après l'Institut des Experts Comptables et Conseils Fiscaux (2012 : 75-78), ces limites sont :

- les dysfonctionnements : le système de contrôle interne mis en place peut connaître des dysfonctionnements. Certains peuvent être liés à la mauvaise interprétation des procédures par les salariés. D'autres ont trait à des erreurs involontaires commises dans le déroulement normal des tâches (erreurs sur les montants reportés, sur les informations des membres etc.) ou tout simplement le laxisme des salariés dans l'application des procédures ;
- les contrôles outrepassés par le management : les dirigeants de l'institution peuvent croire à tort que les normes et procédures prescrites s'appliquent uniquement aux salariés et qu'ils bénéficient d'une dérogation quant à leur application. Or ils doivent être les premiers acteurs dans sa mise en œuvre et donner l'exemple. Ce n'est qu'ainsi que le système de contrôle interne pourra être efficace ;

- la collusion : la collusion entre deux ou plusieurs personnes peut déjouer le système de contrôle interne. Des individus agissant collectivement pour perpétrer et dissimuler une action peuvent altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le système de contrôle interne. La collusion peut se faire entre deux membres du personnel ou entre un membre du personnel et un fournisseur ou un client ;
- le ratio cout/bénéfices : avant de mettre en place un système de contrôle interne, les SFD doivent en évaluer les avantages et les coûts relatifs. L'évaluation du contrôle interne passe par celle du risque de défaillance et son impact possible sur l'institution en y associant les coûts de la mise en place de ce contrôle. Ainsi, il n'est pas pertinent de déployer un contrôle dont le coût est supérieur à la rentabilité de l'activité à laquelle il s'applique.

Il faut souligner enfin que le contrôle interne doit pouvoir s'adapter aux évolutions que connaît le SFD. Avec la croissance de l'institution, tout le personnel doit rester au courant des nouveaux types de fraude qui sont plus sophistiqués et adopter les procédures adéquates.

## **2.6 L'audit externe**

Les SFD doivent commander des audits externes annuels, faits par des cabinets d'audit indépendants, car c'est une exigence des bailleurs, créiteurs, investisseurs ou corps réglementaires. Les avantages d'un audit externe pour un SFD sont :

- donne de la crédibilité aux états financiers et autres rapports de gestion ;
- garantit la transparence sur l'utilisation des fonds des investisseurs ;
- identifie les faiblesses dans les contrôles internes. (CGAP, 2003 : 32-33)

Malheureusement, ces avantages sont parfois entravés. En effet, les audits sont souvent perçus comme ayant peu de valeur pour l'institution, et plutôt envahissants et coûteux à mener. De plus, peu d'auditeurs externes ont de l'expérience en microfinance et ils ne comprennent pas toujours que le risque lié au portefeuille ainsi que les techniques de gestion dans un SFD sont différents de ceux des banques, aussi les procédures traditionnelles d'audit ne suffisent pas (CGAP, 2003 : 33).

Ainsi, pour s'assurer que l'institution reçoit un audit de qualité par rapport aux coûts, et qui réponde aux exigences réglementaires, une personne doit être désignée pour gérer le processus, depuis la demande jusqu'à la réception du rapport final. Cette personne peut être le directeur financier, mais il est très important qu'au moins un membre du Conseil d'Administration soit impliqué dans ce processus (CGAP, 2003 : 33).

L'audit externe peut concerner plusieurs champs au sein du SFD mais l'audit des états financiers est le plus courant et fera l'objet de notre étude.

### **2-6-1 Définition**

Selon Nassiri (2012 : 137), spécialiste de la délinquance financière, l'audit externe est *«un examen critique des informations comptables et financières, effectué par une personne indépendante et compétente en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle de la situation d'une entité»*. La première remarque qu'on peut faire est que l'auditeur externe s'intéresse particulièrement à l'information comptable et financière de l'organisation. Cela a pour objectif de s'assurer de la fiabilité de cette information. Dès lors, on peut conclure que l'auditeur externe n'est concerné par la fraude que lorsqu'elle a des conséquences sur les états financiers.

De même, il ressort que l'auditeur externe est une personne qui dispose d'un statut indépendant-en d'autres termes, il n'est pas un employé de l'entité dont il est chargé de vérifier les comptes-et qu'il a les compétences nécessaires pour faire son travail. L'audit externe est donc un contrôle et une vérification des comptes dans une dimension critique en vue de leur approbation ou certification. C'est une activité qui peut être légale lorsqu'elle est effectuée par les commissaires aux comptes dans le cadre d'une mission prévue par la loi et contractuelle lorsqu'elle est effectuée par un expert-comptable ou un analyste financier sur sollicitation des dirigeants de l'institution ou de tierces personnes (banquiers, créanciers, partenaires etc.) (Nassiri, 2012 : 137)

### **2-6-2 Comment l'audit externe prévient-il chaque type de fraude ?**

D'après Camara (2009 : 25-29), les auditeurs externes examinent au cours de leurs missions les rapports financiers et le fonctionnement administratif afin de déterminer s'ils sont conformes aux normes comptables et aux politiques et procédures internes de

l'institution. Les observations et recommandations découlant de cet examen sont consignées dans un rapport définitif qui est porté à la connaissance du Conseil d'Administration. Cependant, même lorsque les auditeurs se sont dûment assurés que les emprunteurs ont signé leurs contrats de prêt, que les remboursements ont été enregistrés, et que tous les documents sont en ordre, la fraude peut rester indétectée (CGAP, 1998 : 17). C'est le cas lorsque la fraude a été orchestrée de manière suffisamment pointue de sorte à ne pas laisser de preuves administratives.

Néanmoins, l'auditeur comprend mieux que quiconque les faiblesses du SFD sur le plan financier et propose des plans d'action et des recommandations qui s'ils sont suivis le protège des fraudes et lui assure la transparence financière.

Nous allons à présent donner des pistes que devrait suivre l'audit externe pour prévenir chacun des types de fraude déjà identifiés.

#### **2-6-2-1 Les crédits fictifs**

- les comptes clients doivent être suivis et contrôlés ;
- les opérations d'annulation doivent être systématiquement vérifiées ;
- les comptes de prêts méritent une attention particulière afin de remonter à leurs sources (CGAP, 1998 : 27-29).

#### **2-6-2-2 La surfacturation**

- les comptes fournisseurs doivent être contrôlés ;
- les comptes de charges doivent être analysés (Pons, 2010 : 56-59).

#### **2-6-2-3 Le détournement des fonds des clients**

- le compte de trésorerie doit subir un examen minutieux pour retracer les transactions et leur origine ;
- le montant total encaissé doit correspondre avec celui enregistré par la comptabilité ;
- les montants passés en perte ou en « Crédoeurs divers » doivent être justifiés (CGAP, 1998 : 25).

#### **2-6-2-4 Les fraudes informatiques**

- les comptes présentant des montants importants doivent être analysés afin de connaître leur origine ;
- certaines pièces justificatives doivent être réclamées et examinées afin de vérifier leur authenticité ;
- les relevés bancaires doivent faire l'objet d'un examen ;
- les documents d'arrêtés de compte doivent subir le même examen (Pons, 2010 : 62-68).

#### **2.7 Le système d'information de gestion comme élément du contrôle interne**

Les SFD comme toute entreprise traitent une quantité considérable d'informations indispensables à leur fonctionnement et à la réalisation de leurs résultats. La fiabilité des informations est étroitement liée à l'organisation de leur collecte et leur saisie. C'est la raison pour laquelle le système d'information de gestion doit répondre à un certain nombre de critères pour être de qualité (CGAP, 2003 :19).

Selon Lemaire (2013), la fraude interne constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour la sécurité des systèmes d'information. Une étude du Ponemon Institute, ONG américaine de recherche sur la protection de l'information, réalisée en 2011, note d'ailleurs à ce propos que les entreprises subissent chaque année en moyenne 55 incidents de corruption de la sécurité ou d'accès inadéquat aux données en lien direct avec une faute d'un collaborateur. Du coup, beaucoup d'entreprises considèrent que la protection vis-à-vis des fraudes issues des employés est une priorité en matière de sécurité des systèmes d'information.

La comptabilité est au cœur du système d'information et se caractérise par le nombre élevé de données à enregistrer et l'importance de la confidentialité et de la sécurité de ses données. Mais il convient d'abord de connaître ce qu'on entend réellement par « système d'information ».

### **2-7-1 Définition**

Selon Deyrieux (2003 : 10-11), « *le système d'information désigne l'ensemble des informations, formalisables ou non, structurées ou non, accessibles par les agents d'une entreprise, les procédés de création, de recherche, d'organisation, de conservation, de traitement et de diffusion de celles-ci. De même, il évoque les moyens mis en œuvre pour assurer ces procédés notamment les systèmes informatiques et les systèmes de communication.* »

Ainsi défini, le système d'information est différent du système informatique qui, lui renvoie à un ensemble de matériels et supports utilisés pour le traitement des données (ordinateurs, applications, réseaux etc.).

Le système d'information de gestion joue un rôle important dans la performance des SFD du fait qu'il permet l'optimisation des processus, la réduction des coûts, la mise sur le marché de produits ou services innovants. Il n'en présente pas moins des défis liés à l'investissement que requiert son installation, son efficacité, l'évolution du contexte économique et de la technologie. Il y a aussi le défi que constitue son utilisation de manière éthique et responsable, dernier défi que les dirigeants de l'institution doivent relever s'ils désirent éviter la fraude et assurer la sécurité de l'information (Laudon, 2011 : 124-151).

### **2-7-2 Caractéristiques d'un système d'information de gestion performant**

D'après Hamon (2008 : 23), un système d'information de gestion (SIG) performant devrait être robuste, autonome, avec une documentation fournie, capable d'assurer des services fiables à faible coût et de s'adapter aux nouveaux logiciels et à la croissance des besoins. Mais surtout, il devrait être flexible et paramétrable pour permettre une évolution institutionnelle et une adaptation à de nouvelles obligations légales.

### **2-7-3 Les risques liés au système d'information de gestion**

Selon Hamon (2008 : 23), le système d'information de gestion peut connaître de multiples problèmes dont certains sont :

- la perte matérielle de données résultant d'un problème sur le disque dur d'un ordinateur ;
- l'absence de liaison avec le système central ou la panne internet ;
- la modification ou la destruction intentionnelle de données ;
- l'indisponibilité du service ou la défaillance d'un logiciel.

#### **2-7-4 La sécurité de l'information**

La sécurité de l'information est l'état de protection face aux risques identifiés-dont le risque de fraude-et résultant de l'ensemble des mesures de sécurité prises par le SFD pour préserver la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de l'information qu'elle détient, quel que soit son support (papier, électronique, etc.). D'après la norme ISO/CEI 27001, la sécurité de l'information englobe l'ensemble des systèmes d'exploitation, réseaux de télécommunication, logiciels, applications, documents, de même que la sécurité physique des lieux et des équipements, ainsi que la sécurité logique des applications et des données.

#### **2-7-5 Organiser la sécurité de l'information**

Du fait que les SFD traitent une quantité importante d'opérations par jour, nous pouvons affirmer que l'information constitue une denrée précieuse pour un SFD. Dans ce cas, elle doit être précise, pertinente, disponible en temps voulu, accessible aux bonnes personnes, vérifiable et récupérable. Le Responsable de la sécurité du système d'information doit définir en concertation avec les dirigeants les modalités à mettre en œuvre pour assurer la sécurité de l'information afin qu'elle demeure fiable, confidentielle et exempte de toute altération.

Ainsi selon la norme ISO/CEI 27002, pour sécuriser l'information, les SFD doivent :

- préciser les rôles et responsabilités des gestionnaires, utilisateurs, contractuels, fournisseurs de services et propriétaires d'actifs informationnels ;
- bâtir une politique de sécurité de l'information ;
- gérer les risques de sécurité ;
- gérer les actifs informationnels ;

- assurer la sécurité des ressources humaines ;
- vérifier la conformité ;
- assurer la sécurité physique et environnementale ;
- contrôler les accès ;
- gérer les communications et les opérations ;
- gérer l'acquisition, le développement et l'entretien des systèmes ;
- gérer les incidents de sécurité ;
- prévoir la continuité des activités.

## **2.8 Des ressources humaines de qualité, seule gage d'une bonne prévention de la fraude**

La mise en place de tous ces mécanismes devrait être complétée par la présence de ressources humaines de qualité. Par « qualité », nous entendons un personnel compétent et intègre.

L'intégrité du personnel doit être une préoccupation majeure des dirigeants dans leur politique de recrutement comme le souligne si bien Ken Springer, ancien agent du FBI (Federal Bureau of Investigation) et président du Corporate Resolutions, une firme new-yorkaise spécialisée dans l'investigation de la fraude :

*« Si vous embauchez une personne qui a déjà été arrêtée pour trafic de drogue, vous devez le savoir. Ou alors cette personne a peut-être été arrêtée pour vol ou harcèlement sexuel. (...)*

*Vous devez aussi vérifier ce qui est sur (son) CV. Si un employé vous dit qu'il a étudié à Dartmouth ou au Ocean Community College, vous devez toujours vérifier car si la personne ment sur son CV, elle mentira aussi dans son travail.*

*Nous avons eu un cas où c'est le directeur financier qui avait détourné de l'argent. Après que nous ayons prouvé que c'était lui l'auteur du vol, nous avons regardé son CV. Là-dessus, il avait menti sur son parcours universitaire et sur le fait qu'il était comptable certifié. Même les références qu'il avait fournies étaient fausses : une personne était décédée, une autre n'existait pas et une autre nous a dit : « vous plaisantez ? Je ne lui ferais confiance sur quoi que ce soit ».*

*Si l'entreprise avait pris la peine de vérifier ces informations, elle aurait pu éviter une fraude de 5 millions de dollars » (BloombergBusinessweek, 2010) Traduction libre de l'auteur.*

Les SFD doivent disposer d'une solide politique de recrutement qui leur permet d'attirer non seulement des personnes compétentes techniquement mais aussi honnêtes et motivées. Pour cela, les dirigeants doivent se renseigner sur le passé de leurs futurs employés, interroger d'anciens employeurs sur leur moralité, vérifier si les informations contenues dans leur curriculum vitae reflètent la réalité; les dirigeants peuvent aussi opter d'embaucher la personne dans un premier temps pour une période d'essai.

Après le recrutement, le SFD doit maintenir son personnel motivé par une bonne politique de rémunération. Des études de marché sur le niveau des salaires doivent être menées pour s'assurer que le SFD propose une grille salariale adaptée et raisonnable. En effet, les personnes qui sont rémunérées à un niveau inférieur à la moyenne ressentent de la frustration, font moins attention aux détails dans leur travail et ont plus tendance à profiter des occasions de commettre une fraude (CGAP, 2003 : 17).

De même, pour retenir les personnes de qualité et s'assurer qu'elles avancent, se développent et restent motivées alors que l'institution évolue, il est nécessaire d'offrir des formations internes régulièrement.

Cependant, sachant que même les employés les plus loyaux peuvent se muer en voleurs de l'institution par le concours des circonstances, les dirigeants doivent prévoir de sévères sanctions en cas de fraude. Les membres du personnel doivent prendre connaissance qu'ils peuvent perdre leurs avantages, être licenciés et même poursuivis pénalement en cas d'agissements malhonnêtes (CGAP, 2003 : 17-18). Cela aura un caractère dissuasif car le message sera dès lors clair que le SFD ne tolérera aucune fraude ou tentative de fraude.

Ces mécanismes que nous venons d'étudier constituent les mesures classiques utilisées dans les SFD en matière de prévention de la fraude. Le contrôle interne prévoit tout un ensemble de mesures pour la protection du patrimoine. Il est aidé en ce sens par l'audit interne et le système d'information de gestion. L'audit externe vient garantir la transparence sur le plan comptable et financier.

Des innovations sont toutefois apparues ces dernières années dans ces mécanismes. C'est le cas du whistleblowing qui fait désormais partie du dispositif de contrôle interne des pays anglo-saxons. On peut aussi parler de la loi de Benford qui est parfois utilisée pour détecter les fraudes.

Toutefois, il est utopique de croire qu'on puisse enrayer la fraude au sein des institutions de microfinance. La mise en place de processus de prévention et de détection de la fraude au sein de celles-ci permet tout au moins d'en limiter les effets dévastateurs pour elles, leur environnement et le développement de nos pays.

### **Chapitre 3: Méthodologie de l'étude**

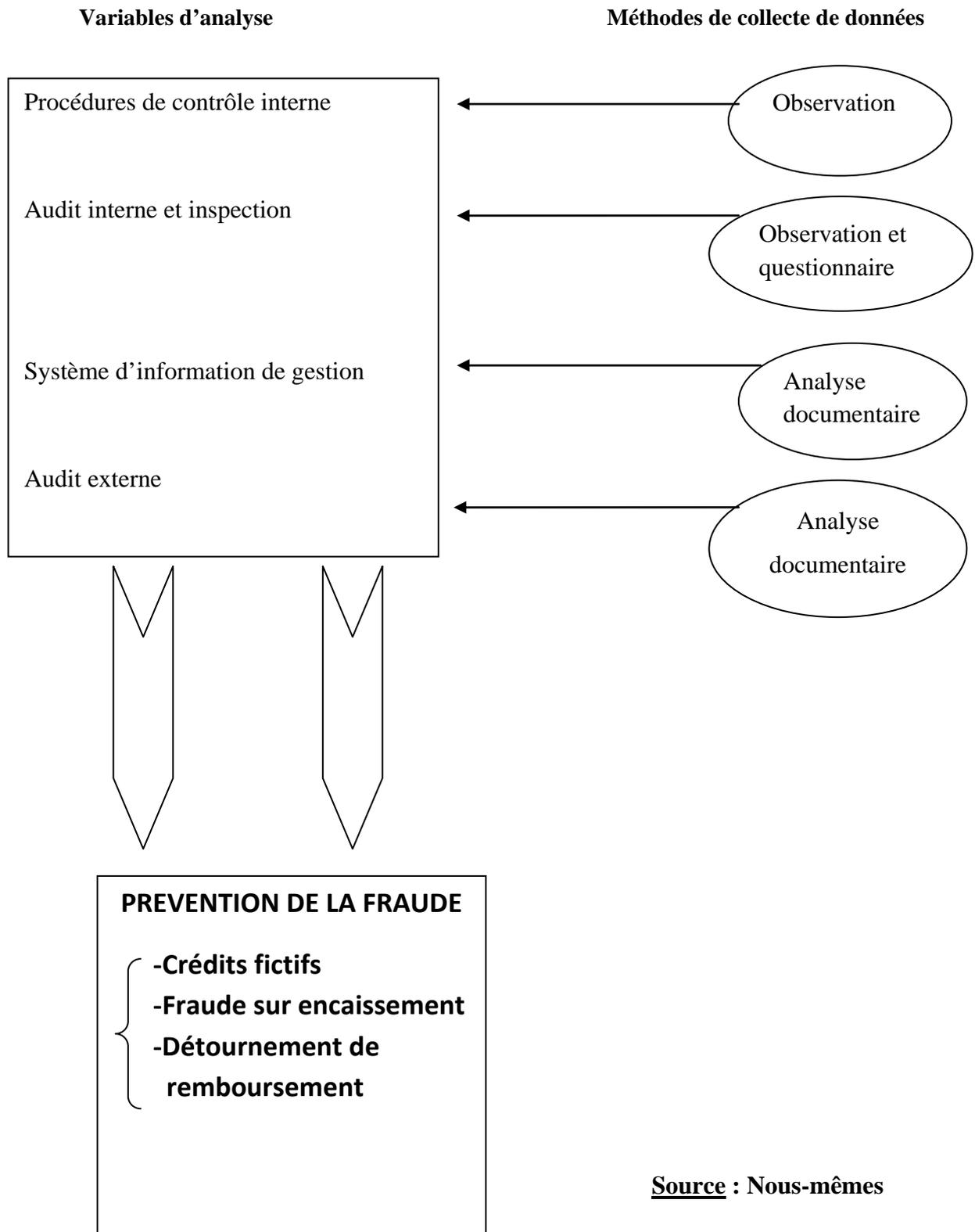
Ayant ainsi posé notre problème, il convient désormais de définir la méthodologie qui sera utilisée pour l'étudier au cours de notre stage. La détermination d'une bonne méthodologie constitue une étape fondamentale dans tout travail de recherche qui se veut réaliste, fiable et objectif. Il s'agit d'une démarche scientifique qui doit être élaborée en tenant compte des variables de l'étude, de l'environnement dans lequel celle-ci va se dérouler ainsi que des résultats attendus. Selon le professeur Bernard Seka, chargé de cours à l'Institut National Polytechnique Houphouët-Boigny, lors de la conceptualisation, le chercheur doit :

- spécifier de manière précise le problème qui sera étudié : il peut s'agir d'une question, d'une préoccupation en rapport avec un domaine d'intérêt pour le chercheur et pertinent pour la pratique et pour l'avancement de la connaissance.
- faire la revue sur l'état des connaissances : il s'agit de faire un inventaire et un examen critique des connaissances en rapport avec le problème. La revue des écrits permet d'identifier des théories et des concepts pertinents à la compréhension du problème. Il permet aussi de voir quelles méthodes de recherche et instruments de mesure ont été utilisés par d'autres chercheurs ;
- développer un modèle théorique : le chercheur met en relief des théories ou des résultats d'études antérieures. Il fait une spéculation sur les relations possibles entre les connaissances et le problème, c'est-à-dire sur la façon dont elles peuvent servir à la compréhension et à l'explication du problème.
- formuler des hypothèses de recherche : il s'agit pour le chercheur d'émettre des affirmations, des propositions de réponses non encore validées et qui seront soumises à une vérification.

Il existe un foisonnement de techniques permettant de recueillir des données. Cependant, nous n'aborderons que les techniques que nous avons eu à employer au cours de notre stage de deux mois à l'UM-PAMECAS à savoir l'entretien individuel, le questionnaire et l'observation. Mais auparavant, nous présenterons notre modèle théorique.

### 3-1 Le modèle d'analyse

Figure 7. Modèle d'Analyse



### **3-2 Les variables à analyser**

Les variables à analyser sont d'abord le contrôle interne et à travers lui l'audit interne, l'inspection et le système d'information de gestion, ensuite l'audit externe.

### **3-3 Solution théorique**

La solution théorique retenue pour résoudre la problématique est que l'UM-PAMECAS doit mettre en place de bonnes procédures afin de disposer d'un bon système de contrôle interne. L'audit interne doit être efficace dans la prévention et la détection de la fraude. De même, ce SFD doit avoir en son sein un système d'information de gestion performant. Un audit externe doit être fait annuellement.

### **3-4 Hypothèses de travail**

Nos hypothèses de travail sont les suivantes :

- l'UM-PAMECAS dispose d'un système de contrôle interne de nature à prévenir la fraude. Les procédures sont écrites, comprises et appliquées par l'ensemble du personnel. La fonction d'audit interne existe et mène des missions destinées à renforcer la sécurité des actifs. Le système d'information de gestion assure la protection des données de l'institution.
- un audit des comptes est réalisé à la fin de chaque exercice. Un rapport est produit à l'issue de celui-ci et contient les recommandations idoines.

Afin de vérifier la véracité des hypothèses, nous proposons les tests suivants :

- observation au quotidien des procédures dans leur application. Par l'observation, on entend le fait de recueillir des données relatives au déroulement de l'activité en situation naturelle de travail (ou en situation de simulation). Il s'agit donc d'observer les opérateurs pendant la réalisation de leurs tâches. On observe sans interpréter, l'interprétation venant après. Une bonne observation est une

observation qui capture tous les faits significatifs sous une forme permettant des analyses ultérieures et qui n'influence pas l'activité de l'opérateur.

L'observateur voit les gestes, les postures, les déplacements, les enchaînements réels des tâches, les indices émotionnels (agitations, effervescence etc.) et entend en même temps les échanges et communications entre les acteurs. Mais au préalable, il convient d'identifier les objectifs de l'observation, prendre connaissance du terrain, définir le plan général d'observation (qui observer ?, quand ?...), définir les grilles : comportements à observer (catégories, thématiques) et caractéristiques à repérer (fréquence, délai, durée, enchaînements...). L'observation peut être participante ou non.

La récolte des données peut prendre des formes multiples et variées : des descriptions détaillées des interactions, des enchaînements d'actions, des comptages de faits, de gestes, des enregistrements de conversations etc.

- utilisation d'un guide d'entretien pour s'enquérir de diverses informations. L'entretien est une technique qui porte exclusivement sur l'information verbale. Il consiste à collecter oralement l'information à partir d'un ou plusieurs individus (Gavard-Perret « & al. », 2012 : 109). Nous avons opté pour l'entretien individuel qui est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face-à-face entre l'évaluateur et la personne enquêtée. Il se fait à l'aide d'un questionnaire.

Afin d'établir un questionnaire qui réponde le mieux à nos besoins, nous nous sommes posé les questions à savoir : Qu'est-ce que nous recherchons exactement ? Chacune des questions est-elle strictement nécessaire ? Une seule question suffira-t-elle pour obtenir cette information ? La personne interrogée sera-t-elle en mesure de répondre ? La personne interrogée voudra-t-elle fournir l'information exacte ?

Nous avons également prévu des questions qui se recoupent pour vérifier la fiabilité et la cohérence des réponses. Les questions employées peuvent être fermées comme ouvertes.

Dans un questionnaire fermé, les questions imposent au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Les questionnaires fermés sont

utilisés pour obtenir des renseignements factuels, juger d'un accord ou non avec une proposition, connaître la position du répondant concernant une gamme de jugements. Dans un questionnaire ouvert, la personne interrogée développe une réponse que l'enquêteur prend en note. Une question ouverte laisse la réponse libre dans sa forme et dans sa longueur (Gavard-Perret « & al. », 2012 : 132-133).

Cependant, comme cela se fait en général lors des enquêtes, nous avons procédé à une combinaison de ces deux types pour plus d'exhaustivité et de concision dans les réponses.

- l'analyse documentaire : consultation des rapports d'audit. Ceux-ci sont archivés et pourront nous fournir des informations utiles.

Un chercheur doit savoir faire preuve d'originalité et d'un esprit d'innovation dans la conduite d'une étude. Nous nous sommes ainsi efforcés de décrire la méthodologie que nous avons employée au cours de notre stage. Certes, il n'existe pas de modèle d'analyse parfait mais le but est de parvenir à des résultats qui se rapprochent le mieux de la réalité.

Cette première partie qui a porté sur le cadre pratique a été l'occasion pour nous de mettre en place les bases de notre travail.

Au cours du premier chapitre, nous avons abordé le phénomène de la fraude. Nous l'avons placé dans le contexte général des risques qui affectent les SFD et l'avons identifié comme étant un risque opérationnel. Après avoir donné sa définition selon la norme 240 de l'IFAC, nous avons identifié ses principales caractéristiques : la commission d'un acte, la manœuvre dolosive intentionnelle, l'avantage illégal. Nous nous sommes aussi intéressés aux causes pouvant l'entraîner. Même s'il est reconnu que celles-ci sont multiples, il n'en demeure pas moins que le manque d'intégrité du personnel en est la première. Mais qu'est-ce qui constitue une fraude ? Telle est la question que nous nous sommes posés et qui nous a conduits à dresser une typologie des fraudes généralement rencontrées dans les entreprises et institutions financières.

Nous avons également traité de la fraude dans le cas spécifique des SFD. Il est ressorti que ces derniers, du fait de leur fonctionnement qui diffère des autres types d'institutions sont plus vulnérables à ce fléau. Les cas de fraude qui les affectent sont généralement les crédits fictifs, la surfacturation, les détournements de fonds des clients et les fraudes informatiques. Enfin, nous avons précisé les conséquences désastreuses que ce phénomène entraîne en l'occurrence les pertes de trésorerie, une mauvaise image et à l'échelle macroéconomique, un affaiblissement de l'économie nationale.

Dans le second chapitre, nous avons traité des mécanismes de prévention de la fraude dans les SFD. Etant donné que ceux-ci doivent remplir leur volet social tout en garantissant leur rentabilité financière, il est important que des systèmes soient mis en place pour prévenir, réduire et détecter la fraude. Comme nous l'avons déjà souligné, l'audit externe est une exigence règlementaire. Il s'intéresse à l'information financière et comptable dans le but d'assurer sa véracité et sa transparence. Le contrôle interne quant à lui est un système qui englobe l'organisation à tous les niveaux. Nous avons mis en évidence l'importance de disposer de procédures claires, comprises et appliquées par le personnel. Les dirigeants doivent être les premiers à donner l'exemple. L'audit interne et le système d'information de gestion faisant partie de cet ensemble doivent permettre d'atteindre les objectifs de sécurisation de l'actif.

Dans le troisième et dernier chapitre, nous avons décliné notre méthodologie d'étude. A partir du modèle d'analyse, nous avons mis en évidence les variables à étudier ainsi que la solution théorique retenue afin de résoudre la problématique.

**DEUXIEME PARTIE :**

**CADRE PRATIQUE**

Le secteur de la microfinance au Sénégal est actuellement dominé par trois grands réseaux à savoir : le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) et l'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP). L'Etat du Sénégal mise beaucoup sur ce secteur notamment dans la lutte contre la pauvreté et l'accès au financement pour les couches défavorisées. Ces objectifs ont été clairement déclinés dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP, nouvelle version).

Cependant, il faut au préalable comprendre que ces SFD sont d'abord des entreprises comme toute autre, dotées d'une structure administrative, utilisant des ressources propres et intéressées par le profit. C'est la raison pour laquelle nous avons voulu entamer notre cadre pratique par une brève présentation de l'UM-PAMECAS.

Ainsi, au cours du quatrième chapitre, nous aborderons son historique, sa mission, son organisation administrative, son chiffre d'affaires sans oublier les produits qu'elle offre aux populations. Ces derniers ont essentiellement trait à l'épargne et au crédit mais nous verrons qu'il existe également d'autres services financiers méconnus du public. Nous nous intéresserons aussi aux conditions à remplir pour devenir membre de cette institution. En dernier lieu, nous traiterons du processus d'octroi de crédit et du fonctionnement de la caisse avec les différentes opérations qui y sont effectuées au quotidien.

Le cinquième chapitre sera pour nous l'occasion d'aborder le sujet de notre étude. Nous y étudierons les mécanismes de prévention de la fraude à l'UM-PAMECAS. Ceux-ci sont supervisés et gérés par la Direction de la Surveillance Financière (DSF). Après avoir rappelé le rôle de cet organe, nous tâcherons de répondre aux questions suivantes : comment se manifeste la fraude à l'UM-PAMECAS ? Quelle est son ampleur ? Nous nous intéresserons au travail effectué par les services d'inspection et d'audit interne à travers les missions qu'ils mènent. Le fonctionnement du système d'information de gestion sera également abordé ainsi que les procédures mises en place à divers niveaux de l'institution. Nous terminerons enfin par l'audit externe effectué par le cabinet Mazars.

Le sixième et dernier chapitre s'intitule « Analyse des mécanismes de prévention de la fraude à l'UM-PAMECAS et recommandations ». Pour chaque mécanisme décrit, nous donnerons des éléments d'appréciation en évoquant leurs points forts et leurs points faibles. Mais nous ne nous en arrêterons pas là : nous formulerons aussi des recommandations afin de palier à ces derniers.

## **Chapitre 4 : Présentation de l'UM-PAMECAS**

L'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit Au Sénégal (UM-PAMECAS) est un réseau de coopératives de crédit et d'épargne créé en 1995 au Sénégal, fruit de la coopération bilatérale sénégaléo-canadienne. Son développement a été favorisé par l'existence de potentialités économiques, un cadre juridique et réglementaire, des mouvements associatifs et des habitudes d'épargne informelle. Cette période a été marquée par le succès du programme d'Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers (AFSSEF), grâce au fonds de garantie et l'assistance technique de DID (Développement International Desjardins).

Le cap de l'autonomie financière a été atteint en 2000 et l'informatisation du réseau a été engagée à partir de 2002. Depuis 2005, on peut dire que le réseau est entré dans une phase de maturité avec à l'état actuel les résultats suivants :

- nombres de caisses : 39 ;
- nombre d'agences : 76 ;
- nombre d'emprunteurs : 80 143 ;
- nombre de salariés : 520 ;
- encours d'épargne 24 868 382 118 F CFA ;
- encours de crédit : 29 720 692 379 F CFA.

L'UM-PAMECAS intervient à la fois en milieu urbain et rural.

### **4.1 Mission et objectif**

L'UM-PAMECAS s'est donné comme mission de développer des mutuelles d'épargne et de crédit rentables et pérennes mais également de mobiliser le potentiel financier de chacun : épargnes locales et ressources extérieures.

Son objectif principal est de faciliter l'accès des populations au crédit mais également la collecte de l'épargne pour un meilleur développement social.

### **4.2 Organisation administrative**

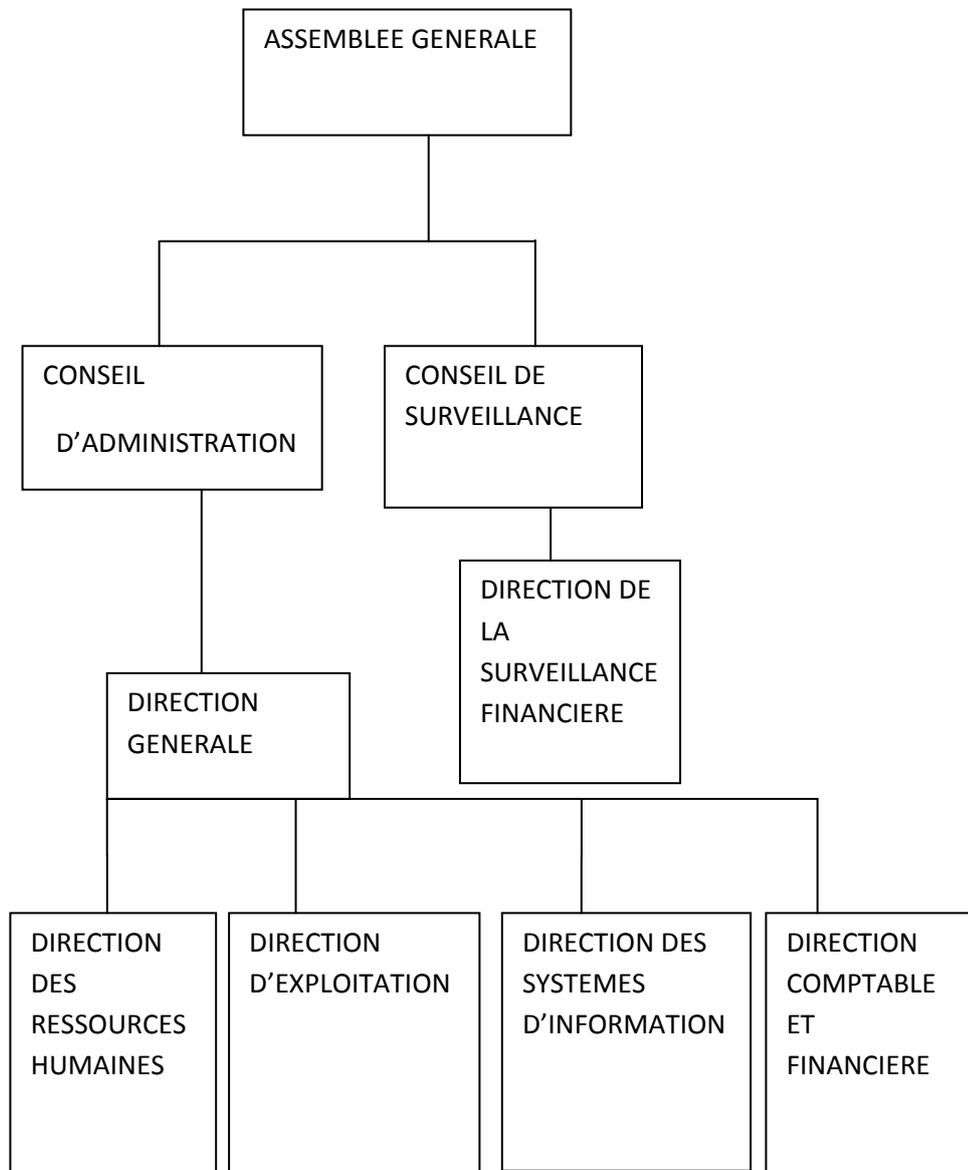
L'UM-PAMECAS est structuré comme suit :

- un conseil d'administration (CA) dont sont membres tous les présidents de conseil ; d'administration des caisses de base. Il détermine les orientations majeures du réseau ;
- le conseil de surveillance ;
- le comité de crédit ;
- un comité de direction composé des directeurs centraux et directeurs régionaux qui met en œuvre les orientations et recommandations du conseil d'administration.

### **4.3 Organigramme**

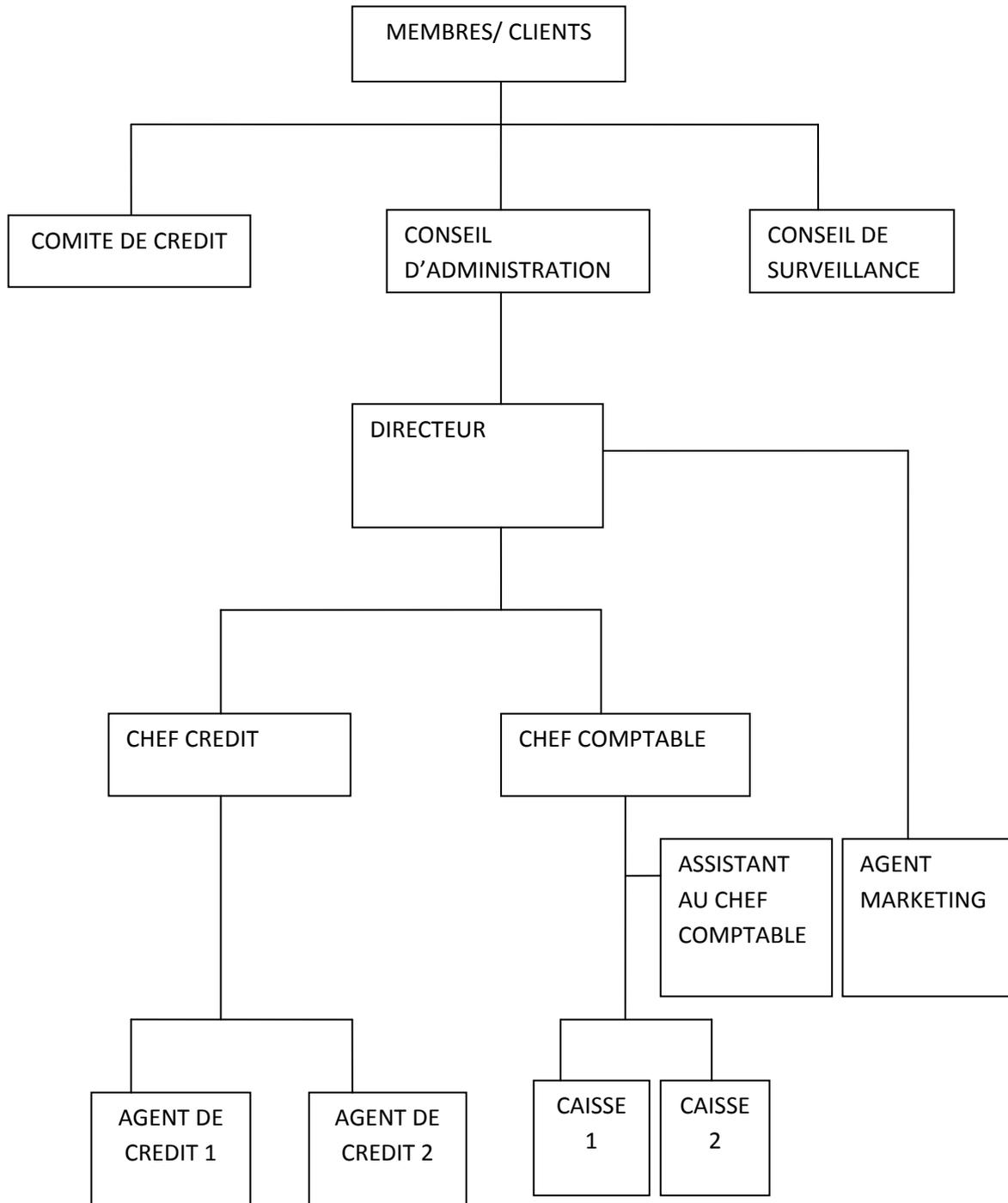
Nous allons présenter l'organigramme de l'Union qui est le terme employé pour désigner la direction du réseau et à titre d'exemple d'agence nous présenterons l'agence de Yoff où a porté notre étude.

**ORGANIGRAMME DE L'UNION au 31/08/2013**



**Source : Pamecas (2013)**

**ORGANIGRAMME DE PAMECAS-YOFF AU 31/08/2013**



**Source : Pamecas (2013)**

➤ **Commentaires :**

- L'agence de Yoff fait partie d'une subdivision d'agences appelée PAMECAS Almadies et qui regroupe les agences de Yoff, Ngor, Ouakam et de la VDN (Voie de Dégagement Nord).
- Les individus qui se sont affiliés à l'agence de PAMECAS-Yoff sont essentiellement des membres de la communauté léboue.
- Quel que soit la taille de l'agence, les membres sont toujours au nombre de 3 pour le comité de crédit, 5 pour le conseil d'administration et 3 pour le conseil de surveillance.
- Notre étude s'est faite au niveau du service-clientèle qui en l'absence de stagiaire est assuré par l'assistant au chef comptable, au service-crédit et au niveau de la caisse.

#### **4.4 Activités et chiffre d'affaires**

L'UM-PAMECAS intervient dans les domaines de la collecte de l'épargne, du crédit et du transfert d'argent avec un chiffre d'affaires au 31/12/2012 qui s'élève à 11 016 913 000.

##### **4-4-1 Produits**

On distingue les produits d'épargne et les produits de crédit.

➤ **Produits d'épargne**

Les produits d'épargne proposés par l'UM-PAMECAS sont :

- l'épargne prévoyance avec des possibilités de dépôt et de retrait à tout moment ;
- l'épargne bloquée d'une durée minimum de 6 mois avec un taux de rémunération de 4% pour une durée de 6 à 12 mois et 5% pour une durée supérieure à un an ;
- l'épargne nantie constituée en vue de l'obtention d'un prêt ;
- l'épargne obligatoire constituée de dépôt de garantie liée au volume de crédit accordé ;
- le Plan Epargne Projet (PEP) destiné à préparer un événement connu (tabaski, korité, mariage, baptême, scolarité etc.) ;

- le Plan Epargne Logement (PEL) qui permet d'épargner en vue d'acquérir un logement ;
- l'épargne des migrants qui concerne les expatriés sénégalais et vise à leur constituer un capital pour préparer leur retour au Sénégal.

➤ **Produits de crédit**

Ce sont:

- le crédit régulier disponible pour les membres ayant épargné de façon régulière durant 3 mois et disposant de 25% du montant sollicité sur leur compte ;
- le Crédit AFSSEF (Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers) qui permet un accès direct au crédit pour les petites commerçantes, femmes entrepreneurs ou constituées en groupe qui voudraient développer des activités économiques ;
- le Centre Financier aux Entreprises (CFE) ciblé sur les petites et moyennes entreprises qui sollicitent un crédit supérieur à 3 millions de F CFA ;
- le crédit habitat qui peut être sollicité pour faire face à des dépenses consistant à améliorer le cadre de vie ;
- le crédit « Petits Commerçants de Marchés » (P.C.M).

**4-4-2 Services financiers**

L'UM-PAMECAS propose des services financiers divers : domiciliation des salaires et pensions de retraites et transfert d'argent international en collaboration avec des sociétés spécialisées telles que Western Union, Wari, Money Express et Joni-Joni.

**4-4-3 Mutuelle de santé**

L'UM-PAMECAS a mis en place sa mutuelle de santé dénommée la MS-Pamecas afin de permettre à ses membres et leurs familles d'accéder à des soins de santé de qualité à travers l'entraide et la solidarité, ceci au moyen de leurs cotisations. Pour y souscrire, il faut d'abord disposer d'un compte PAMECAS, fournir une copie de sa pièce d'identité nationale ainsi que deux photos et enfin payer les droits d'adhésion d'un montant de 1000 F CFA qui constituent l'achat du livret.

Les modalités de fonctionnement de la MS-Pamecas sont :

- possibilité de faire bénéficier de la couverture jusqu'à 10 autres personnes (famille, proches du membre etc.) ;
- cotisation de 250F par personne et par mois ;
- couverture des frais médicaux et de pharmacie jusqu'à 70% . ;
- accès aux prestations après une période d'observation de 3 mois à compter de la date de souscription.

#### **4.5 Conditions d'adhésion : comment devenir membre de l'UM-PAMECAS?**

Le service-clientèle de l'UM-PAMECAS est chargé :

- de renseigner les clients sur les différentes offres de produits et services ;
- d'adhérer les nouveaux membres qui veulent ouvrir un compte. Pour devenir membre, le nouvel adhérent fournit deux photos et une copie de sa pièce d'identité nationale. Il remplit aussi une fiche de renseignements personnels (nom, prénom, profession, situation matrimoniale etc.). Il verse ensuite les droits d'adhésion qui s'élèvent à 10 000 F CFA et se voit délivrer une carte avec un numéro de compte qui lui confère le statut de membre de PAMECAS. Dès lors, il peut commencer à faire des versements dans son compte ainsi que des retraits (à moins qu'il ne s'agisse d'un compte bloqué) et peut aussi solliciter un prêt s'il le souhaite.

Chaque agence dispose d'un registre d'adhésion répertoriant tous ses membres.

#### **4.6 Processus d'octroi de crédit**

Pour solliciter un prêt, le membre verse d'abord une caution calculée sur le montant du prêt demandé par application d'un taux. Le calcul de cette caution se fait comme suit :

Concernant les prêts demandés par les femmes : elles bénéficient de facilités à travers le programme AFSSEF.

- ainsi, jusqu'à un montant de 250 000 F CFA : caution de 10% ;
- pour un montant supérieur à 250 000 :
  - s'il s'agit d'un premier prêt : caution de 20% ;
  - à partir du deuxième prêt : caution de 15%.

Concernant les prêts demandés par les hommes, quel que soit le montant du prêt :

- premier prêt : caution de 25% ;
- deuxième prêt : caution de 20% ;
- à partir du troisième prêt : caution de 15%.

Le membre verse d'abord la caution assortie des frais de dossier (1000 F pour les prêts inférieurs à 500000, 2000 F pour les prêts de 500000 à 1000000 et 5000 F pour les prêts supérieurs à 1000000). Il prend ensuite rendez-vous avec un agent de crédit pour un entretien au cours duquel ce dernier s'enquiert de l'objet du prêt, de la situation financière du demandeur, de ses possibilités de remboursement etc. Ces données recueillies sont saisies dans un logiciel (version modifiée d'Excel) qui analyse la situation du client.

Un dossier de crédit avec le numéro de compte du membre est alors constitué. Il contient la fiche de validation des biens apportés en garanties par le demandeur, une attestation de propriété, des factures d'achat de marchandises pour les commerçants, des bulletins de salaire ainsi qu'une fiche de souscription à une police d'assurance. Pour la validation du dossier, l'agent de crédit se déplace au domicile de l'emprunteur afin d'effectuer un constat des garanties. Ces visites ont lieu entre le mercredi et le vendredi.

Le dossier est soumis au chef du service-crédit pour visa puis transmis au comité de crédit qui siège tous les jeudis pour examen. Le comité rend sa décision après une période de 15 jours maximum.

Il arrive parfois qu'un prêt soit refusé ou que son montant soit revu à la baisse du fait que le membre n'a pas la capacité de le rembourser au vu de ses revenus ou du fait que le membre a accusé des retards lors du remboursement de son dernier prêt.

Dans le cas où le prêt est accordé, un contrat de prêt cosigné par le client et l'UM-PAMECAS est rédigé et joint au dossier de crédit pour archivage.

#### **4.7 Fonctionnement de la caisse**

La caisse s'occupe des dépôts et retraits d'argent effectués par les membres dans leurs comptes de même que des opérations de transfert d'argent via Western Union, Wari, Joni-Joni ou Money Express. Afin d'y parvenir, les caissiers se voient remettre à

l'entame de la journée une malle contenant leur fonds de départ (entre 1 et 1,5 millions F CFA).

Le processus de retrait d'argent se déroule comme suit : Le membre se présente au niveau d'un des guichets avec sa carte de membre et une pièce d'identité (carte d'identité nationale, passeport) qu'il remet au caissier. Celui-ci à partir du paramètre « Retrait » du logiciel SAF 2000 saisit le numéro de la pièce, ceci lui permet de repérer le membre dans sa base de données et d'accéder à son compte. Il saisit ensuite le montant du retrait et imprime le reçu qui contient deux exemplaires superposés : un de couleur blanche et l'autre de couleur rose. Sur le reçu, le caissier saisit les détails du retrait (le nombre de billets par coupures), y reporte le numéro de la pièce d'identité et appose sa signature. Le reçu est aussi signé par le membre ; le caissier confronte cette signature avec celle figurant sur la pièce d'identité et sur la carte de membre afin de s'assurer de leur conformité. L'exemplaire rose est alors remis au membre tandis que celui de couleur blanche est conservé par le caissier. Pour les retraits d'un certain montant (généralement à partir de 1 million), le caissier peut solliciter le comptable pour une rentrée de fonds supplémentaire.

Le processus de dépôt se déroule de la même manière excepté que pour ce type d'opération seule la carte de membre PAMECAS est exigée et que cette fois-ci c'est le paramètre « Dépôt » du logiciel SAF qui est utilisé.

Il est possible pour les membres de l'UM-PAMECAS d'effectuer leurs opérations de retrait et de dépôt d'argent dans toutes les agences du pays : c'est ce qu'on appelle les opérations « FulaNeex ».

Les opérations de transfert d'argent se déroulent de la façon suivante : S'il s'agit d'un envoi, l'individu choisit l'opérateur par lequel il veut effectuer son transfert. Il fournit au caissier le nom du lieu où se trouve le destinataire, les noms et prénoms de celui-ci, son numéro de téléphone et une question à laquelle le destinataire devra répondre de même que la réponse à cette question. Le caissier saisit toutes ces informations dans sa base de données du site de l'opérateur auquel il a accès grâce à un mot de passe avant de procéder à leur validation.

Dans le cas de la réception d'une somme d'argent, le destinataire se présente au guichet muni de sa carte d'identité nationale. Il fournit la réponse à la question de l'expéditeur et peut dès lors recevoir la somme qui lui est destinée.

Tout au long de la journée et après chaque opération (dépôt, retrait ou transfert d'argent), le caissier met à jour sa liste « billettage » qu'il tient sur Excel et qui contient le nombre de billets de chaque coupure qui sont en sa possession.

En mi-journée, il imprime un état de solde provisoire avant l'état solde définitif de la fin de la journée.

L'UM-PAMECAS est membre de la Confédération des Institutions Fautières (CIF) qui regroupe les réseaux de microfinance du Sénégal, du Togo, du Mali et du Burkina-Faso. A ce titre, elle doit se maintenir comme ses pairs à un niveau optimal de performance afin d'accomplir son rôle de réduction de la pauvreté. Ceci passe nécessairement par la prévention en son sein des cas de fraude, problématique que nous allons étudier dans le chapitre suivant.

## **Chapitre 5 : Les mécanismes de prévention de la fraude à l'UM-PAMECAS**

La Direction de la Surveillance Financière (DSF) de l'UM-PAMECAS s'assure du respect des normes, règles et procédures de gestion en vigueur au niveau des caisses et agences du réseau. Elle veille à ce que les opérations que mène l'institution se déroulent dans l'éthique et la transparence et que toute pratique qui pourrait entraver son fonctionnement et sa pérennité soit écartée. Elle est située au siège de l'Union et est rattachée au Conseil de Surveillance.

Contrairement au Conseil de Surveillance (CS), les membres de la DSF sont des spécialistes ayant reçu une formation en techniques de contrôle et d'inspection. Ceci rend leur travail plus fiable. La DSF est composée des services suivants :

- le Service d'Audit Interne qui procède à des missions d'audit interne ;
- le Service d'Inspection qui procède à des missions d'inspection.

Tout ce travail de contrôle que mènent ces deux services au niveau des caisses de base du réseau participe à prévenir la fraude et vient en complémentarité avec le rôle que joue le Conseil de Surveillance. Cependant, nous n'aborderons pas le travail effectué par le Conseil de Surveillance dans la prévention de la fraude pour deux raisons :

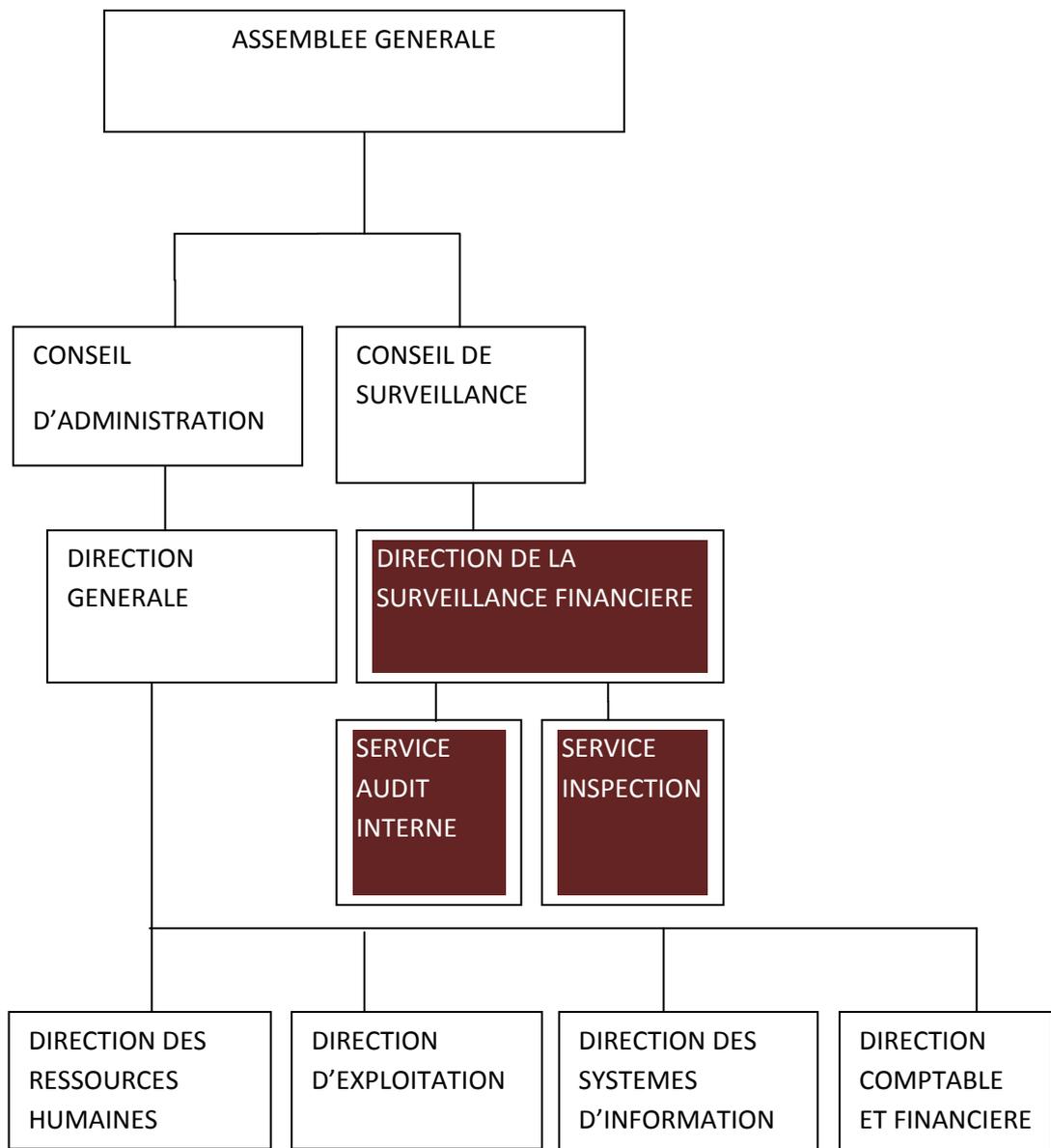
- d'abord parce que bien que procédant à des contrôles réguliers au niveau des agences et caisses du réseau (contrôle de la caisse-recettes, vérification des stocks etc.), les membres du CS ne sont pas des techniciens, ne sont donc pas suffisamment rodés en matière de détection de la fraude et des cas élaborés peuvent leur échapper ;
- ensuite parce que leur travail n'est pas formalisé. Ils ne suivent pas un plan de travail bien défini et font part de leurs constats et observations oralement aux membres de la DSF qui trouvent les voies adéquates pour réagir.

Notre stage s'étant déroulé à l'agence PAMECAS de Yoff, nous n'avons malheureusement pas pu recueillir des données sur le phénomène étudié au niveau d'autres caisses de base du fait de contraintes de temps. C'est la raison pour laquelle nous supposons que les mécanismes de prévention de la fraude observés et appliqués

dans ladite agence s'appliquent à toutes les caisses et agences du réseau à quelque variable près.

Nous allons dans un premier temps décrire l'ampleur de la fraude à l'UM-PAMECAS. Nous nous intéresserons ensuite aux missions que mènent les organes de la DSF à savoir l'inspection et l'audit interne. Nous présenterons par la suite son système d'information de gestion avant d'aborder le contrôle externe. Pour chaque type de fraude, nous donnerons les mécanismes appliqués.

**Organigramme de l'UM-PAMECAS mettant en exergue la DSF et les services rattachés au 31/08/2013.**



**Source : Pamecas (2013)**

## 5.1 La fraude à l'UM-PAMECAS

Avant 2006, 2 à 3 cas de fraude étaient détectés par an sur le réseau PAMECAS. Le nombre le plus important trouvé l'a été pendant la période allant de 2005 à 2006 où 10 cas ont pu être décelés. Cela s'explique par le fait que durant cette période, le réseau se trouvait dans une phase de croissance ; les risques n'étaient pas entièrement maîtrisés, l'institution faisait encore face à des problèmes d'organisation (non-séparation des tâches incompatibles dans plusieurs agences). Depuis 2008, l'UM-PAMECAS a pu maîtriser sa croissance et les cas de fraude se sont raréfiés.

La fraude se présente sous trois aspects au sein de l'UM-PAMECAS :

- les crédits fictifs ;
- la fraude sur encaissement ou détournement de dépôt ;
- le détournement de remboursement.

Les personnes impliquées sont surtout les caissiers, les agents de crédit ou le directeur d'agence lui-même.

Les conséquences sont :

- des pertes pour l'UM-PAMECAS qui se chiffrent parfois à des centaines de millions de francs CFA ;
- l'arrestation et la poursuite des personnes impliquées ;
- un risque d'image, même si jusque-là ces cas ont été gérés correctement.

## 5.2 Les mécanismes de prévention de la fraude à l'UM-PAMECAS

### 5-2-1 L'inspection par type de fraude

D'après Perrier et Tremblay (2006 : 1), l'inspection est « *une procédure définie qui permet d'interroger scientifiquement une certaine réalité* ».

Le Service d'Inspection assiste la DSF dans son rôle de prévention et de détection de la fraude. Il est dirigé par un chef de service qui a sous sa supervision des inspecteurs.

Chaque caisse ou agence du réseau reçoit la visite des inspecteurs au moins une fois par an. Les équipes d'inspection sont constituées de 1 à 4 personnes.

Ce travail d'inspection suit toute une procédure à laquelle nous avons assisté. Nous allons d'abord présenter les procédures qui s'appliquent à chaque type de fraude avant d'aborder le reste du déroulement de la mission.

➤ **La planification**

Les missions d'inspection sont planifiées avant l'entame de l'année via un plan de contrôle qui est élaboré avec les différentes dates d'inspection. Cette tâche se fait à partir de la base de données dont dispose la DSF grâce au logiciel SAF et qui répertorie toutes les agences et caisses du réseau ainsi que le volume de leurs opérations.

Le choix des inspecteurs se fait suivant leur expérience, la taille de l'institution ou la nature du travail à accomplir.

Après avoir ciblé une agence et choisi les inspecteurs, la mission peut alors débuter avec les inspecteurs qui se rendent à l'improviste au niveau de celle-ci.

**5-2-1-1 Les crédits fictifs**

Pour ce type de fraude, les travaux suivants sont effectués :

➤ **Contrôle du crédit**

En collaboration avec le chef du service crédit de l'agence et les agents de crédit, les inspecteurs procèdent à l'examen global du crédit. Pour cela, ils :

- vérifient l'évolution du portefeuille-crédit depuis le dernier arrêté des comptes en constatant sa croissance ou sa décroissance ;
- s'assurent du respect des normes prudentielles : Crédits à risque/Portefeuille de crédit
  - les crédits en souffrance de plus de 30 jours ne doivent pas excéder 5% du portefeuille ;
  - les crédits en souffrance de plus de 90 jours ne doivent pas excéder 3% du portefeuille ;
  - il ne doit pas être accordé à une personne un crédit excédent 10% des fonds propres de l'agence : c'est ce qu'on appelle l'engagement sur une seule signature.

- vérifient que les crédits accordés par l'agence ne dépassent pas 200% de ses fonds propres ;
- vérifient le montage des dossiers de crédit : exhaustivité des documents, authenticité des factures, visa du chef de service ;
- s'assurent de l'enregistrement comptable des crédits accordés ;
- s'assurent que le registre des rendez-vous est bien tenu : heures de rendez-vous, versement des frais de dossier, versement des cautions ;
- s'assurent de l'objectivité des crédits accordés ;
- vérifient les dossiers des dirigeants ;
- vérifient les dossiers en retard ;
- vérifient les dossiers des dix plus gros débiteurs : ceux-ci ne doivent pas détenir plus de 50% de l'encours de crédit ;
- s'assurent qu'il n'a pas été accordé de crédit au personnel : les membres du personnel désirant un prêt doivent faire recours à la direction de l'Union.

➤ **Contrôle du recouvrement des crédits**

Après examen des crédits, les inspecteurs vérifient le respect du processus de recouvrement. Pour cela, ils :

- s'assurent que la fiche de recouvrement est correctement tenue ;
- s'assurent que les membres retardataires ont été rappelés à l'ordre au téléphone dès le 8 du mois ;
- s'assurent qu'en l'absence de réaction, une lettre de constat de défaillance leur a été adressée quinze jours après ;
- s'assurent qu'une lettre de mise en demeure leur a été adressée une semaine après dans le cas toujours d'une absence de réaction.

**5-2-1-2 La fraude sur encaissement et le détournement de remboursement**

Afin de prévenir ce type de fraude, les inspecteurs effectuent les tâches suivantes :

➤ **Contrôle des valeurs et non valeurs**

Les inspecteurs procèdent au contrôle des valeurs. Pour cela, ils exécutent les tâches suivantes :

- réclament les documents d'arrêtés de la veille : la balance, le registre des billets et monnaies et le registre du directeur qui récapitule les transactions de la veille ;
- s'assurent que ces documents sont correctement tenus ;
- se rendent au coffre pour vérifier qu'il y a cohérence entre les disponibilités, le solde de la balance et celui du registre du directeur.

Les inspecteurs contrôlent aussi les non-valeurs. On appelle « non-valeurs » les bijoux, véhicules et bâtiments mis en garanties de même que les chèques déposés à la caisse.

Pour cela, ils :

- s'assurent que les bijoux ont été certifiés, mis sous scellés par un huissier et enregistrés dans le registre des bijoux ;
- s'assurent que les véhicules ont été certifiés et enregistrés dans le registre des véhicules ;
- s'assurent que les bâtiments ont fait l'objet d'une expertise et ont été enregistrés dans le registre des bâtiments ;
- vérifient que les chèques déposés à la caisse sont valables et que leurs dates de dépôt n'excèdent pas 48h : en effet les chèques doivent être acheminés à la direction de l'Union dans une limite de 2 jours maximum. La direction se chargera de leur recouvrement.

#### ➤ **Contrôle des comptes des membres**

A ce niveau, les inspecteurs contrôlent la manière dont sont tenus les comptes des membres. Ils :

- vérifient que les fiches d'adhésion ont été correctement remplies ;
- vérifient que les contrats d'épargne bloquée ont été correctement remplis ;
- examinent les démissions des membres : quelles sont les raisons avancées de ces démissions ? est-ce-que les lettres de démission ont été rédigées ?;
- vérifient les transferts de compte à compte, s'assurent que le membre a donné son aval ;
- s'assurent que les opérations de dépôt et de retrait sont bien réelles en sélectionnant un échantillon ;
- s'assurent que les opérations d'un certain montant (à partir de 1.000.000 ou 1.500.000) ont reçu l'autorisation d'un responsable de l'agence.

Le reste de l'inspection se déroule comme suit :

➤ **Contrôle de la sécurité**

Le premier contrôle qui est mené est le contrôle de la sécurité. Les inspecteurs s'efforcent d'arriver le plus tôt possible avant l'ouverture de l'agence. Ceci leur permet de vérifier les différentes voies d'accès aux lieux de même que la hauteur des murs de clôture. Il permet la vérification des personnes qui détiennent les clés d'ouverture et de s'assurer en même temps de la ponctualité des employés. Une fois à l'intérieur :

- vérifient que le coffre obéit aux normes de sécurité : système de double clef (clef à serrure et clef à chiffre ou combinaison) ;
- vérifient les individus qui ont accès au coffre : seuls le directeur ou le caissier principal ou le gestionnaire du point de service et un caissier doivent avoir accès au coffre.

➤ **Contrôle du balancement des services**

Ceci est l'une des étapes les plus importantes de l'inspection. Il s'agit de vérifier s'il y a équilibre entre les modules du logiciel SAF 2000 que sont :

- « compte » tenu par le caissier et qui récapitule les opérations des membres dans leurs comptes ;
- « comptabilité » contenant les écritures comptables ;
- « épargne » enregistrant l'épargne des membres ;
- « crédit » qui présente l'état d'avancement des crédits accordés.

Pour cela, les inspecteurs :

- s'assurent que la base de données contenant ces diverses informations a été copiée : à chaque fin de journée, l'agence doit faire une copie de sa base de données et l'envoyer directement à l'Union. Ceci permet d'éviter les pertes de données que pourrait occasionner un sinistre en dehors des heures d'ouverture ;
- s'assurent de la justesse des écritures comptables ;
- vérifient que total module comptabilité=total module compte ;
- vérifient que total module épargne=total module comptabilité ;
- s'assurent que les crédits accordés ont été enregistrés ;

Des écarts peuvent être constatés à l'issue de ce contrôle. Ces écarts peuvent dissimuler beaucoup de choses : vol, détournement, bugs du système informatique, problèmes de connexion avec les opérations « FulaNeex ».

➤ **Contrôle de certains aspects financiers**

Les inspecteurs :

- vérifient que les rapprochements bancaires sont correctement tenus ;
- vérifient l'origine des suspens et la raison pour laquelle ils n'ont pas été apurés ;
- vérifient les comptes d'attente : ce sont les comptes enregistrant les opérations qui ne sont pas encore effectives (crédeurs et débiteurs divers, opérations de transfert d'argent non encore remboursées par l'opérateur, opérations réalisées par l'Union pour le compte de l'agence et dont les avis de débit ou de crédit ne sont pas encore parvenus) ;
- s'assurent que les opérations figurant dans les comptes d'attente n'ont pas connu de réalisation effective ;
- s'assurent que les avances au personnel (avances sur salaires, avances tabaski) ont été enregistrées le mois où elles ont eu lieu et qu'elles ont été remboursées.

➤ **Contrôle du fonctionnement des organes**

Les inspecteurs vérifient le bon fonctionnement des organes de décision de l'agence :

- s'assurent que les réunions se tiennent régulièrement (tous les 15 jours pour le comité de crédit, une fois par mois pour le Conseil de Surveillance) en examinant les procès-verbaux ;
- s'assurent que le comité de crédit ne dépasse pas le plafond autorisé ;
- s'assurent que les décisions prises lors des réunions sont en conformité avec la réglementation en vigueur.

### **5-2-2 L'audit interne par type de fraude**

Selon l'IIA, « *L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et*

*méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité . »*

Le Service d'audit interne, outre les missions qu'il mène, vérifie que les textes en vigueur sont compris et appliqués sur l'ensemble du réseau et que les évolutions actuelles ont été prises en compte. Pour cela, il organise souvent des séminaires de formation prévus à cet effet.

Les missions d'audit interne se déroulent une fois par an et de façon inopinée. Ils suivent un processus en 14 volets qui nous a été décrits par narration par le chef du service d'audit interne. Nous allons d'abord présenter les volets qui s'appliquent à chaque type de fraude avant d'aborder le reste du déroulement de la mission.

- **La planification:** Celui-ci détermine la caisse où s'effectuera la mission et précise le calendrier qui sera suivi. A l'issue de cela, les derniers dossiers d'audit de la caisse sont étudiés afin de pouvoir détecter les zones de risques. Les auditeurs prennent également connaissance des documents d'arrêtés notamment ceux de la caisse et de la comptabilité. Ce n'est qu'après ce travail que la mission en tant que telle pourra débiter.

### **5-2-2-1 Les crédits fictifs**

Dans la prévention des crédits fictifs, l'audit interne s'intéresse aux volets suivants :

- **Le portefeuille de crédit :** cette phase est l'une des plus importantes. Travaillant à partir d'un échantillon significatif, les auditeurs vérifient la régularité des dossiers de crédit et le niveau d'impayés. Ils suivent l'évolution de l'encours de crédit et s'assurent du respect de la politique de crédit et procédure d'octroi. Ils vérifient notamment le respect des normes prudentielles édictées par la Banque Centrale concernant :
  - Le déclassement : une créance non payée au bout de 90 jours doit faire l'objet de provision soient de 40%, 80% ou 100% du solde selon le montant de celle-ci.

- Le Portefeuille A Risque (PAR) : le PAR 30 (crédits en souffrance de 30 jours) ne doit pas dépasser 5% de l'encours total, le PAR 90 (crédits en souffrance de 90 jours) 3%.
  - Encours des crédits accordés aux directeurs et au personnel : le total des crédits accordés aux directeurs et employés ne doit pas dépasser 10% de l'encours total.
- **Les créances rattachées** : les auditeurs vérifient le niveau de remboursement des créances. A partir des dossiers de prêts et des enregistrements comptables, ils font la différence entre les créances remboursées et celles non-remboursées.

#### 5-2-2-2 La fraude sur encaissement et le détournement de remboursement

Pour ce type de fraude, les volets suivants sont étudiés :

- **Encaisse et relations avec les institutions financières** : les auditeurs font le décompte des numéraires. Ils vérifient qu'il ya correspondance entre le solde de la caisse et celui de la comptabilité. Ils s'assurent que les rapprochements bancaires sont correctement tenus et s'enquêtent de l'origine des suspens.
- **L'épargne des membres** : le travail à ce niveau consistera à faire l'inventaire comptable et extracomptable de l'épargne. La liste détaillée des épargnants de la caisse est étudiée. Un rapprochement sera fait entre le solde de cette liste et celui tenu par la comptabilité.

Le reste de la mission d'audit interne se déroule comme suit :

- **Etude des engagements subséquents** : ils concernent les engagements reçus ou accordés. On parle d'engagement lorsque le financement n'a pas encore été matérialisé. Un engagement reçu peut être une promesse de financement reçue d'une banque. Un engagement accordé peut être un crédit accordé à un membre mais qui n'a pas encore été perçu par ce dernier. Le travail à ce niveau consistera à s'assurer de la légalité de ces engagements et de leur impact sur le plan financier.

- **Les immobilisations** : à cette étape, un inventaire du matériel disponible au niveau de la caisse est mené. Un rapprochement avec la comptabilité est effectué à partir notamment des bordereaux de livraison. Les auditeurs s'assurent aussi que les immobilisations sont correctement amorties.
  
- **Etude des emprunts** : les caisses de base et agences de l'UM-PAMECAS ne disposent pas de comptes dans les banques. Pour solliciter un emprunt, c'est la direction qui sert de relais. Il s'agira ici de s'assurer que les emprunts sont correctement comptabilisés, de même que les charges financières qui y sont rattachées.
  
- **Les dettes rattachées** : à ce niveau, le but est de vérifier qu'on a enregistré pour chaque exercice la part de charges financières qui lui revient.
  
- **Les parts sociales des membres** : chaque membre ouvrant un compte d'épargne dispose d'une part sociale dont la valeur est incluse dans les frais d'ouverture de compte. Les auditeurs s'assurent que l'ensemble des parts sociales ont été correctement enregistrées. Ils vérifient aussi que le solde enregistré correspond effectivement au montant versé.
  
- **Les avoirs et réserves de l'institution** : les avoirs correspondent aux fonds propres. Il s'agit à cette étape pour les auditeurs de s'assurer que chaque poste a enregistré le montant qui lui correspond. Ils vérifient également qu'en cas de résultat positif pour l'exercice précédent, 15% de celui-ci a été prélevé au profit de la réserve statutaire.
  
- **Les autres éléments de passif** : ce sont les créiteurs divers, les impôts et taxes et les comptes de tiers. Les auditeurs procèdent à la vérification des soldes de ces comptes. Ils étudient également les justificatifs de ceux-ci.
  
- **Les comptes de produits et de charges** : il s'agit essentiellement à cette dernière étape de s'assurer du respect du principe de prudence. Ainsi, seuls les produits certains doivent être enregistrés et les charges probables doivent également faire l'objet d'une comptabilisation.

### **5-2-3 Le contrôle interne par type de fraude**

Selon COSO I, le contrôle interne est " *un processus mis en œuvre par l'organe de direction (c'est-à-dire le Conseil d'Administration), les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :*

- *la réalisation et l'optimisation des opérations ;*
- *la fiabilité des informations financières ;*
- *le respect des lois et réglementations en vigueur."*

Les procédures de contrôle interne de l'UM-PAMECAS se présentent comme suit pour chaque type de fraude.

#### **5-2-3-1 Les crédits fictifs**

- Les dossiers de crédit font l'objet d'une double approbation : celle du chef du service-crédit et celle du comité de crédit ;
- Les tâches de tenue de la caisse et de la comptabilité ne sont pas effectuées par les mêmes personnes.

#### **5-2-3-2 La fraude sur encaissement et le détournement de remboursement**

- Les dépôts et retraits des membres font l'objet d'une double signature sur le reçu : l'une par le caissier, l'autre par le membre. De même, les reçus se font en deux exemplaires : l'un conservé par l'agence et l'autre par le membre

### **5-2-4 Présentation du système d'information de gestion de l'UM-PAMECAS**

La Direction du Service Informatique (DSI) compte un effectif de 14 personnes. Elle comporte deux services : le service Réseau Sécurité Informatique et Monétique (RESIM) et le Service Appui-Formation-Implantation (SAFI) dirigés chacun par un chef de service.

Le service RESIM est chargé de :

- la sécurité ;
- du physique ;
- la logique ;
- du Firewall.

Le SAFI est chargé de :

- le logiciel ;
- la formation ;
- l'implantation ;
- l'appui ;
- le support.

La DSI à travers ces différents services gère la base de données de l'UM-PAMECAS. L'ensemble de ces données constitue le système d'information. Pour effectuer son travail, la DSI collecte des données de diverses sources.

La DSI attribue aux utilisateurs du réseau des sessions suivant le profil et la tâche de chaque utilisateur (comptable, caissier, agent de crédit etc.). Ce paramétrage permet d'éviter l'accès à un module à toute personne étrangère.

Toutes les agences utilisent SAF2000, logiciel intégré de gestion de caisses développé par la société costaricaine SYSDE sur une base de données SQL Server.

SAF2000 est une application complète, indépendante de toute base de données, capable de gérer une large gamme de produits financiers. Elle comprend un module de prêt, un module d'épargne et un module d'information sur les clients, ainsi qu'un solide module de comptabilité.

Le système d'information de gestion de l'UM-PAMECAS se présente comme tel :

**Tableau 1. Présentation du Système d'Information de Gestion de l'UM-PAMECAS**

Matériels	Logiciel de gestion	Organisation informatique	Energie
<p>PC, Imprimante, Serveur, LAN, Téléphone, Internet dans 90% des agences.</p>	<p>-Les modules Paie et Tableau de bord du logiciel SAF 2000 ne sont pas utilisés.</p> <p>-La paie est traitée sous PAID qui n'est pas interfacée au SAF2000.</p>	<p>-Intégration quotidienne de l'information sur les activités (épargne, crédit, adhésions) et sur le fonctionnement des caisses par le balancement du module de caisse au module comptable.</p> <p>-Centralisation mensuelle des déclarations des caisses informatisées et non informatisées au niveau de l'Union pour consolidation sur Excel et recoupements bancaires.</p> <p>-Etats financiers consolidés avec provisions et dépréciations disponibles annuellement.</p> <p>-Informations sur les membres, les activités de crédit et les activités d'épargne saisies par chacune des caisses</p> <p>-Envoi mensuel des bases de données des caisses à l'Union.</p> <p>-Consolidation de l'information sur les activités à partir des</p>	<p>Tous les points de service sont connectés sur le réseau de la SENELEC et les postes disposent d'onduleurs.</p>

		déclarations mensuelles des caisses.	

**Source :** PAMECAS (2010)

### 5-2-5 L'audit externe

Selon Nassiri (2012 : 137), l'audit externe est *«un examen critique des informations comptables et financières, effectué par une personne indépendante et compétente en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle de la situation d'une entité »*.

L'audit financier de l'UM-PAMECAS est réalisé par le cabinet Mazars-Sénégal avec lequel l'institution est liée pour une durée contractuelle de 5 ans. Le cabinet Mazars est une société anonyme au capital de 30 000 000 FCFA, inscrite à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés du Sénégal et dispose d'un effectif technique de 50 personnes constitués d'experts comptables, de juristes, d'experts fiscaux, de conseils financiers, d'auditeurs financiers, etc. Il exerce des mandats de commissaires aux comptes auprès de grandes entreprises dans les secteurs suivants: banques, assurances, industries, services, etc. L'activité consulting de Mazars Sénégal concerne plusieurs domaines tels que l'amélioration des performances, la gestion des risques ou encore l'optimisation des processus.

Pour l'exercice d'un audit financier, les méthodes employées sont:

- utilisation de méthodes d'échantillonnage : les auditeurs utilisent les méthodes d'échantillonnage statistique appropriées pour garantir que l'échantillon testé est représentatif ;
- visites d'agences : Pour l'examen du portefeuille des crédits, des comptes d'épargne et autres principaux soldes de compte, les auditeurs visitent un nombre représentatif d'agences.

Pour l'exercice 2012, le cabinet a émis l'opinion suivante concernant les états financiers de l'UM-PAMECAS :

*« Au même titre que l'exercice précédent, l'analyse des états de rapprochement bancaires a mis en évidence plusieurs insuffisances notamment l'existence de nombreux*

*suspens datant de plusieurs exercices pour des montants significatifs, et pour lesquels nous n'avons pas obtenu les pièces justificatives.*

*Dans ce contexte nous n'avons pas été en mesure de mettre en œuvre toutes les diligences nécessaires pour valider les comptes bancaires auprès des banques et correspondants pour lesquels le solde comptable s'élève à 3 794 968 milliers F CFA au 31 décembre 2012.*

*Au 31 décembre 2012, la balance combinée de l'UM-PAMECAS présente des opérations réciproques entre l'Union et les caisses de base. Dans le cadre de l'établissement des comptes combinés, ces opérations auraient du être éliminées et intégralement soldées. Le solde de ces opérations s'élève à 3 225 784 milliers F CFA et n'a pas fait l'objet d'analyse.*

*En l'absence d'analyses et de justifications satisfaisantes, nous n'avons pas été en mesure de valider au moyen d'autres procédures satisfaisantes les comptes suivants :*

En milliers F CFA

Libellé	Débit
Crédit	
<b>Débiteurs divers</b>	<b>1 410 809</b>
<b>Comptes d'ordre et divers actifs</b>	<b>247 224</b>
<b>Créditeurs divers</b>	
<b>2 995 427</b>	
<b>Comptes d'ordre et divers passif</b>	
<b>891 039</b>	
<b>Autres sommes dues aux institutions financières</b>	
<b>17 548</b>	
<b>Total</b>	<b>1 658 033</b>
<b>3 904 014</b>	

*En conséquence nous ne sommes pas en mesure d'apprécier l'incidence éventuelle des régularisations qu'il conviendrait de comptabiliser à la suite de leur analyse.*

*Le rapprochement entre le portefeuille de crédits et la balance a fait ressortir un écart global de 180 067 milliers F CFA pour lequel nous n'avons pas obtenu d'explication.*

*Dans ce contexte, nous n'avons pas été en mesure d'apprécier l'incidence éventuelle de la régularisation de cet écart sur les comptes au 31 décembre 2012.*

*Le rapprochement entre l'état des comptes de dépôts extrait du module « Compte » et la balance générale a fait ressortir un écart global de 651 693 milliers F CFA. Nous n'avons pas obtenu d'explications sur ces écarts. Par conséquent, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur les éventuelles écritures de régularisation qu'il aurait fallu comptabiliser dans les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2012.*

*La reconstitution des emprunts à terme contractés par l'Union auprès des institutions financières fait ressortir un écart de 161 179 milliers F CFA en faveur de la balance générale au 31 décembre 2012 pour lequel nous n'avons pas obtenu d'explications satisfaisantes. En conséquence, nous ne sommes pas en mesure d'apprécier l'incidence éventuelle des régularisations qu'il conviendrait de comptabiliser à la suite de l'analyse de cet écart (...)*

*En raison des faits exposés ci-dessus, nous ne sommes pas en mesure de certifier si les états financiers combinés sont, au regard des principes et règles comptables édictés par le référentiel comptable spécifique aux Systèmes Financiers Décentralisés de l'UEMOA réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'UM-PAMECAS au 31 décembre 2012. »*

L'inspection et l'audit interne sont deux mécanismes qui se complètent à l'UM-PAMECAS pour prévenir la fraude. Ils se déploient sur toutes les caisses et agences du réseau sans exception. Pendant que l'inspection s'intéresse plus au respect des textes et l'efficacité du système de contrôle interne, l'audit interne s'assure que les tâches sont bien comprises par le personnel et exécutées suivant les procédures édictées. Pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas pu consulter les rapports d'audit et d'inspection.

Dans le chapitre suivant, nous nous efforcerons de formuler notre opinion quant à ces mécanismes.

## **Chapitre 6 : Analyse des mécanismes de prévention de la fraude à l'UM-PAMECAS et recommandations**

Les SFD sont tenus de se conformer aux dispositions réglementaires. Au-delà de l'audit externe des Cabinets d'experts comptables, celles-ci portent sur le contrôle interne en leur sein et sur la surveillance externe exercée par le Ministère des Finances, la BCEAO et la Commission Bancaire. Ces dispositions prévues par la loi N° 2008-47 du 3 septembre 2008 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés présente le contrôle interne des SFD comme suit :

- porte sur tous les aspects touchant à l'organisation et au fonctionnement des institutions, en rapport avec les textes législatifs, réglementaires, les statuts et les règlements qui les régissent ;
- les organes et les structures chargés de la surveillance et du contrôle au sein des SFD peuvent se faire assister sur le plan technique par des spécialistes ;
- les anomalies constatées font l'objet d'un rapport, assorti de recommandations. Les destinataires de ce rapport sont les organes d'administration et de gestion de l'institution. Dans le cas des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, les destinataires sont l'organe de contrôle et l'organisme à laquelle elle est affiliée. Dans les trente (30) jours qui suivent sa production, copie de ce rapport est transmise au Ministre, à la Banque Centrale ou à la Commission Bancaire ;
- les rapports internes de vérification ou d'inspection sont adressés au Ministre ou à la Banque Centrale ou à la Commission Bancaire. Ils peuvent, en cas d'infractions aux dispositions légales ou réglementaires ou de pratiques préjudiciables aux intérêts des déposants et des créanciers, exiger la mise en œuvre de mesures de redressement ;
- les anomalies constatées lors d'un contrôle interne s'entendent comme le non-respect des dispositions légales, réglementaires et statutaires. Celles-ci concernent notamment l'organisation et le fonctionnement des systèmes financiers décentralisés, les principes coopératifs ou mutualistes ou les textes régissant les autres formes juridiques autorisées à exercer en qualité de système financier décentralisé, les règles et normes de comptabilité, les règles et normes de gestion ainsi que la sécurité.

Concernant le contrôle externe, ladite loi précise que « *le Ministre procède ou fait procéder au contrôle des systèmes financiers décentralisés. Le choix d'une structure ou d'une institution extérieure pour réaliser le contrôle des systèmes financiers décentralisés est soumis aux conditions suivantes :*

- *l'avis conforme de la Banque Centrale ou de la Commission Bancaire basé sur l'examen des méthodologies d'intervention, de la qualité de l'organisation et des compétences des administrateurs, dirigeants et personnel ;*
- *la production de rapports périodiques sur l'exécution de la mission ;*
- *le contrôle sur place de la bonne exécution de la mission assignée à la structure ou l'institution extérieure.*

*La Banque Centrale et la Commission Bancaire procèdent, après information du Ministre, au contrôle de tout système financier décentralisé, dont le niveau d'activités atteint un seuil qui sera déterminé par une instruction de la Banque Centrale.*

*La Banque Centrale et la Commission Bancaire portent les conclusions des contrôles sur place à la connaissance du Ministre et du conseil d'administration du système financier décentralisé concerné ou de l'organe en tenant lieu. »*

L'UM-PAMECAS consciente du risque de fraude qui plane sur ses activités de prêt, d'épargne et de gestion de sa trésorerie a déployé des mécanismes pour prévenir la fraude. Dans le chapitre précédent, nous avons mis en exergue les mécanismes dont dispose ce réseau pour prévenir la fraude en son sein.

L'audit interne, le contrôle interne, le système d'information de gestion et l'audit externe ne sont pas en soit des mécanismes de prévention parfaits, ceci d'autant plus qu'ils sont mis en place et appliqués par des Hommes. Il existera toujours des failles dans ces systèmes et c'est par celles-ci que les fraudeurs commettent leurs forfaits. Les performances notables constatées à plusieurs niveaux (volume d'épargne mobilisée, niveau de crédit, sécurité du crédit, qualité du portefeuille, états des ratios prudentiels, etc.) n'expriment pas toujours les défaillances qui prévalent dans le fonctionnement et l'équilibre financier des SFD. Les quelques contraintes et entorses de fonctionnement identifiées sont relatives à la non-fonctionnalité de certains organes, la non implication effective des dirigeants dans la direction des activités, la non-conformité aux règlements en vigueur, etc. Notre travail, dans ce chapitre consistera justement à souligner ces faiblesses et à formuler des recommandations pour les corriger dans le but de permettre l'optimisation des activités de l'UM-PAMECAS et l'atteinte de ses objectifs.

Nous identifierons, au préalable, les points forts de ces mécanismes pour permettre à l'institution d'avoir une vue sur ses acquis afin de les préserver et de les améliorer.

## 6.1 Analyse du contrôle interne par type de fraude

L'UM-PAMECAS présente dans l'ensemble des procédures de contrôle interne adaptées qui garantissent une couverture satisfaisante du risque de fraude.

### 6-1-1 Les crédits fictifs

**Tableau 2. Analyse des procédures de Contrôle Interne de l'UM-PAMECAS dans la prévention des crédits fictifs**

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un manuel de procédures interne clair, qui favorise une standardisation des pratiques aussi bien au siège que dans les Institutions de Base.</li> <li>• L'approbation des dossiers de crédit est soumise à plusieurs personnes.</li> <li>• Existence de fiche de poste pour chaque employé fixant de façon suffisamment précise l'étendue des responsabilités et le niveau de prise de décision qui doit être exercé par le titulaire du poste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de séparation des tâches dans le recouvrement des crédits : les agents de crédits procèdent au recouvrement des mêmes crédits qu'ils ont accordés.</li> <li>• Absence de compétences techniques des membres des organes de gouvernance (Conseil d'Administration notamment)</li> <li>• Conseils de surveillance peu fonctionnels.</li> </ul>

### Recommandations

- L'UM-PAMECAS gagnerait à proposer des plans de formation aux membres des organes de gouvernance notamment le conseil d'administration. Cette formation devrait porter sur le rôle et la responsabilité des élus, la gouvernance

d'entreprise, le management stratégique sans oublier l'analyse d'états financiers. Cela devrait leur permettre d'approuver et de revoir périodiquement les grandes stratégies et les principales politiques de l'Union, d'approuver la structure organisationnelle et de veiller à l'efficacité du système de contrôle interne. Mais avant cela, l'accent devrait être mis sur l'élection de dirigeants ayant un niveau d'instruction élevé et capables de lire un rapport d'audit et des états financiers.

- L'Union gagnerait à engager au niveau de ses caisses de base des agents chargés exclusivement du recouvrement des crédits. Ceux-ci devront avoir des compétences en gestion de la clientèle.

### 6-1-2 La fraude sur encaissement et le détournement de remboursement

**Tableau 3. Analyse des procédures de contrôle interne de l'UM-PAMECAS dans la prévention des détournements de fonds**

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de mesures appropriées pour la sécurisation des actifs et pour limiter les risques liés à la manipulation d'espèces.</li> <li>• Existence d'une politique de motivation et de fidélisation du personnel.</li> <li>• Existence de plans de formation, ce qui permet de renforcer les capacités du personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de formalisation du processus d'identification des risques.</li> </ul>

### **Recommandations**

- Le processus de gestion des risques devrait être bâti de manière plus formelle par l'établissement d'une cartographie des risques.

## 6-2 Analyse de l'audit interne et de l'inspection par type de fraude

Les missions d'audit interne menées au sein de l'UM-PAMECAS ne suivent pas le schéma classique que nous avons étudié dans notre partie théorique. Cela ne saurait être considéré comme une faiblesse en soit étant donné que l'objectif ultime de ces missions est de détecter la fraude et de dissuader les éventuels fraudeurs. Notre opinion demeure que la cellule d'audit interne de l'UM-PAMECAS parvient avec plus ou moins d'efficacité à atteindre cet objectif.

### 6-2-1 Les crédits fictifs

**Tableau 4. Analyse des fonctions Audit Interne et Inspection de l'UM-PAMECAS dans la prévention des crédits fictifs**

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les techniques employées telles que la sélection des dossiers de crédits les plus importants, la validation des soldes aux domiciles des clients permettent de réduire considérablement le risque de fraude.</li> <li>• Le caractère inopiné des missions a permis de déceler de nombreux cas de fraude.</li> <li>• Le programme d'audit est complet et permet de suivre les opérations depuis leur genèse jusqu'à leur réalisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'y a généralement pas de suivi des recommandations formulées par l'audit interne au niveau des caisses de base.</li> <li>• Les auditeurs sont en sous-nombre. Cela ne facilite pas un déroulement efficace des missions.</li> </ul>

### **Recommandations**

- L'effectif des auditeurs devrait être augmenté pour atteindre un nombre de quatre à six personnes pour chaque mission.

### 6-2-2 Le détournement des fonds des clients

**Tableau 5. Analyse des fonctions Audit Interne et Inspection de l'UM-PAMECAS dans la prévention des détournements de fonds**

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les transactions sont vérifiées en termes d'exactitude, d'exhaustivité et de validité grâce à l'automatisation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La durée des missions d'audit interne est souvent courte (3jours). Des cas de fraude avérés peuvent échapper à la vigilance des auditeurs.</li></ul>

#### **Recommandations**

- L'Union gagnerait à prolonger la durée des missions d'audit interne afin de permettre un contrôle plus approfondi des volets que nous avons évoqués. Pour cela, une durée de quinze jours serait appropriée.

### 6-3 Analyse du système d'information de gestion par type de fraude

Le système d'information de gestion est performant dans son ensemble même si des améliorations devraient être apportées.

### 6-3-1 Les crédits fictifs

**Tableau 6. Analyse du système d'information de gestion de l'UM-PAMECAS dans la prévention des crédits fictifs**

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'une organisation informatique cohérente</li> <li>• Le logiciel SAF 2000 utilisé par l'institution a été noté positivement par le CGAP en 2009. La solidité de l'architecture technique permet de combiner des méthodes de transfert de données de façon à répondre aux contraintes spécifiques des utilisateurs.</li> <li>• Existence d'un système de réplication entre la base centrale et les agences qui ont internet permettant d'obtenir des informations presque à temps réel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un nombre important de comptes d'attente qui fait peser un risque sur la certification des états financiers (les états financiers au 31/12/2012 n'ont pas été certifiés) mais aussi sur la qualité de l'information qui est présentée par les caisses à l'Union et le suivi des crédits en souffrance.</li> </ul>

#### **Recommandations**

- Les comptes d'attente devraient être régularisés dans de brefs délais afin de permettre de produire une information exacte sur la situation des clients et les transferts de fonds.

### 6-3-2 Le détournement des fonds des clients

**Tableau 7. Analyse du système d'information de gestion de l'UM-PAMECAS dans la prévention des détournements de fonds**

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sauvegarde quotidienne de la base de données</li> <li>• Accès au logiciel par mots de passe selon les profils d'utilisateur</li> <li>• A l'Union, les bases de données reçues mensuellement sont enregistrées sur CD Rom en plusieurs exemplaires et sur le serveur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non utilisation du module tableau de bord du logiciel SAF par l'institution</li> </ul>

### 6-4 L'audit externe

#### Points forts

La visite d'un échantillon d'agences permet d'avoir une connaissance de l'information financière sur le terrain.

En somme, nous pouvons affirmer que l'UM-PAMECAS parvient à prévenir de manière assez efficace le risque de fraude. Pour chaque type, des mesures ont été prévues. Cependant, toujours est-il que la fraude existe encore au sein de son réseau : un seul cas de fraude suffit à engendrer des pertes financières importantes comme nous l'avons vu précédemment. D'ailleurs, un cas portant sur 200 millions FCFA a été révélé dans la presse en 2014. Le mutisme de l'institution face à ce fléau ne saurait être la solution : les mécanismes existants que sont l'audit interne, le système d'information de gestion devraient être accompagnés et renforcés pour leur permettre de remplir leurs rôles avec davantage d'efficacité. En effet, la prévention contre la fraude n'est jamais acquise, il s'agit d'un processus continu.

## CONCLUSION GENERALE

En définitive, nous pouvons retenir que la fraude est l'un des pires fléaux qui peut affecter la vie d'une entreprise. De par les nouvelles technologies qui se sont développées ces dernières années et du manque de scrupule de certains employés, elle devient de plus en plus complexe et couteuse pour les organisations.

Les SFD du fait de leur vocation sociale qui est de favoriser l'accès aux prêts à une population exclue doivent être intransigeantes en matière de contrôle et de sécurisation de leurs actifs surtout monétaires.

La microfinance a connu un essor récent au Sénégal et certains SFD rivalisent désormais avec des banques en termes de volume des opérations menées. L'UM-PAMECAS a su consolider sa place dans le peloton de tête des SFD performants et se prémunir de la fraude grâce à une culture de contrôle bien ancrée dans les agences et caisses de base et dont la Direction Générale est l'instigatrice. L'automatisation a été une étape majeure dans ce processus de même que les efforts déployés pour recruter un personnel compétent et appliquant les procédures édictées. L'audit financier qui est mené au terme de chaque exercice montre la volonté des dirigeants de se conformer à la réglementation des SFD et permet de confronter l'Union à ses propres failles sur le déroulement des opérations financières.

Les cellules d'audit interne et d'inspection de la DSF sont particulièrement dynamiques et organisent des missions axées vers la vérification, le respect des politiques et règlements, la sécurisation du patrimoine de l'Union. Leurs résultats demeurent satisfaisants s'agissant de la prévention mais aussi de la détection de la fraude. Cependant, nous ne saurions assez recommander le suivi des recommandations qui sont formulées par ces deux mécanismes afin de pallier aux dysfonctionnements notés.

Nous estimons par conséquent que le contrôle interne, l'audit interne et l'inspection sont déjà acquis, cependant le SIG devrait être amélioré considérablement pour permettre à l'Union de produire une information exhaustive et reflétant de manière assez fidèle sa

situation. Ceci est une condition impérative si elle veut réduire le risque de fraude qui l'affecte encore et renforcer sa crédibilité auprès du public et des bailleurs.

Etant au terme de notre étude, nous espérons avoir réussi dans notre objectif de faire connaître les formes dont se manifeste la fraude dans les SFD et les méthodes dont disposent celles-ci pour la prévenir. Nous n'avons pas la prétention d'avoir fait le tour de la question et exhortons les dirigeants de l'UM-PAMECAS à s'engager dans un processus de réflexion destiné à renforcer les mécanismes de prévention existants et à mettre en place de nouvelles approches.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

1-BERNARD Frédéric et SALVIAC Eric (2008), *Fonction Achats : Contrôle interne et gestion des risques*, Editions Maxima, Paris, 298 pages.

2-CAMARA Moussa (2009), *L'essentiel de l'audit comptable et financier*, Editions L'Harmattan, Conakry, 156 pages.

3-CAMPION Anita (2000), *Improving Internal Control : A Practical Guide for Microfinance Institutions*, Microfinance Network et GTZ, Washington, D.C., 75 pages.

4-CGAP (1998), *Audit externe des institutions de microfinance. Guide pratique, Volume 1, (Série Outils technique N° 3)*, Washington, D.C., 246 pages.

5-CGAP (2003), *Aide-Mémoire-Gestion des risques opérationnels*, Publication du CGAP, Washington, D.C., 39 pages.

6-DEYRIEUX André (2003), *Le système d'information, nouvel outil de stratégie*, Les Editions Maxima, Paris, 185 pages.

7-Di GIOVANNI Jean-Louis et PERRIER Dominique (2011), *La fraude en entreprise : tendances et risques émergents*, Editions pwc, Paris, 17 pages.

8-DOLIGEZ François et al (2012), *Expériences de microfinance au Sénégal*, Editions Karthala, Paris, 208 pages.

9-GALLET Olivier (2010), *Halte aux fraudes-Guide pour auditeurs et dirigeants*, 2<sup>ème</sup> édition, Les Editions Dunod, Paris, 288 pages.

10-GAVARD-PERRET Marie-Laure et al (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion-Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Person, Londres, 400 pages.

11-GAYRAUD Remi et al (2009), *La gestion du risque de fraude*, Emerit Publishing, Paris, 237 pages.

12-HAMON Michel (2008), *Etude du risque en microfinance*, Publication de Diego Développement, Brest, 43 pages.

13-HASSID Olivier et Massraf Alexandre (2010), *La sécurité en entreprise*, Les Editions Maxima, Paris, 182 pages.

14-Institut des Experts Comptables et Conseils Fiscaux (2012), *Le contrôle interne*, Bruxelles, Publication de l'IEC, 106 pages.

15-IFACI (2010), *La fraude-Comment mettre en place et renforcer un dispositif de lutte anti-fraude ?*, Les Editions de l'IFACI, Paris, Broché.

16-IGF (2010), *Rapport d'activité*, Publication de l'IGF, Paris, 71 pages.

17-LAUDON Jane et LAUDON Kenneth (2011), *Management des systèmes d'information*, 11<sup>ème</sup> édition, Editions Pearson, Londres, 631 pages.

18-MADERS Henri-Pierre et MASSELIN Jean-Luc (2009), *Contrôle interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 262 pages.

19-NASSIRI Mohamed (2012), *L'audit de fraude et la délinquance financière : Le guide pratique des auditeurs et des entreprises*, Emerit Publishing, Paris, 300 pages.

20-Organisation des Nations Unies (2006), *Construire des secteurs financiers accessibles à tous*, Publication des Nations Unies, New-York, 214 pages.

21-OUANICHE Mikael (2009), *La fraude en entreprise: comment la prévenir, la détecter, la combattre*, Les Editions Maxima, Paris, 221 pages.

22-PERRIER Yvan et TREMBLAY Robert (2006), *Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Chenelière Education, Montréal, 230 pages.

23-PONS Noel et PONS Yoanna (2010), *L'investigation informatisée des fraudes : Recherche informatisée et prévention*, Emerit Publishing, Paris, 260 pages.

24-RENARD Jacques et NUSSBAUMER Sophie (2011), *Audit interne et contrôle de gestion*, Editions d'Organisation, Paris, 232 pages.

25-SLIWA Jean (2011), *L'audit, les contrôles internes et les fraudes : Les fondamentaux, des méthodes et des techniques détaillées, des outils et des références multiples*, Emerit Publishing, Paris, 356 pages.

### **Articles :**

26-HAWKE Frank (2009), *Fraud in Hard Times*, *China Business Review*, vol.36 (5).

27-RAVEAUD Gilles (2011), *La fraude banalisée ?*, *Alternatives Economiques*, (303) :88-91

28-SOBEL Paul (2011), *Internal Auditing's Role in Risk Management*, The IIA Research Foundation, Floride, 18 pages.

29-SY Fatou (2014), *Détournement à PAMECAS : la Dic casse le gang des sept*, *Enquête*, (772) :4.

## Sites internet :

30-BERRADA Mohsin (2013), Les dispositifs préventifs de lutte contre la fraude interne, [www.africanbusinessjournal.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84:les-dispositifs-preventifs-de-lutte-contre-la-fraude-interne&catid=56:avis-dexpert&Itemid=413](http://www.africanbusinessjournal.info/index.php?option=com_content&view=article&id=84:les-dispositifs-preventifs-de-lutte-contre-la-fraude-interne&catid=56:avis-dexpert&Itemid=413)

31-BloombergBusinessweek (2010), Prevent Fraud in Your Business, [www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2010/sb20100723\\_452977.htm#p1](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2010/sb20100723_452977.htm#p1)

32- Brunet Arnaud (2005), Fraude : les procédures de contrôle interne à mettre en place, [http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/fraude-les-procedures-de-controle-interne-a-mettre-en-place\\_1509084.html](http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/fraude-les-procedures-de-controle-interne-a-mettre-en-place_1509084.html)

33-CGAP (2013), Consolider le contrôle interne, [www.lamicrofinance.org/resource\\_centers/dossier\\_transparence/consolider\\_controle\\_interne](http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/dossier_transparence/consolider_controle_interne).

34-CICERO Jérémy (2010), Les objectifs de l'audit interne, [www.qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/](http://www.qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/).

35-GATINOIS Claire (2009), La crise a renforcé la fraude au sein des entreprises, [www.lemonde.fr/la-crise-financiere/article/2009/11/20/la-crise-a-renforce-la-fraude-au-sein-des-entreprises\\_1269861\\_1101386.html](http://www.lemonde.fr/la-crise-financiere/article/2009/11/20/la-crise-a-renforce-la-fraude-au-sein-des-entreprises_1269861_1101386.html).

36-JOHNSON Rob (2013), When You're Most Vulnerable to Fraud, [www.online.wsj.com/article/SB10001424052748703701004575113270809666124.html#](http://www.online.wsj.com/article/SB10001424052748703701004575113270809666124.html#).

37-LEMAIRE Bertrand (2013), La fraude interne, un enjeu pour la sécurité des systèmes d'information,

[www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-la-fraude-interne-un-enjeu-pour-la-securite-des-systemes-d-information-54263.html](http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-la-fraude-interne-un-enjeu-pour-la-securite-des-systemes-d-information-54263.html).

38- Nadeau Yves (2013), Frauduleusement vôtre,  
<http://www.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2011/april/regulars/camagazine48471.aspx>