



M<sup>me</sup> France Boutin, CPA auditrice, MBA, CRM  
Directrice principale processus, risque et contrôle

## Fraude interne – conseils pratiques aux dirigeants pour protéger votre municipalité

### 169 000 \$ : perte médiane pour les villes et les municipalités en 2022.

Le risque de fraude interne constitue un danger pour la situation financière et la réputation des villes et des municipalités. En tant que dirigeant, votre responsabilité consiste à protéger votre organisation contre ce risque.

### Réduire les occasions : votre contrôle interne est-il optimal ?

Le contrôle interne est un ensemble de mesures adaptées au contexte équilibrant les bénéfices (équité, confiance, limitation des pertes financières) et les coûts (temps, coût et délai pour exécuter les contrôles), et dont l'un des objectifs est de réduire les erreurs et les occasions de malversations. Voici quelques points d'attention.

L'exemple ou le ton donné par la direction influence grandement le comportement des employés. Il convient avant tout de ne pas tolérer les comportements non éthiques ni les écarts par rapport aux normes et procédures de l'organisation. Les attentes en matière d'éthique et les conséquences d'une conduite déviante doivent être consignées par écrit.

En plus de s'assurer du maintien d'un environnement éthique, les dirigeants municipaux doivent procéder à l'analyse des risques dans leur organisation, notamment des risques de fraude associés aux activités municipales. Il s'agit d'une analyse structurée et documentée qui porte, sans s'y limiter, sur les processus liés aux entrées et sorties de fonds (achats, paie, revenus d'activités, revenus de permis, etc.) ainsi qu'à la gestion des stocks. Un bon point de départ est de considérer les fraudes survenues chez vous ou dans des organisations comparables.

La présence d'employés compétents et maîtrisant les fonctions assumées est un vecteur important de limitation du risque de fraude. Il favorise l'application rigoureuse des contrôles et la détection de la fraude.

Vos processus doivent être définis, structurés et dotés de contrôles bien conçus, souvent automatisés, afin que votre organisation n'ait pas à dépendre uniquement de la volonté des individus pour le bon déroulement des activités.

L'organisation du travail doit permettre la séparation des tâches afin d'éviter qu'une seule personne puisse contrôler entièrement une transaction ou un processus. Il devient alors plus ardu de commettre la fraude puisque le fraudeur doit ruser ou s'allier avec une autre personne. Si la taille de votre équipe rend difficile la séparation des tâches, l'application de mesures compensatoires peut vous aider.

### Contrôler : une activité essentielle

Une évaluation des processus est indispensable pour déterminer si tous les contrôles nécessaires sont présents et bien appliqués dans votre organisation.

Avec le temps, les organisations ont tendance à accumuler les contrôles afin de prévenir la fraude et les erreurs, ce qui alourdit le processus sans être optimal. Dans cette optique, l'analyse du contrôle interne pour limiter la fraude peut être jumelée à un exercice d'optimisation des processus et de leurs contrôles.

### Détecter : tôt, c'est mieux

C'est simple : plus la fraude est détectée rapidement, plus son ampleur est réduite.

Selon l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), 42 % des fraudes sont révélées par des dénonciations, et 55 % de celles-ci proviennent des employés; 18 % sont rapportées par des clients ou des citoyens; et 16 % ont une source anonyme.

Faciliter la dénonciation devient donc un enjeu. Un bon système de dénonciation de fraude et d'enquête doit être défini, connu, accessible, confidentiel, indépendant, réactif.

Être accompagné par un expert spécialisé dans l'analyse du risque de fraude et l'optimisation des contrôles internes vous donnera une assurance accrue de la maîtrise de vos activités et réduira votre exposition à la fraude.