

IMA du 18 juin 2008

Détection & Prévention des Fraudes Internes

Sommaire

- 1. Introduction** **p 3**
- 2. Fraude Interne – Les fondamentaux** **p 4**
- 3. Prévention de la Fraude Interne** **p 12**
- 4. Détection de la Fraude Interne** **p 17**
- 5. Gestion de la situation de fraude après détection de la fraude interne** **p 25**

Sommaire

- 6. Mesure des impacts financiers, non financiers et réputationnels** **p 27**
- 7. Recherche des preuves et traçabilité des actifs détournés** **p 29**
- 8. Comment aborder les aspects juridiques et judiciaires ?** **p 31**
- 9. La gestion des responsabilités, eu égard aux obligations de contrôle issues des réglementations** **p 35**

Introduction

La fraude : une affaire d'état

Service Central de la Prévention de la Corruption, Ministère de la Justice

Une notion récente : la cyndinique, science des risques et qui reste **tabou en France.....** absence de données fiables en France

Selon le SCPC, les fraudeurs se répartissent comme suit :

- 20 % de fraudeurs
- 60% de personnes qui hésitent, en fonction des opportunités
- 20% qui ne frauderont jamais

L'improbable est arrivée, quelles sont les étapes à suivre ?

La Fraude Interne – définition pratique

- **Par nature, la fraude est un acte de mauvaise foi, en général pour un profit personnel au détriment de l'entreprise,**
- **L'ACFE* définit d'ailleurs la Fraude Interne comme : « l'utilisation de son propre emploi afin de s'enrichir personnellement tout en abusant ou en détournant délibérément les ressources ou les actifs de l'entreprise ». La victime de la fraude interne est donc l'entité, l'entreprise,**
- **Les motivations et les conséquences de la fraude interne sont différentes en fonction de l'auteur :**
 - Les employés : l'objectif est d'extraire des valeurs de l'entreprise pour en profiter à des fins personnelles. Elles touchent l'ensemble des processus de l'entreprise.
 - Le management : fraudes perpétrées par les dirigeants pour tromper les actionnaires / investisseurs sur la situation financière de l'entreprise. Elles sont les plus médiatisées (Enron, Worldcom...).

* Association of certified fraud examiners

Types de Fraude Interne ⁽¹⁾

- Les appropriations frauduleuses : vol, escroquerie, abus de confiance
 - **Vol :** « soustraction frauduleuse de la chose d'autrui ».
Exemple : entreprise de vente par correspondance, victime pendant de longs mois d'un trafic organisé de vol de marchandises, 20 personnes concernées, environ 8 M€ détournés,
 - **Escroquerie :** dans ce cas, le mécanisme est plus subtil car le fraudeur va utiliser sa qualité d'employé de l'entreprise afin de tromper sa victime pour se faire remettre des valeurs.
Exemple : faux abonnés à des cartes de mobile organisés par les commerciaux de l'entreprise, pertes 5 M€.
 - **Abus de confiance :** utilisation de sa qualité d'employé pour détourner des biens qui lui ont été remis pour l'exercice de ses fonctions.
Exemple : 15 caissiers éditant « hors système » des billets d'entrée, 700 K€ détournés.
 - **Corruption :** Le fait de favoriser un fournisseur moyennant rémunération ou les conflits d'intérêts sont donc qualifiés de corruption.
Exemple : Directeur des achats d'un groupe de plasturgie achète des produits à un prix supérieur au marché moyennant une commission versée en liquide, coût pour l'entreprise : 50 % du Bénéfice Net de l'entreprise.

Types de Fraude Interne ⁽²⁾

- Les autres infractions

- **Faux et Usage de faux** : ce type de délit est souvent associé aux autres car il est le moyen utilisé par les fraudeurs pour tromper leur victime.
Exemple : Le Directeur Financier d'une PME a falsifié des documents et contrefait la signature de son supérieur hiérarchique pour émettre des chèques à l'ordre du casino local afin de payer ses dettes de jeu. Coût total des pertes : 1.500.000 €.
- **L'abus de bien social** : Il est généralement retenu contre les dirigeants de l'entreprise, par opposition à l'abus de confiance, appliqué aux employés.
Exemple : PDG d'une entreprise de Télécommunication, 1,4 M€ de travaux dans ses propriétés, payés par des filiales du groupe.
Exemple : rémunération excessive (prime d'arrivée de 785 K€) de l'ancien PDG d'une compagnie aérienne suite à la faillite de la société.
- **La tenue des comptes** : le fait d'avoir sciemment présenté ou publié des comptes erronés. Outre les scandales retentissants générés des affaires Enron, Worldcom, on citera :
Exemple : déclaration de fausses ventes : fournisseur de services (3 milliards de \$), Société de conseil (70 M€).
Exemple : Société de solutions informatiques, chiffre d'affaires incluant les produits en cours de distribution au lieu des ventes réelles.

Coût direct de la Fraude Interne (source ACFE)

- **Aux Etats-Unis, le coût annuel de la fraude est estimé à plus 200 milliards de dollars et 30 % des faillites de petites et moyennes entreprises résulteraient de la malhonnêteté des salariés.**
- **Coût de la Fraude : 5% des revenus annuels des entreprises***
 - 30% des fraudes sont évaluées entre 100 et 500 K USD,
 - 25% des fraudes sont supérieures à 1 M USD.
- **90 % des cas de fraudes sont des détournements d'actifs** – Les états financiers frauduleux ne représentent que 11% mais énormément en valeur*.

Coût indirect de la Fraude Interne

- **Parts de marché** : l'augmentation des coûts de revient liée aux fraudes implique une position concurrentielle défavorable pour les entreprises.
- **Cours de bourse** : la sensibilité des marchés financiers face aux rumeurs de fraude est exacerbée. Outre la perte de confiance dans la réalité des informations financières fournies, la fraude interne remet également en cause l'environnement de contrôle des entreprises et, par ricochet, le pilotage et la gouvernance d'entreprise. Ce phénomène est aujourd'hui renforcé par la création de « fonds éthiques ».
 - Exemple : chute de 67 % du cours de bourse d'Ahold en une journée,
 - Exemple : chute de 94 % du cours de bourse d'Altran
- **Image de marque** : la fraude affecte l'image qu'ont les clients mais cela peut aller plus loin :
 - fournisseurs : perte de confiance ou demande de garanties supplémentaires,
 - salariés : perte de motivation, démission, difficultés de recrutement
 - banques : difficultés d'obtention de prêts
- **Coût des prestataires** : vigilance accrue des commissaires aux comptes, coûts des poursuites et des procédures de mise en responsabilité des tiers (CAC, banques,...)

La Fraude Interne – le profil du fraudeur

- Il est très difficile de dresser un portrait robot du fraudeur car ce phénomène se manifeste dans la quasi-totalité des classes socioprofessionnelles et les motifs sont très différents selon les individus.
- Ce point est fondamental dans la mesure où il s'ajoute aux difficultés pour combattre la fraude.
- Des recherches sur les comportements frauduleux conduisent à tirer les conclusions suivantes : la réalisation de toute fraude (le passage à l'acte), se fait si trois facteurs sont réunis :
 - le besoin (financier, par défi ou par esprit de vengeance),
 - la perception d'une possibilité offerte de commettre une fraude (prise de conscience des défaillances des contrôles internes),
 - la possibilité de justifier son acte et de trouver une bonne raison de frauder,
 - le sentiment d'impunité.
- La plupart des fraudeurs sont des « petits délinquants » et ne commettraient jamais d'autres crimes.
- Les opportunités de frauder en affaires abondent. Dans pratiquement tous les cas, si la fraude a eu lieu, ça n'est pas parce que les contrôles internes n'existaient pas mais parce qu'ils n'étaient pas appliqués.

La Fraude Interne – le profil du fraudeur (2)

- Les différentes études sur les fraudes en entreprise tentent de déterminer un portrait robot du fraudeur. Elles dégagent généralement de grandes tendances. Ainsi, l'enquête menée en 2004 par AFCE montre que le fraudeur est majoritairement :
 - un homme (71,1 %),
 - âgé entre 36 et 55 ans (71,5 %),
 - qui n'a pas suivi d'études longues (9,8% sont diplômés de 2ième ou 3ième cycle universitaire),
 - qui n'a souvent pas eu d'antécédent criminel (88,9%),
 - dans l'entreprise de plus de 5 ans (67,8%),
 - qui occupe un poste d'employé (42%) ou de superviseur (38,6%).

La Fraude Interne – les motivations du fraudeur

- **Les criminologues cherchent, eux, à analyser les motivations des fraudeurs. Leurs études montrent généralement que la fraude évolue dans un contexte favorable si :**
 - la pression est très présente dans la société,
 - le fraudeur peut rationaliser son acte,
 - il existe une opportunité de fraude.

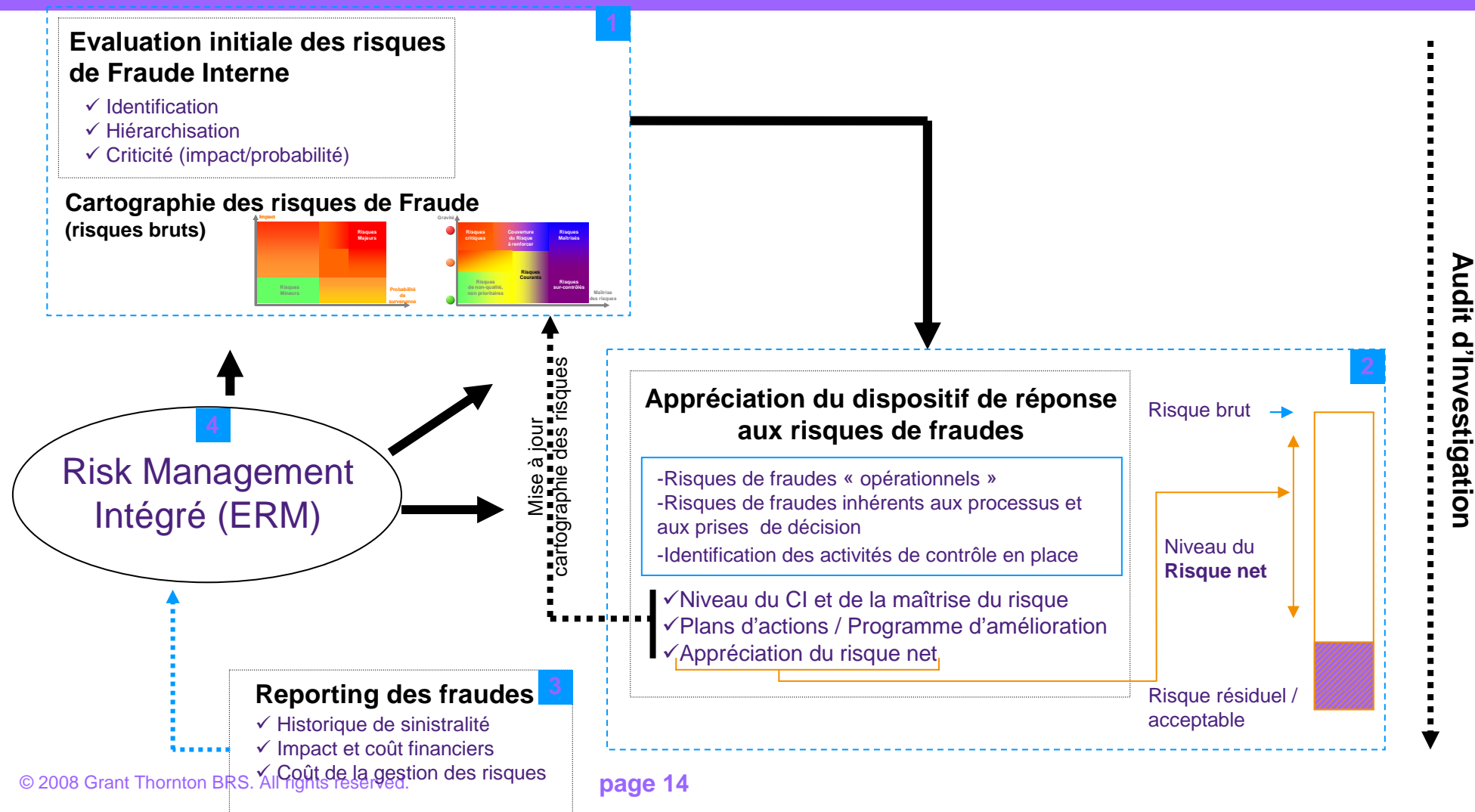
« Fraud Triangle »





Prévention de la Fraude Interne

Une méthodologie : méthodes de prévention de la Fraude Interne



Phase 1 : Evaluation initiale des risques de fraude (2)

- Déversements d'argent frauduleux

- Facturations frauduleuses
- Paies frauduleuses
- Manipulations de chèques
- Transferts électroniques
- Remboursements de dépenses frauduleux
- Déversement de caisses enregistreuses
- ...

- Falsification d'états financiers

- Revenus fictifs ou gonflés
- Sous-estimation des dettes et dépenses
- Cut-off
- Fausse évaluations d'actifs
- Fausse divulgations
- ...

Exemple de livrables : Univers de risques de fraudes

- Détournements d'actifs

- Stock, équipements ou fournitures
- Informations confidentielles
- Titres de placement
- ...

- Corruption

- Trafic d'influence
- Pourboires illégaux (ex. voyages gratuits)
- Extorsion (coercition d'une personne)
- Conflits d'intérêts
- ...

- Systèmes d'information

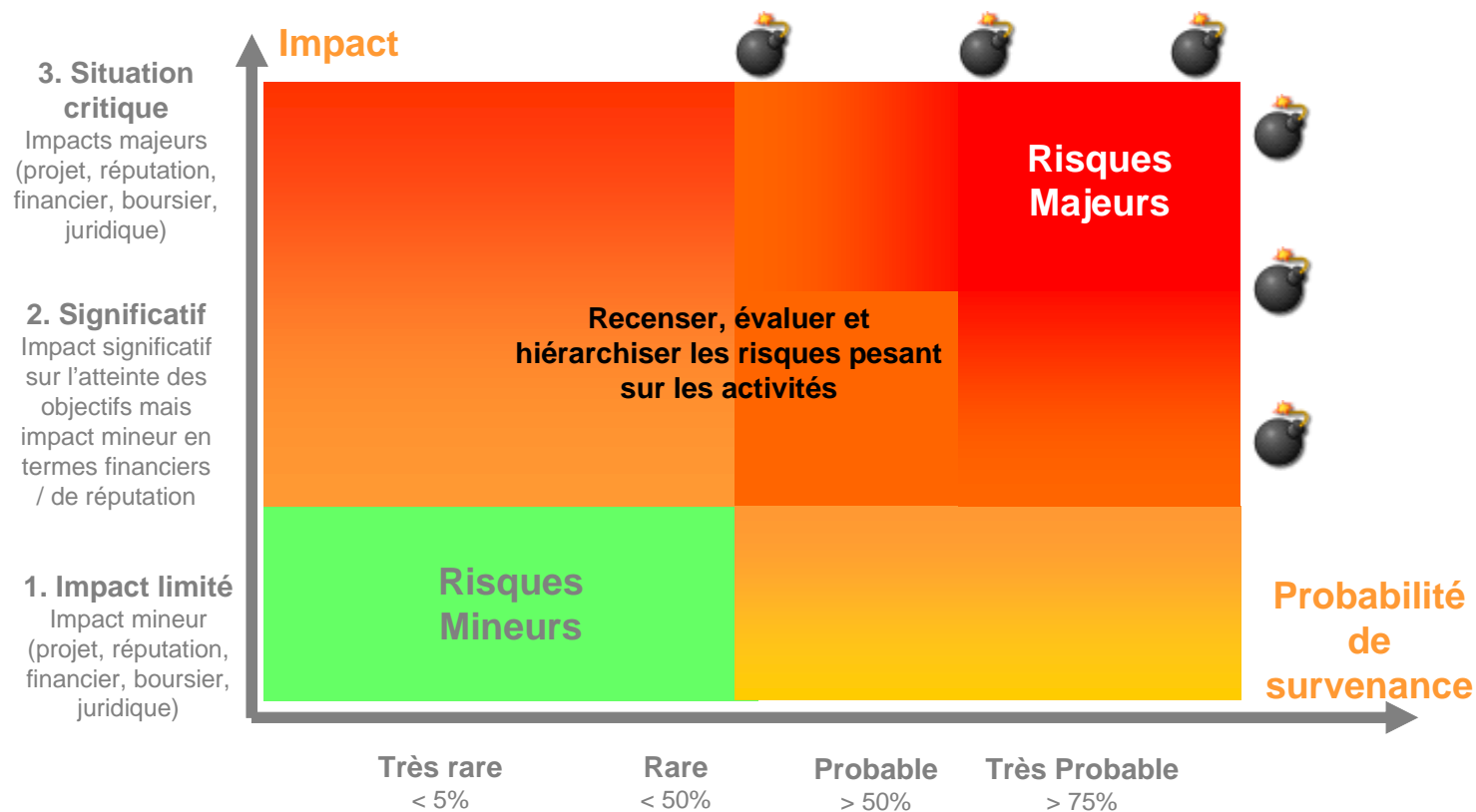
- Modifications bases de données
- Changement d'utilisateurs
- Sécurité, virus
- ...

- Intelligence économique

- Vol de données
- Copies illicites
- Piratage Informatique
- Consultation illicite

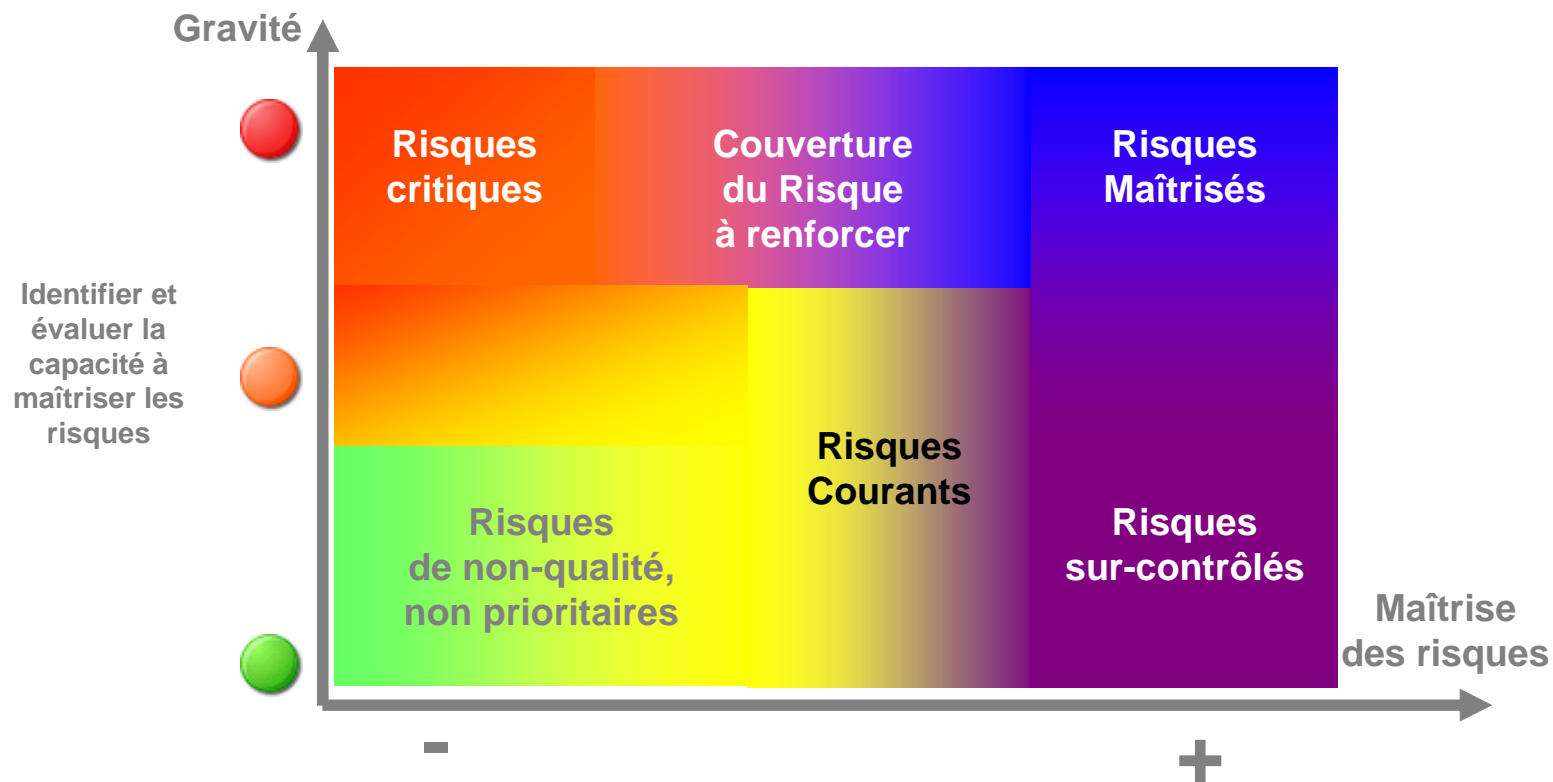
Phase 1 : Evaluation initiale des risques de fraude (3)

Exemple de livrables : cartographie des risques de fraude



Phase 1 : Evaluation initiale des risques de fraude ⁽⁴⁾

Exemple de livrables : hiérarchisation des risques de fraude



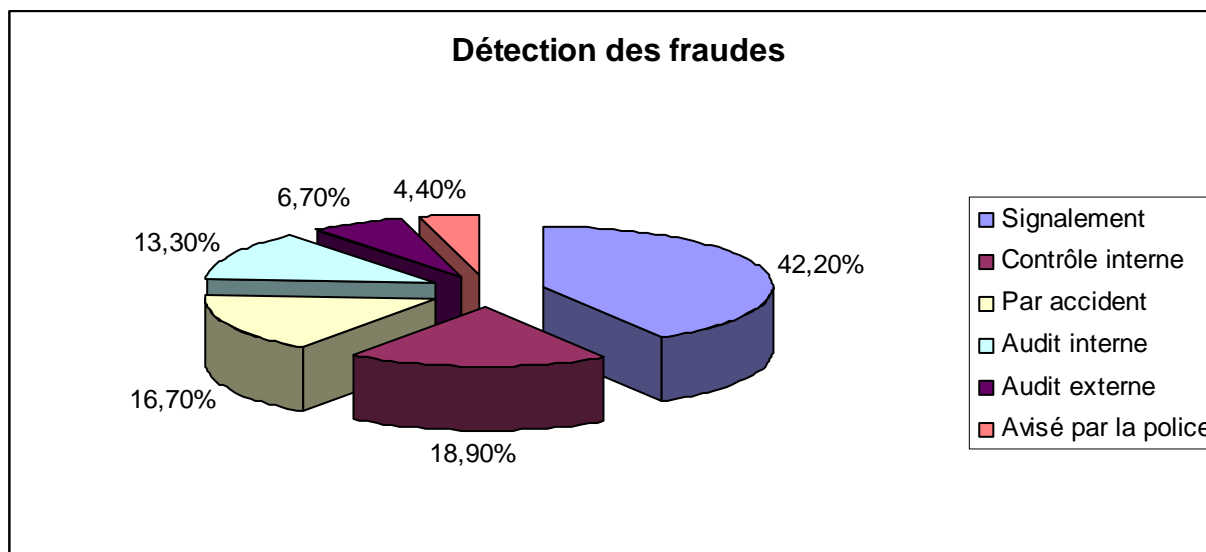


Détection de la Fraude Interne

Détection de la fraude

Le hasard est le plus grand facteur de découverte
mais l'entreprise peut aussi apprendre à trouver et des
techniques existent

Méthodes de détection des fraudes



- **Les auditeurs internes devraient avoir un rôle renforcé sur ce sujet en collaboration avec le Responsable des Risques même si certains auditeurs internes pensent qu'il ne relève pas de leur devoir de détecter les fraudes. Nous entendons souvent :**
- **« Nous pouvons découvrir une fraude lors d'une mission mais nous n'avons pas à effectuer des missions spécifiques de recherche de fraude ».**

Zones de risques et indicateurs de détection

- Lors de l'enquête réalisée par ACFE, 86 fraudes ont été déclarées. La répartition des fraudeurs par département de rattachement montre que tous les processus ou fonctions de l'entreprise peuvent être confrontés à la Fraude Interne.

Département	Nombre de cas de fraude selon le département du fraudeur		
	Nbr de cas	%	Perte médiane (en K\$)
Ventes	15	17,4%	195
Direction	13	15,1%	3 000
Comptabilité	13	15,1%	135
Service à la clientèle	11	12,8%	100
Finances	8	9,3%	379
Informatique	6	7,0%	78
Achats	4	4,7%	325
Entreposage	4	4,7%	100
Production	4	4,7%	113
Marketing / relations publiques	3	3,5%	30
R&D	2	2,3%	1 113
Conseil d'administration	2	2,3%	465
Ressources humaines	1	1,2%	2 000

Processus Achats / Exemple d'indicateurs de fraude

Indicateurs de la fraude aux achats :

Utilisation importante du compte « fournisseurs divers »,

Activité sur les comptes fournisseurs « dormants »,

Factures dont le montant excède le montant moyen des factures pour un fournisseur,

Fournisseurs dont le montant des factures est systématiquement inférieur aux seuils d'autorisation,

Changements fréquents de coordonnées bancaires et des informations fournisseurs,

Réclamations fournisseurs de non paiement,

Différences d'inventaire supérieures à la moyenne pour un fournisseur.

....

Processus Ventes / Exemple d'indicateurs de fraude

Indicateurs de la fraude aux ventes :

Annulation de facture

Augmentation anormale des ventes en fin de période / des retours clients en début de période

Utilisation importante du compte « clients divers »

Nombre importants d'ajustement comptable (clients douteux / pertes sur créance)

Variation des délais de paiement

....

Méthodes de détection :

Ligne téléphonique de signalement anonyme / Whistleblowing

La mise en place d'une ligne téléphonique de signalement anonyme permet de réduire le montant des fraudes* :

- perte médiane des entreprises sans ligne de signalement (197 K USD),
- perte médiane des entreprise avec ligne de signalement (90 K USD).

La mise en place d'une ligne téléphonique de signalement anonyme permet de réduire la durée de détection des fraudes* : de 18 à 24 mois.

La mise en place d'une ligne téléphonique de signalement anonyme permet également d'améliorer la perception des employés quant aux chances que les comportements frauduleux soient décelés*.

Remarque : Le 26 mai 2005, la CNIL avait refusé d'autoriser des dispositifs spécifiques de « lignes éthiques ». Néanmoins au vu de la loi américaine Sarbanes Oxley, le 10 novembre 2005, la CNIL a adopté un document d'orientation définissant les conditions que doivent remplir les dispositifs d'alertes professionnels :

- restreindre le dispositif d'alerte au domaine comptable, du contrôle des comptes bancaires et de la lutte contre la corruption,
- ne pas encourager les dénonciations anonymes,
- mettre en place une organisation spécifique pour recueillir et traiter les alertes,
- informer la personne concernée dès que les preuves ont été préservées.

*Association of certified fraud examiners : La Détection des fraudes commises en entreprises au Canada

** CNIL

Il y a fraude.....

Il y a instruction, quelles sont les étapes ?

Gestion de la situation de fraude après détection de la fraude interne

Mesure des impacts financiers, non financiers et réputationnels

Dès le premier soupçon, il faut pouvoir répondre à la question : combien ?

- Une fourchette à affiner au fur et à mesure des investigations,
- Pré-requis à la gestion de la situation de crise :
 - Nature de l'impact ?
 - Quelle matérialité ?
 - Le risque est-il assuré ?
 - S'agit-il d'actifs traçables, récupérables ?
 - Impact sur la communication à adopter : À l'intérieur de l'entreprise ?
À l'extérieur de l'entreprise ? Aux auditeurs externes ?
- Le processus d'investigation doit être rapide et efficace :
 - Constituer une équipe d'investigation,
 - Utiliser des spécialistes.

Mesure des impacts financiers, non financiers et réputationnels

Quelles techniques de détection ?

- Utiliser toutes les données disponibles, ne négliger aucune hypothèse (rumeurs),
 - Examen analytique,
 - Revue ciblée de certains comptes ou écritures anormales (exemple : des mouvements de trésorerie comptabilisés directement dans des comptes de charges, d'immobilisations, de TVA, les journaux de pièces atypiques dans certains ERP),
 - Scruter les journaux de trésorerie : écritures anormales par leur montant, leur répétition...
 - Utiliser les outils de *data mining* (du type IDEA, ACL) pour gérer les gros volumes,
 - Observation physique et inventaire (*book to floor*).
- Ne pas sous-évaluer les impacts réputationnels :
 - Crédibilité du management (vis-à-vis des salariés, du public),
 - Crédibilité du système de contrôle interne,
 - Risque de réactions en chaîne.

Recherche des preuves et traçabilité des actifs détournés

Recherche des preuves et traçabilité des actifs détournés

- **Passer du soupçon au dossier étayé,**
- **Comprendre le *modus operandi*,**
- **Pré-requis à la décision de poursuivre le/les auteurs, de déclarer le sinistre aux assureurs,**
- **La notion de preuve :**
 - Une approche assertive,
 - Encadrée au plan juridique : anticiper la *cross examination*,
- **Le cas particulier de l'aveu :**
 - Les modalités d'interview (règles d'éthique, précautions à prendre),
 - La portée de l'aveu,
 - La tentation d'accepter une reconnaissance de dette,
- **La localisation des actifs détournés conditionne la suite judiciaire :**
 - Quelle juridiction ?
 - Quel pays ? (Europol),
 - Quels moyens de récupération ?

Comment aborder les aspects juridiques et judiciaires ?

Comment aborder les aspects juridiques et judiciaires ?

- **Faut-il se faire assister par un avocat, un expert en *Forensic*, dès les premiers stades du processus ?**

- Avantages,
- Inconvénients.

- **La plainte**

Article 85 du Code de procédure pénale :

"Toute personne qui se prétend lésée par un crime ou un délit peut, en portant plainte, se constituer partie civile devant le juge d'instruction compétent... Toutefois, la plainte avec constitution de partie civile n'est recevable qu'à condition que la personne justifie soit que le Procureur de la République lui a fait connaître, à la suite d'une plainte déposée devant lui ou un service de police judiciaire, qu'il n'engagera pas lui-même des poursuites, soit qu'un délai de trois mois s'est écoulé..."

Comment aborder les aspects juridiques et judiciaires ?

- **L'absence de plainte (ou la plainte tardive) bien que légalement possible, entraîne toutefois :**
 - Le risque de remise en cause de leurs garanties par les assurances (la plupart des polices d'assurance vol exigent une plainte),
 - Le risque de soupçon de complaisance, voire de complicité,
 - Acte anormal de gestion au plan fiscal.
- **L'obligation légale de révélation des faits délictueux des commissaires aux comptes**
 - Article L 823-12 al. 2 du Code de Commerce,
 - Portée du dispositif :

"Les Commissaires aux comptes doivent, sous peine de sanctions pénales, révéler au Procureur de la République les faits délictueux dont ils ont connaissance".
 - Par faits délictueux, on entend tout fait qui constitue une infraction, visée au Livre II du Code de Commerce ou tout autre infraction dès lors qu'elle présente une incidence significative sur les comptes sociaux, par exemple :
 - Abus de biens sociaux,
 - Détournement d'actif,
 - Corruption,
 - Charge d'impôt anormale.

Comment aborder les aspects juridiques et judiciaires ?

- La restriction aux faits significatifs et **délibérés** de l'ancienne norme 6-701 n'est pas reprise dans le NEP 240,
- Les Commissaires aux comptes sont par ailleurs visés par la réglementation sur le blanchiment,
- Une nouvelle norme d'exercice professionnelle (la NEP 240 du 4 mai 2007) précise les diligences à mettre en œuvre par les Commissaires aux comptes.

La gestion des responsabilités eu égard aux obligations de contrôle issus des réglementations

La gestion des responsabilités, eu égard aux obligations de contrôle issues des réglementations

- La loi française ne comporte pas de dispositif équivalent au dispositif américain : on reste sur le terrain de la faute de gestion des dirigeants, sauf cas avéré de complicité .
- Responsabilité pénale des Commissaires aux comptes : limitée strictement à l'obligation de révélation des faits délictueux dont ils ont connaissance (sous réserve que les diligences de la NEP 240 soient effectivement mises en œuvre),
- Des sanctions fiscales significatives :
 - Traditionnellement, les pertes résultant de détournement d'actifs commis par des dirigeants et associés ne sont pas déductibles et constituent des revenus réputés distribués,
 - Récemment, le Conseil d'Etat (CE 5-10-2007 n°29104 9) a rejeté la déduction des détournements commis par des salariés à l'insu des dirigeants, dans une situation où les dirigeants ont, par leur comportement délibéré ou par leur carence manifeste dans l'organisation de l'entreprise (absence de contrôle interne adéquat), concouru aux détournements.

En savoir plus...

- **Grant Thornton BRS, acteur dédié aux solutions en Business Risk Services :**
 - Gouvernance, Risk & Compliance – GRC
 - Systèmes d'Information
 - Performance opérationnelle
 - Fraude interne
- **Grant Thornton France est membre de Grant Thornton International, et se place parmi les leaders des métiers de l'audit et de conseil en France et dans le monde (<http://www.gti.org>)**

Grant Thornton BRS
3, rue Léon Jost
75017 Paris
France

<http://www.grant-thornton.fr>

Victor Amselem
T +33 (0) 1 56 21 04 12
E victor.amselem@grant-thornton.fr

Rémi Gayraud
T + 33 (0) 1 44 90 07 04
E remi.gayraud@grant-thornton.fr

Jean-Jacques Quang
T + 33 (0) 1 44 90 07 04
E jean-jacques.quang@grant-thornton.fr