

MIKAËL OUANICHE

LA FRAUDE EN ENTREPRISE

COMMENT LA PRÉVENIR, LA DÉTECTER, LA COMBATTRE

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Roxane Vincent
Fabrication : Anne Pachiaudi
Conception de couverture : Studio Dunod
Mise en pages : Lemuri-Concept

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres

nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Maxima, 2021, pour la 3^e édition

© Dunod, 2022, pour cette nouvelle présentation

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-084639-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Avant-propos	7
--------------------	---

PARTIE 1 LES ENJEUX DE LA FRAUDE EN ENTREPRISE

Chapitre 1 Qu'est-ce que la fraude en entreprise?.....	21
Définition de la fraude	21
Les grands types de fraudes	23
La qualification juridique des fraudes	26
Principaux éléments statistiques	34
Les conditions de la fraude.....	52
Chapitre 2 La lutte contre la fraude financière : un enjeu d'actualité.....	59
Le durcissement des exigences juridiques et normatives.....	59
Le renforcement des dispositifs de prévention.....	66

PARTIE 2 LES MODES OPÉRATOIRES DE LA FRAUDE EN ENTREPRISE

Chapitre 3 Les modes opératoires de la fraude comptable	71
Les majorations artificielles des produits	71

La dissimulation des charges.....	77
La dissimulation du niveau d'endettement financier	82
La dissimulation des engagements hors bilan.....	85
La surévaluation des actifs	87
Les schémas de déconsolidation	90
Chapitre 4 Les modes opératoires de la dissipation d'actifs	97
L'enregistrement de charges injustifiées.....	98
Le détournement d'une partie des produits encaissés.....	103
Le détournement du règlement des passifs à forte ancienneté	104
Le détournement des marchandises en stock	105
 PARTIE 3 LA MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME ANTI-FRAUDE 	
Chapitre 5 Le périmètre et les objectifs	109
Chapitre 6 Le démarrage du projet	111
La constitution de l'équipe	111
L'adoption d'un calendrier prévisionnel.....	112
La communication au sein de l'entreprise.....	112
Chapitre 7 L'identification des risques	113
Principe de la démarche	113
Cadre conceptuel	115
Proposition d'un outil opérationnel de scoring et de cartographie du risque.....	119

Chapitre 8	La mise en œuvre d'un programme de remédiation.....	139
	La rédaction d'un code de déontologie	139
	La conception et la mise en œuvre d'un manuel de procédures.....	141
	La mise en œuvre d'un dispositif d'alerte	142
	La mise en œuvre d'audits de conformité	145

PARTIE 4
L'INVESTIGATION AU CŒUR DU PROGRAMME
ANTI-FRAUDE

Chapitre 9	Présentation du cadre conceptuel	149
	Qu'est-ce qu'une mission d'investigation?	149
	Pourquoi diligenter une mission d'investigation?	151
	Mission d'investigation et mission d'audit: quelles différences?.....	160
	Les qualités requises pour conduire une mission d'investigation	162
	Considérations éthiques et déontologiques.....	163
Chapitre 10	Les étapes d'une mission d'investigation	173
	Schéma descriptif.....	173
	Avant l'intervention	175
	Pendant l'intervention	179
	Après l'intervention.....	214

Chapitre 11 Application de la méthodologie à un cas concret	223
Description du contexte de l'intervention	223
Analyse des risques	224
La lettre de mission.....	226
Collecte des informations existantes	227
Établissement d'une théorie de la fraude	228
Recherche d'éléments probants.....	231
Un entretien contradictoire.....	232
Émission du rapport et introduction d'une action civile	233
Conclusion	235

Avant-propos

François est cadre dans un groupe international évoluant dans le secteur de l'environnement. Diplômé depuis bientôt dix ans d'une école de commerce prestigieuse, François a gravi un à un les échelons de la hiérarchie de son entreprise et réalisé jusqu'à ce jour ce qu'il est commun d'appeler un sans-faute: entré comme contrôleur de gestion junior au siège social de Paris, ce dernier a contribué à plusieurs saisons de *reporting* avant d'intégrer pendant quelques années les équipes d'audit interne du groupe. Rattaché directement à la direction générale, François a ainsi pu, grâce à cette fonction, découvrir toute la richesse des activités de son entreprise à travers le monde et développer une connaissance intime du fonctionnement interne des différents établissements et filiales.

Fort de cette première expérience internationale et des qualités de rigueur et de professionnalisme qui lui ont été reconnues, François a ainsi été promu il y a deux ans responsable des normes et procédures comptables au siège. À ce titre, il a été notamment chargé de la rédaction du manuel des procédures comptables du groupe. Cette mission remplie, notre protagoniste décidément très prometteur s'est vu proposer un nouveau challenge par sa hiérarchie: assumer la direction financière d'une des filiales du groupe en Californie.

La filiale en question a été créée par le directeur de la zone USA-Canada il y a huit ans pour abriter le développement des projets industriels innovants du groupe aux États-Unis. Quelques années plus tard, la croissance exponentielle de cette filiale a rendu possible son introduction sur les marchés financiers dans le but de promouvoir son image *high tech* auprès du public américain et de trouver des relais de financement pour son développement rapide.

Toutefois, si le titre bénéficie d'un fort potentiel aux yeux des investisseurs, il dispose encore d'un historique de performance limité. C'est pourquoi l'action de la société fait l'objet d'un suivi particulièrement

attentif de la part des analystes financiers même si, jusqu'à présent, les performances de la société ont largement dépassé leurs attentes.

C'est dans ce contexte favorable que François prend ses fonctions.

Au cours des deux premiers exercices, le cercle vertueux ne se dément pas. Chaque publication trimestrielle est l'occasion pour le directeur de la zone d'appeler François pour le féliciter de «l'excellent travail réalisé». Les analystes saluent la «progression solide» de la société et le cours du titre caracole à des niveaux toujours plus élevés.

Vient pourtant un jour où la mécanique s'enraye. Pour des raisons liées à la conjoncture, le marché se ralentit. Certes, au départ, ce ralentissement n'est pas un réel motif d'inquiétude. L'activité de la société demeure soutenue mais, pour la première fois, la situation trimestrielle estimée à J-15 est en dessous du budget annoncé. Face à cette situation inédite, une seule certitude s'impose à François : il n'est pas envisageable de publier en l'état de tels résultats qui auraient pour effet immédiat de faire chuter le cours boursier à un niveau que le groupe ne tolérerait pas. Dans l'intérêt de l'entreprise, il est donc impératif de «rectifier le tir» pour être en phase avec les attentes du marché. S'ensuit une série de réunions avec les quinze responsables de projet chargés d'établir les budgets prévisionnels des contrats à long terme. L'objectif de ces réunions est d'identifier les leviers qui permettent de justifier une augmentation des taux d'avancement sur les contrats bénéficiaires. Que l'on ne s'y méprenne pas, il ne s'agit en aucun cas dans l'esprit de François de délivrer une information financière trompeuse. L'exercice consiste simplement en une «mise à jour» des budgets à terminaison et des taux d'avancement. Cette rectification n'est d'ailleurs pas en décalage avec la réalité puisqu'elle a reçu la caution des responsables des projets qui ont finalement accepté d'approuver ces nouveaux budgets. Grâce à ces travaux d'analyse réalisés projet par projet, les résultats comptabilisés au titre du second trimestre atteignent à nouveau les objectifs annoncés. En interne, François vient de se forger une nouvelle réputation de manager prêt à prendre ses responsabilités en cas de difficulté et à s'impliquer autant que nécessaire pour apporter les solutions

appropriées. Sa prouesse est saluée par la responsable comptable qui reconnaît «ne pas avoir tout compris» au processus de mise à jour des budgets. Une nouvelle fois, le directeur de la zone adresse son satisfecit à François pour ces nouveaux résultats trimestriels.

Pourtant, malgré les applaudissements unanimes, François ne savoure pas pleinement son succès car il sait, lui, qu'un nouveau trimestre s'ouvre et que sans la signature de nouveaux contrats, il sera d'autant plus difficile d'atteindre les prévisions puisqu'une part non négligeable des résultats du trimestre à venir a déjà été constatée lors de la précédente publication. Trois mois plus tard en effet, les difficultés se sont accentuées et appellent exactement les mêmes remèdes que la fois précédente : nouvelles réunions avec les chefs de projets et nouvelles mises à jour des taux d'avancement. Malgré tout, les résultats du troisième trimestre parviennent à sortir à un niveau conforme au budget, mais François est cette fois un peu plus inquiet : la clôture des comptes annuels approche et avec elle la venue des auditeurs financiers.

Bien sûr, les inquiétudes de François restent mesurées. D'une part, toutes les mises à jour liées au taux d'avancement demeurent tout à fait justifiables et d'autre part, quand bien même ces mises à jour porteraient à discussion, les auditeurs du réseau international Delwater&Keys, enfermés deux semaines dans une salle de conférence bien loin des chantiers, n'auraient littéralement aucun moyen de s'en apercevoir.

Il n'empêche que François est inquiet et décide de s'en ouvrir à son directeur de zone. Vers la fin du mois de février, au cours d'un entretien marqué du sceau de la plus haute confidentialité, François explique à son directeur dans quel contexte les derniers *closings* se sont déroulés. Il évoque ses inquiétudes devant le faible nombre de nouveaux contrats et fait part à son directeur de ses doutes quant à la capacité de l'entreprise à atteindre les nouveaux budgets pour l'exercice à venir. Le directeur de la zone rassure François : certes le marché est en baisse et les autres filiales de la zone ont rencontré les mêmes difficultés en fin d'exercice, mais les perspectives devraient vite s'améliorer. En tout état de cause, le directeur considère que François a agi comme il le fallait. C'est en effet le rôle d'un directeur financier de lisser les performances

pour éviter trop de volatilité sur le titre. Il n'y a rien de choquant à éviter les à-coups sur le marché boursier. Le groupe ne le tolérerait d'ailleurs pas. D'après ses informations, il semblerait d'ailleurs que Paris envisage une augmentation de capital en fin d'exercice pour financer le rachat d'un concurrent. Dans ce contexte, il est indispensable de maintenir le cours élevé jusqu'à cette date. L'entretien se conclut ainsi sur un mot d'ordre: aucun dérapage par rapport au budget.

Malgré la pression, François se sent soulagé. Il jouit de l'appui et de la protection de sa hiérarchie et s'est sans doute trop inquiété à cause de son manque d'expérience. D'ailleurs, l'intervention des auditeurs financiers ne s'est-elle pas déroulée sans encombre? Puisque le marché va bientôt repartir, il n'y a pas de quoi s'alarmer outre mesure et ne pas hésiter... à déclencher une troisième « mise à jour » des budgets lors du premier trimestre.

Mais la réalité rattrape François. Dès le début du second trimestre, la plupart des contrats sont comptabilisés à près de 100 % alors qu'en réalité certains sont bien loin d'être achevés sur le terrain. Pire, malgré des pertes à terminaison importantes sur certains contrats, il est décidé de diminuer au lieu d'augmenter le niveau des provisions enregistrées dans les comptes... mais rien n'y fait. Malgré les encouragements adressés aux commerciaux de l'entreprise, les résultats restent insuffisants. Lorsque François écrit au directeur de la zone pour l'alerter de la situation, il obtient un mail de réponse pour le moins laconique: «*No slippage*¹. Cordialement. R.O. ».

Pour faire face aux besoins du troisième trimestre, François est dès lors obligé de prendre des mesures à la hauteur des enjeux: l'ordre est donné aux commerciaux d'anticiper les livraisons de pièces détachées même en l'absence de commande. Des contrats déficitaires sont signés sur la base de budgets notoirement irréalistes. Pour crédibiliser l'anticipation des résultats sur les derniers contrats en cours, François contacte ses principaux fournisseurs et leur demande de « majorer » leur facturation et de leur faire parvenir des avoirs postdatés correspondant au surplus.

1. Pas de dérapage.

Enfin, dans le but de faciliter la signature d'un contrat gouvernemental, des sommes importantes sont virées au profit d'intermédiaires chargés de faciliter l'avancement de leur dossier lors de la prochaine procédure d'appel d'offre. Les résultats du troisième trimestre sont publiés avec succès mais la tension est montée d'un cran. Les auditeurs reviendront dans trois mois et cette fois-ci il ne leur sera pas difficile de détecter les anomalies qui ont dépassé depuis longtemps leur seuil de signification.

Des réunions s'enchaînent alors à des heures tardives avec les responsables de projet et la responsable comptable. Toutes ces personnes commencent à percevoir qu'elles ont, malgré elles, contribué à ce qu'il convient à présent d'appeler une manipulation comptable de grande envergure. Si aucune d'elles n'a suffisamment d'informations pour apprécier l'ampleur des conséquences possibles, toutes sont à présent tenaillées par un sentiment diffus de culpabilité et de peur face à la sanction. L'objet de ces réunions est de déterminer comment sortir indemne de l'audit imminent.

Commence alors la grande entreprise de falsification : budgets, factures, bons de commande et contrats sont créés de toutes pièces pour permettre l'enregistrement de ventes fictives de matériel. Des correspondances fictives sont établies afin d'attester de l'absence de risques à provisionner sur les contrats litigieux et des notes d'honoraires injustifiées sont préparées pour documenter les sorties de fonds à destination des intermédiaires.

Le point d'irréversibilité est dépassé : la politique de « lissage des comptes » initialement menée par le directeur financier s'est transformée, par le biais d'une mécanique implacable, en une vaste fraude financière collective impliquant tous les responsables comptables et opérationnels de l'entreprise.

La clôture des comptes s'achève par la certification des comptes par les auditeurs sur la base de documents falsifiés mais c'est à ce stade que les premières tensions sur la trésorerie commencent à se faire sentir. Les budgets de financements prévisionnels indiquent en effet clairement que la société ne sera plus en mesure de faire face à ses échéances à horizon de trois mois. Un soutien est demandé aux banques en contrepartie

de la caution financière du groupe, obtenue sans difficulté, grâce à l'entremise du responsable de la zone. Désormais, l'effondrement de la société n'est plus qu'une question de temps. Six mois plus tard, les banques coupent leur soutien, ce qui contraint le groupe à effectuer un apport important en compte courant. Malgré les nombreux échanges de mails et conférences téléphoniques tenues avec le siège, les réponses de François ne parviennent pas à rassurer Paris. Au contraire, son manque de clarté et ses hésitations renforcent un peu plus les inquiétudes et l'on commence à redouter le pire : la filiale ne serait plus en mesure de publier le *reporting* trimestriel dans les délais normaux. Une demande de délai aurait été adressée aux autorités de marchés américaines dans ce sens sans que le groupe n'en ait été informé.

Un matin, François reçoit un email du siège l'avertissant de l'intervention d'une équipe d'audit interne en provenance de Paris. Ces derniers devraient arriver dans le courant de la semaine suivante et rester plusieurs semaines afin de « clarifier » la situation financière de la filiale. François se sait perdu. Dans quelques jours, il devra annoncer à son épouse venue s'installer avec leurs deux enfants aux États-Unis que sa brillante ascension vient de prendre fin. Un sentiment d'injustice l'envahit. François demeure convaincu d'avoir bien agi dans l'intérêt de son entreprise. Le siège cherche un bouc-émissaire et assurément c'est sur lui-seul que le poids de la sanction va s'exercer. Mais François n'est pas homme à subir cette injustice sans broncher. Tous ces efforts, ces heures de travail à tenter de trouver une issue favorable pour la société doivent trouver une compensation. Puisqu'il en a encore le pouvoir, François se fera donc justice seul. Dès le lendemain, il fait approuver par la responsable comptable le règlement dans un paradis fiscal de trois notes de consultants d'un montant très élevé. Bien entendu, cette dernière n'est pas dupe quant à la destination des règlements. Mais au fond, a-t-elle vraiment le choix, elle qui s'est déjà rendue complice de toute l'entreprise de manipulation financière ?

Suite à l'intervention des auditeurs internes, les poursuites pénales seront mises en œuvre pour les faits de *corporate fraud*. La responsable comptable et le directeur financier sont placés en détention provisoire, dans l'attente de leur jugement. Les principaux responsables de projet

ont été mis à pied pour faute lourde. L'annonce de la fraude déclenche une chute brutale du cours que seule une suspension de la cotation et un communiqué du groupe promettant une recapitalisation significative permettent d'enrayer provisoirement. Un manager de transition est recruté en urgence pour tenter une conciliation avec les créanciers.

Le pire est advenu.

*

L'histoire que nous venons de vous retracer est bien entendu inventée. «Toute ressemblance avec des personnages réels ne serait que purement fortuite.» Nous sommes néanmoins convaincus que ce récit n'est pas sans évoquer quelques situations réellement vécues par certains de nos lecteurs. L'intérêt de ce scénario est de montrer par quel mécanisme des personnes qui n'étaient pas au départ particulièrement malhonnêtes vont être poussées, par un enchaînement inexorable de circonstances, à accomplir des actes graves et irréversibles. Les causes des fraudes sont pourtant bien connues : la pression du résultat, le sentiment d'impunité (encouragé par la caution apparente de la hiérarchie directe et les possibilités d'autojustification), l'effet d'engagement ou d'engrenage et l'insuffisance des contrôles internes et externes pesant sur l'entreprise. Toutefois, force est de constater que, malgré leurs efforts, les entreprises de toutes tailles ont bien du mal à endiguer le phénomène.

Si les fraudes révélées à l'occasion des grandes «affaires» (Enron, World-Com, Parmalat, Société Générale, et plus récemment Wirecard, William Saurin, Steinhoff) se distinguent en effet par leur caractère spectaculaire, elles n'en constituent pas moins la partie émergée d'un phénomène largement répandu : près de la moitié des entreprises françaises, quelles que soient leurs tailles, déclarent ainsi avoir constaté des délits au cours des deux dernières années². Le préjudice subi par les entreprises victimes est multiple. Au-delà du coût financier souvent très élevé, les conséquences indirectes sont de loin les plus nocives : réputation entachée, perte de motivation du personnel, chute du cours boursier, etc.

2. PRICEWATERHOUSECOOPERS, « La moitié des entreprises en France et dans le monde a été victime de fraude au cours des 24 derniers mois », communiqué de presse, [pwc.fr](https://www.pwc.fr), 6 nov. 2020.

Certes, au cours des vingt dernières années, l'arsenal réglementaire et juridique s'est considérablement renforcé dans les pays de l'OCDE. En France, la loi de sécurité financière, promulguée dès 2003, a institué l'Autorité des marchés financiers (AMF), réformé le contrôle légal des comptes et renforcé le gouvernement d'entreprise. Aux États-Unis, la loi Sarbanes-Oxley, votée dès 2002, a conduit à un alourdissement considérable de la responsabilité des dirigeants d'entreprise (CEO et CFO) et imposé une série d'obligations visant à améliorer l'accès et la fiabilité de l'information : mise en place de comités de vérification indépendants chargés d'apprécier le contrôle interne, rotation des vérificateurs externes et création d'un nouvel organisme de réglementation et de surveillance, le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), chargé d'établir des standards, d'enquêter et de sanctionner les personnes physiques et morales en cas de non-respect des règles.

L'environnement réglementaire en matière de lutte contre le blanchiment des fonds issus d'activités illégales s'est également fortement durci : les normes d'audit françaises et internationales ont renforcé les contrôles sur les comptes des entreprises³, les règles de transparence se sont progressivement imposées aux organismes dépositaires de fonds, l'échange automatique d'informations bancaires mis en place après la crise de 2008, mais pleinement opérationnel depuis 2019, a ainsi permis de mettre à jour près de 10 000 milliards d'euros d'actifs dissimulés à l'étranger⁴.

Mais ces dispositions obligatoires se révèlent insuffisantes car dans le même temps, les modes opératoires des fraudes ont également évolué et se sont corrélativement sophistiqués : accroissement de la cybercriminalité, recours à des schémas de blanchiment utilisant les cryptomonnaies et crypto-actifs, développement des formes de fraude portant atteinte à l'intégrité même de l'entreprise et de son activité (manipulation de cours, atteinte aux actifs immatériels, perturbation de l'environnement concurrentiel, etc).

3. Normes NEP 240, ISA 240 et NEP 9605. Voir *infra*.

4. OECD, « Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes », *oecd.org*, 2019.

C'est pourquoi la prise de conscience par les entreprises des enjeux liés à la fraude conduit désormais un nombre croissant d'entre elles à diligenter de véritables programmes de lutte anti-fraude qui consistent à apprécier les différentes natures de risque, à mesurer la qualité des procédures de contrôle et à proposer des procédures spécifiques visant à réduire le risque de survenance d'actes de délinquance comptable ou financière. Une de ces mesures consiste en particulier à diligenter des investigations ponctuelles en cas de soupçon, voire de fraude avérée, mis en évidence par l'entreprise. Dans ces situations, les équipes d'audit interne spécialisées, assistées ou non par des experts extérieurs à l'entreprise, interviennent en amont de l'action judiciaire afin d'analyser les opérations frauduleuses, de déterminer l'étendue des actes répréhensibles, de chiffrer le préjudice, et de proposer des actions correctrices.

Schématiquement, les fraudes les plus répandues recouvrent deux types de situations spécifiques qui feront dans cet ouvrage l'objet d'un traitement différencié: d'une part la manipulation de l'information financière, au détriment d'actionnaires, d'investisseurs ou des tiers, d'autre part la dissipation de fonds et biens de la société.

*

Ce livre s'adresse aux chefs d'entreprise, directeurs financiers, auditeurs internes ainsi qu'aux professionnels du chiffre (expert-comptable, commissaire aux comptes, consultants) qui cherchent à comprendre les mécanismes de la fraude et à découvrir les moyens efficaces de prévention et de détection.

Au travers de nombreux exemples concrets et d'une analyse détaillée des modes opératoires de la fraude, nous chercherons à apporter au lecteur des éléments de réponses aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que la fraude? Quels sont ses déterminants, ses modes opératoires et son étendue?
- Quels sont les moyens de prévention? Comment mettre en œuvre un programme anti-fraude au sein de l'entreprise?

- Qu'est-ce qu'une investigation? Pourquoi diligenter une telle intervention? Quelles sont les spécificités méthodologiques et techniques de ce type de mission, notamment par rapport aux missions d'audit «traditionnelles»?
- Comment obtenir réparation du préjudice économique suite à la mise à jour d'une fraude?
- Comment favoriser l'apprentissage organisationnel et éviter que d'autres malversations ne se reproduisent?

Pour répondre à ces questions, notre approche se structurera en quatre parties distinctes :

I. Les enjeux de la fraude en entreprise

Dans cette partie, nous aborderons les problématiques de définition de la fraude en entreprise et présenterons les données statistiques permettant de comprendre l'ampleur du phénomène au niveau international. Un point sur les évolutions réglementaires et normatives de ces dernières années sera effectué.

II. Les modes opératoires de la fraude en entreprise

La lutte contre la fraude suppose une bonne expérience des archétypes de fraudes pouvant être commises. L'objectif est de répondre à cet impératif en fournissant une description des grands schémas de malversations (fraude comptable et détournement de fonds) à partir de situations réellement observées dans la pratique.

III. La mise en œuvre de programmes anti-fraude

L'approche préventive vise à intervenir sur les procédures pour renforcer l'environnement de contrôle interne et minimiser la possibilité de survenance de fraudes. Les programmes de prévention sont élaborés en plusieurs phases successives (conception, mise en œuvre et contrôle de conformité), chacune de ces phases devant faire l'objet de tests de validation appropriés. Cela nécessite une réelle «approche projet» qui se traduit par la mise en commun de compétences spécifiques internes

et souvent externes à l'entreprise : auditeurs internes, responsables opérationnels, ingénieurs en système d'information, spécialistes de la fraude, etc.

IV. L'investigation au cœur du programme anti-fraude

La détection et l'investigation de la fraude sont au cœur des programmes de lutte anti-fraude car elles permettent de mettre un terme, dès les premiers soupçons, aux agissements frauduleux. Elles constituent de ce fait une arme préventive efficace en réduisant le sentiment d'impunité chez des collaborateurs susceptibles de passer à l'acte. C'est pourquoi la détection et l'investigation constituent désormais des compétences prioritaires pour un nombre croissant d'équipes d'audit interne. L'objet de cette partie est de déterminer le contexte de ce type de mission, d'en comprendre l'intérêt économique et d'en délimiter les contours juridiques et déontologiques. Une méthodologie concrète propre à ce type d'intervention et détaillant les étapes d'une démarche de détection sera présentée, de même qu'un certain nombre d'outils opérationnels utilisables sur le terrain. Un cas concret d'investigation sera enfin présenté pour illustration à la fin de cet ouvrage.

PARTIE

1

LES ENJEUX

DE LA FRAUDE

EN ENTREPRISE