



par
Yoanna PONS
Expert en lutte contre la fraude
informatisée
Cabinet Audéa

Noël PONS
Consultant

Expertises

FINANCEMENT ET TRÉSORERIE

IDENTIFIER ET PRÉVENIR LES FRAUDES LES PLUS CONNUES, TEL EST L'OBJECTIF DE L'OUVRAGE PUBLIÉ PAR YOANNA ET NOËL PONS¹. ILS RÉSUMENT POUR ÉCHANGES LA MÉTHODOLOGIE ET LES BONNES PRATIQUES À METTRE EN PLACE.

Lutte contre la fraude Un guide de bonnes pratiques

LA FRAUDE EN ENTREPRISE est devenue un problème majeur. Elle a pourtant longtemps été considérée comme un risque inavouable. Le seul fait d'en parler était détestable car il portait atteinte à l'image d'une organisation. L'organisation — qui peut être à la fois le sujet et l'objet de fraudes —, considère désormais la prévention comme l'un des marqueurs de la démarche éthique qu'elle installe et qui dépasse largement ce cadre. Une telle politique de maîtrise de l'activité constitue aussi une source non négligeable d'économies.

La mise en place organisationnelle de la lutte antifraude est, pour l'instant, la partie la plus élaborée. Elle est aussi la plus aisée à installer. Elle est réalisée par des cadres rompus à l'installation des processus « risques ». Il s'agit, en l'espèce, d'organiser la remontée et la des-

cente d'informations relatives à ce forfait. Le passage aux niveaux d'exécution et la recherche matérielle des indicateurs et des preuves sont, pour leur part, nettement moins avancés, tant la confrontation avec la matérialité des montages est délicate. C'est la raison pour laquelle nous avons rassemblé dans le même environnement les pratiques frauduleuses les plus courantes et les typologies de contrôle destinées à les traiter et à les prévenir.

LA PRÉVENTION PASSE PAR UNE SÉPARATION DES FONCTIONS

PRÉVENIR ET POURSUIVRE LA FRAUDE

Découvrir les montages. Pour lutter contre une fraude, il faut d'abord l'identifier. Celui qui est chargé de découvrir les montages doit d'abord savoir ce qu'il recherche. Et plus la fraude est simple, plus elle est courante. Pour celui qui s'initie au sujet, il vaut donc mieux commencer petit et s'intéresser aux fraudes primaires et aux montages de corruption légers. Ce choix est d'autant moins absurde que cette catégorie de fraudes est celle qui présente le plus d'opportunités de prévention. Un contrôle de ce type — effectué par grand processus (achats, ventes, immobilisations, stocks, paie, trésorerie) —, limite le risque de développement des fraudes car il éloigne 60 % des

personnes² tentées par ces manipulations. Les fraudes complexes sont le fait de professionnels. Ils ignorent la crainte, plus rien ne les affecte. Le rapport coûts-bénéfices apparaît, dans le cas présent, très performant.

Identifier les atypismes qui marquent les fraudes. Dans un flux d'informations toujours plus important et circulant de manière accélérée, il s'avère nécessaire d'identifier et de relever les atypismes

ou situations qui pourraient dans certaines conditions être liées à la fraude. La compréhension du fonctionnement des montages permet de reconnaître les écritures, d'identifier les failles susceptibles et de faciliter le développement des fraudes. Il s'agit d'indices qu'il est fréquent de collecter au cours des travaux de routine.

Déployer une recherche systématique avec l'appoint d'un extracteur.

Une fois la vision « fraude » structurée, on peut procéder à la recherche informatisée de ces atypismes. Ainsi avons-nous décrit dans notre ouvrage un certain nombre de fraudes et indiqué à partir de quels fichiers l'identification des atypismes peut s'effectuer. Nous avons évidemment choisi les requêtes en fonction de la récurrence des montages. Une fois la méthode intégrée, il est facile de l'adapter et de la décliner en fonction des situations propres et de l'évolution des montages. Les travaux engagés deviennent efficaces. Ce traitement, appliqué à tous les fichiers, a un réel effet dissuasif. Les fraudeurs potentiels sont amenés à limiter leurs tentatives.

Prévenir les risques. La prévention passe par une séparation des fonctions. Nous avons pointé par processus les activités qui doivent être effectuées par des personnes distinctes ou, si cela est impossible, pour lesquelles un processus d'évaluation particulier doit être mis en place. Un guide des bonnes pratiques

adapté à ce processus est ensuite proposé. Un corpus relatif à la prévention est donc mis en place à partir des données « remontées » par l'outil.

QUELS RISQUES MAJEURS POSSIBLES ?

Les risques majeurs relatifs à des produits complexes ou risqués sont importants. La complexité croissante des produits proposés rend l'analyse de plus en plus technique et de plus en plus difficile. Les pertes réalisées par de nombreuses sociétés au titre des *subprime* ou autres escroqueries de type *Madoff* démontrent que le risque est bien réel ; viennent ensuite ceux inhérents à l'utilisation d'instruments financiers et aux pertes liées à une défaillance de la contrepartie, et les risques pays.

Les risques opérationnels peuvent générer des problèmes majeurs. Ils peuvent provenir du manque de formation du personnel en charge de ce secteur, de la séparation des fonctions et de l'organisation du secteur, de la capacité et de l'efficacité du système de suivi, de la maintenance des systèmes informatiques, et des liaisons et connexions entre les divers systèmes.

Enfin, les opérations de *netting*³ sont également susceptibles de générer des risques majeurs, à la fois entre sociétés mères et filiales.

Les problématiques relevant des actifs sous-jacents ne sont pas non plus exemptes de pièges. Ces actifs peuvent

être des matières premières, des devises, des actions, des taux d'intérêt et/ou des indices boursiers.

Les stratégies mises en place pour lutter contre une fraude méritent une analyse approfondie. S'agit-il d'une couverture ? Dans ce cas, elle se doit de réduire les risques et les instruments doivent avoir une sensibilité équivalente aux variations du sous-jacent (symétrie des caractéristiques). S'agit-il d'une spéculation permettant de profiter des fluctuations ou d'une opération d'arbitrage dont le but est de tirer parti de quelques aberrations du marché ? En principe, cette opération est qualifiée de peu risquée. L'histoire montre que cela n'est pas si simple. S'agit-il d'options ? Des pertes significatives peuvent être présentes en cas de vente. Ces produits génèrent, pour l'acheteur, un risque limité à la commission versée et un risque illimité pour le vendeur. Il faut aussi être conscient du risque particulier lié aux intermédiaires utilisés. Ces derniers jouent pour leur propre compte au détriment de l'organisation.

UNE FORMULE MATHÉMATIQUE POUR APPRÉCIER LES RISQUES

Pour tous les produits complexes, une activité d'intelligence économique doit être développée dans le but d'identifier l'existence possible de condamnations des dirigeants ou des courtiers, des trous noirs dans leur activité, des opérations non expliquées, des liens possibles avec des groupes criminels.

La fraude résulte d'une analyse de marché amorale comparant le temps passé à organiser ou à camoufler les montages, le stress causé par la peur de se faire prendre, le risque encouru et le gain attendu. La formule mathématique et humoristique d'appréciation des risques pourrait être la suivante : $E(g) > R \times P$ où « $E(g)$ » est l'espérance de gains, « R » le risque encouru et « P » la peine morale ou physique.

Les salariés doivent prendre conscience que la fraude est la source de pertes considérables, tout comme la corruption ou le détournement d'informations. Les solutions à apporter ne sont pas si difficiles lorsque l'on sait où et comment la traquer ! ■

1. *L'investigation informatisée des fraudes, recherche informatisée et prévention*, Yoanna Pons et Noël Pons, Emerit Publishing, 2010.

2. Dans une entreprise, il est communément admis que 20 % des personnes sont susceptibles de frauder s'ils en ont l'opportunité, que 20 % des personnes ne frauderont pas et que les 60% restant basculent vers le plus facile. Bien sûr, le pourcentage peut être discuté en fonction des activités, des pays et de la nature des contrôles mis en place.

3. Le fait de travailler sur la valeur nette (créances moins dettes) entre sociétés ou filiales permet de camoufler bien plus facilement les montages en faisant perdre toute lisibilité aux opérations.

4. Extrait de « *Red flags and Ponzi schemes* », article paru en août 2009 dans *Fraud info*, magazine de l'Association of Certified Fraud Examiners (AFCE).

Huit maximes pour un meilleur contrôle des produits exotiques

Le système de contrôle *a priori* des produits exotiques pourrait être décliné en huit maximes⁴ :

- Lorsqu'un investissement apparaît exagérément attractif par rapport à ceux qui sont proposés sur la place, il cache probablement une escroquerie.
- Une proposition de placements, qui présente cumulativement des risques faibles et des intérêts très élevés ou constants, cache probablement une escroquerie.
- Une entreprise, qui annonce des résultats très élevés par rapport à ceux d'autres entreprises travaillant dans des conditions similaires, cache probablement une escroquerie.
- Si une forte pression est exercée sur un investisseur pour le forcer à réinvestir sur des produits en apparence plus rentables, alors que les premiers n'ont pas atteint leur

échéance, il faut envisager une escroquerie.

- Les stratégies complexes présentent toujours un risque élevé, d'autant plus élevé lorsqu'elles ne sont pas clairement comprises et si les explications recouvrent des dizaines de pages.
- Si les comptes, les opérations ou les supports utilisés ne sont pas transparents ou exagérément complexes, nous sommes en présence d'un indicateur fort d'escroquerie.
- Si un manager gère, administre et est partie prenante dans des structures liées, nous sommes en présence d'un indicateur fort de risque de fraude au détriment du client.
- Le manque d'information vis-à-vis du public, alors qu'elle est cruciale pour ce type de produit, cache probablement une escroquerie.