

# Pour une méthodologie d'audit adaptée au conflit d'intérêts



**Valérie Berche**

*directrice audit Groupe,  
La Française des Jeux*



**Noël Pons, CIA**

*conseiller au Service  
Central de Prévention  
de la Corruption*

**E**n complément du questionnaire figurant dans la revue *Audit Interne* n°178 de février 2005<sup>1</sup>, relatif au traitement des risques de versement de commissions illégitimes, le présent article aborde le thème des montages fondés sur un conflit d'intérêts avec un fournisseur ou un prestataire. Selon P. Von Blomberg (Transparency International)<sup>2</sup>, les activités de la distribution, de l'automobile, du bâtiment, de l'immobilier, et plus globalement l'ensemble des secteurs qui recourent en masse à la sous-traitance, constitueraient des secteurs particulièrement exposés à ce type de risque.

## Comment qualifier un conflit d'intérêts ?

### **Approche pénale du conflit d'intérêts via la notion de corruption privée**

Le conflit d'intérêts représente une situation dans laquelle une personne chargée d'un intérêt supérieur favorise, au détriment de ce dernier, son intérêt personnel. La transposition en 2005 dans le droit pénal français de la notion de corruption privée<sup>3</sup>, qui ne figurait jusqu'alors que dans le code du travail, ainsi que certaines dérives mises en évidence qui semblent relever de la corruption privée,

permettent de consolider l'étude par une méthode adaptée à ce comportement.

### Qu'est-ce que la corruption privée ?

Jusqu'en 2005, la corruption stricto sensu ne pouvait être retenue qu'à l'encontre d'agents publics ; elle se matérialisait essentiellement dans le cadre d'importantes opérations de ventes d'armes ou de grands projets. Depuis 2005, le délit de corruption affecte désormais des manipulations entre entreprises. L'opinion publique prend alors conscience qu'il peut exister une corruption entre les entreprises privées et qu'elle peut être sanctionnée. Ce risque doit donc désormais, par type d'activité, être intégré à la cartographie des risques de l'entreprise et faire l'objet d'une revue de la part des auditeurs.

### Comment détecter l'existence de montages fondés sur le conflit d'intérêts ?

L'environnement de la corruption privée est complexe car il implique l'identification, dans l'entreprise, de montages et de comportements souvent très élaborés. Une méthodologie d'audit adaptée doit donc être prévue.

### Comment se matérialise la corruption ?

La corruption se matérialise le plus souvent par des paiements effectués avant l'attribution des contrats (« *quiks savings* »). Elle peut aussi survenir en cours de contrat, si le corrompu menace d'interrompre la prestation. Ce montage, hérité de l'expérience américaine dans les années 90, restait auparavant, en Europe, confiné au secteur public. Les manipulations frauduleuses effectuées visent donc principalement à détourner les appels d'offres ; cette méthode se révèle particulièrement efficace dans les secteurs d'activités dans lesquels le recours à la sous-traitance est important. En effet, la pression exercée par le client sur le cadrage financier de la prestation exigée des sous-traitants est telle que ces derniers manquent de critères discriminants pour se distinguer face au client. Les sous-traitants étant eux-mêmes très fortement contraints de produire du résultat peuvent alors décider

de recourir au paiement de commissions illégales. Le risque de mise en œuvre d'un tel montage est extrêmement présent dans les secteurs d'activité très concurrentiels et dans lesquels les clients disposent d'une position privilégiée.

Concrètement, le montage est plutôt simple ; il est le plus souvent le fait des responsables des ventes et des achats des sociétés client et fournisseur ; mais il peut également être organisé à des niveaux intermédiaires dans l'entreprise, notamment quand les collaborateurs en place ont la possibilité d'engager des dépenses significatives. Sur le plan pratique, certains collaborateurs salariés de la société cliente utilisent leur pouvoir pour contraindre les commerciaux de leur fournisseur à les payer de manière illégale en contrepartie de l'achat de prestations. Les commerciaux du fournisseur reçoivent, pour leur part, des bonus en contrepartie des affaires qu'ils génèrent. Notons que ce montage est souvent présent dans le cas de marchés intégrant un appel d'offre restreint. Ce type de marché permet en effet d'inscrire un fournisseur sur une liste de fournisseurs « référents » dans laquelle l'acheteur vient choisir en tant que de besoin. L'intérêt tactique d'utiliser ce support est lié au fait que les éventuels versements illégaux sont antérieurs à la réalisation du contrat ; ainsi l'analyse de la prestation elle-même ne permettra-t-elle que très difficilement d'identifier l'existence du montage et des versements, si ce n'est peut-être l'interrogation que doit susciter un montant élevé de prestations. Cet écueil est d'ailleurs souvent contourné par les acheteurs indéli-cats, qui s'arrangent pour lisser à la hausse les prix des prestations, de manière à ce qu'aucune divergence ne puisse être identifiée entre les différents fournisseurs.

### D'où viennent et où vont les fonds versés pour corrompre ?

Les fonds détournés pour corrompre proviennent, en général, de surfacturations émises à l'encontre du client, il est cependant des cas où aucune surfacturation n'a été réalisée : le corrompu a menacé le corrupteur de mettre fin unilatéralement au contrat, ce dernier paie alors en prélevant sur sa marge propre. C'est la raison pour laquelle, dans les milieux avertis, un corrompu est souvent appelé

« Monsieur x pour cent » en fonction du montant de son prélèvement.

En ce qui concerne les fonds reçus par le corrompu, on note le plus souvent des espèces, des cadeaux (voyages, cadeaux VIP, véhicules, garanties sur des prêts personnels, etc.), qui conduisent de fait à une amélioration du train de vie global du bénéficiaire.

### Nécessité d'une méthodologie de contrôle adaptée

En matière de contrôle interne, le « pack prévention » relève clairement du « *compliance officer* » et doit inclure un code de déontologie et des formations à destination des acheteurs et, plus largement, des responsables opérationnels de l'entreprise.

Il convient en premier lieu d'identifier si la procédure des offres restreintes existe ; cette dernière ne pose pas de problème en soi, bien au contraire puisqu'elle permet un approvisionnement efficace. Néanmoins, si elle est en vigueur dans l'entreprise, elle doit être rigoureusement encadrée. Pour ce faire, il convient notamment d'exiger :

- l'élaboration et la tenue de listes de soumissionnaires approuvés et de listes de soumissionnaires spécifiques ;
- repérer et analyser les modes de sélection répétitifs ;
- soumettre la liste des soumissionnaires approuvés à un examen indépendant et permanent ;
- examiner avec attention et de façon indépendante les soumissionnaires spécifiques ;
- identifier les modifications et les compléments de prestations non prévus, qui peuvent cacher des surfacturations ;
- les prestations complémentaires non supervisées.

En matière de procédure d'offres restreintes, le risque majeur est celui du conflit d'intérêts entre le responsable du dossier et le ou les soumissionnaire(s), qui affecte l'élaboration objective de la liste. Les points de contrôle à mettre en œuvre sont alors les suivants :

- faire superviser les contrats par les juristes ;
- analyser les chiffres d'affaires des divers fournisseurs

par rapport au client, les analyses des marges respectives, les modalités de règlement, la récurrence des traitements en urgence ainsi que les avoirs et les contentieux ;

- tenter d'identifier s'il existe des indices de courtage illicite d'informations dans ce domaine ;
- exiger qu'un salarié ne signe pas seul un contrat et exiger que la négociation soit effectuée dans l'entreprise.

Réciproquement, les entités d'audit des sociétés fournisseurs doivent poursuivre une démarche de revue quasi identique. La seule analyse complémentaire pertinente est une analyse des marges dégagées dans certaines opérations, ainsi que du détail de la comptabilité analytique. Les taux excédant la moyenne du secteur peuvent en effet dissimuler une surfacturation. Par la suite, il leur appartient d'approfondir les analyses selon deux axes : les propres fournisseurs du fournisseur corrompu, qui seraient à même

## « Le délit de corruption affecte désormais des manipulations entre entreprises »

de faciliter les sorties d'espèces et les remboursements de frais. Le plus souvent, les sorties d'espèces sont le fait de faux facturiers (montage triangulaire à partir d'une société écran), dont les caractéristiques sont évidentes : la présence dans les comptes de ce type de structures exige une analyse approfondie de la prestation qu'elles sont censées rendre. L'analyse des remboursements de frais permet quant à elle d'identifier des paiements qui laissent peu de doute sur la nature de l'opération. ■

<sup>1</sup> Article de Beatriz Sanz-Redrado et Noël Pons

<sup>2</sup> Libération du 5 septembre 2006

<sup>3</sup> Loi n°200 5-750 du 4 juillet 2005, Article 445-1,445-2,445-3,445-4 du Code Pénal.