

Comment identifier en entreprise d'éventuels schémas de corruption



Valérie Berche

*directrice audit Groupe,
La Française des Jeux*



Noël Pons, CIA

*conseiller au Service
Central de Prévention
de la Corruption*

L'article précédent (n°184 – avril 2007) dressait une cartographie des risques de fraude et de corruption dans le domaine des marchés publics. Dans le secteur privé, on remarque que les manipulations utilisées sont très proches de celles rencontrées dans le secteur public. De fait, dans les deux cas, le respect des règles dépend de l'intégrité des individus.

Le présent article vise donc à proposer aux auditeurs mandatés pour ce faire, une méthode permettant d'identifier les éventuels montages de corruption existant dans leur entreprise. Cette dernière, en cas de montage de corrup-

tion avéré, serait alors pénalement considérée comme le « corrupteur » dans le délit constitué.

Compte tenu des risques encourus, les montages affectant les marchés publics sont, le plus souvent, organisés de manière très professionnelle. De même, l'identification de tels montages au sein d'une entreprise est rarement aisée ; elle résulte plutôt d'un faisceau de présomptions à partir duquel il convient de mener des investigations complémentaires lourdes. Le fil conducteur consiste à reconstituer le cheminement comptable mis en place pour rendre indécélable le schéma de corruption.

A l'instar de toutes les recherches relatives aux fraudes, il faut reconstituer le cheminement comptable utilisé pour camoufler le processus de corruption. Deux axes de recherche¹ doivent être privilégiés :

- identifier les opérations et les contrats susceptibles de donner lieu à des versements frauduleux, à la fois dans les comptes de produits et au sein du portefeuille clients de la structure concernée,
- rapprocher ces données avec des traces de sortie de fonds en numéraire ou avec des facturations pouvant être fausses, car présentant les caractéristiques de versements de corruption.

Sur un plan pratique au sein de l'entreprise, pour mettre en œuvre ces axes de recherche, la méthodologie proposée consiste à analyser successivement :

- les projets et le portefeuille des fournisseurs,
- les risques de manipulation des offres,
- les risques de manipulation des prestations,
- les opérations contentieuses.

Analyse des projets et du portefeuille de la société

Deux types d'investigations sont envisageables :

Détection d'indices

A partir des projets en cours ou même plus en amont dans les intentions de projets pour lesquels des frais sont d'ores et déjà engagés, il convient de rechercher les prestataires récurrents dans plusieurs opérations, ainsi que ceux qui ont l'opportunité, dans les schémas construits, de percevoir des commissions (courtage d'informations). L'auditeur de l'entreprise tente ensuite de cerner les points suivants dans les projets sur lesquels il a choisi d'investiguer :

- existence d'une combinaison de besoins normalement distincts ;
- suppression de besoins validés ou incontournables ;
- prise en compte de besoins superflus ;
- spécifications préférentielles, en général liées à des donneurs d'ordres complexes ;
- modifications ultérieures de spécifications ;

- prix non cohérents avec la réalité du marché (benchmarking) ou avec les prix de vente constatés (remises non accordées ou prix très bas).

De façon générique, les marqueurs de ces risques sont aisément identifiables :

- la société remporte tous les marchés avec une même collectivité, ce qui transparaît dans l'analyse du chiffre d'affaires concerné ;
- la marge dégagée est plus importante que pour des opérations identiques réalisées avec d'autres clients ;
- de nombreuses modifications sont relevées dans l'exécution du marché ;
- la société présente des offres de couverture et n'obtient pas de marchés dans la région ; en revanche, elle les obtient ailleurs ou est choisie comme sous-traitante dans un marché qu'elle n'a pas obtenu. Ces indicateurs peuvent être révélateurs d'ententes.

Analyse des risques de fausse facturation dans la période critique

Toute anomalie relative à la qualité de la société prestataire, à la nature de sa prestation ou encore à la rapidité du paiement par rapport au processus normal doit constituer une alerte. La réduction significative d'un délai de paiement est souvent un indice de fausse facture, l'objectif fréquemment visé dans ces opérations étant la mise à disposition immédiate de trésorerie. Ces analyses doivent porter, par sondage, sur les comptes des fournisseurs présentant ces caractéristiques, ainsi que sur la période considérée.

Les risques de manipulation des offres

La méthodologie requise consiste à :

- passer en revue les offres présentées : historique des offres, existence d'offres modificatives avec les dates et les différences apparentes ;
- rechercher l'éventuelle manipulation des facteurs de pondération, des normes de compétence technique ;
- détecter l'absence de recherche de l'historique des performances d'un fournisseur, l'intégration ou l'exclusion d'exi-

gences de performances déconnectées des spécifications ou de l'objet du marché, la modification des offres après ouverture des plis, les écarts par rapport aux critères standards ;

- identifier si les « favoris » reçoivent l'appel d'offre avant la concurrence, si certains facteurs clés sont omis, si enfin les délais sont trop courts eu égard à la prestation demandée ; à l'inverse, sont suspects également des offres trop bien conçues ou collant trop au projet, notamment dans ses spécificités ;
- enfin, analyser les offres incomplètes qui sont retenues ou une fréquence élevée de marchés obtenus après des annulations d'appels d'offres dont la valorisation est trop faible.

Les risques de manipulation des prestations

Les indicateurs d'alerte en la matière sont multiples :

- une mauvaise application des coûts et conditions prévus sans réaction du client ;
- des volumes unitaires gonflés ou des variations de prix inexplicables ;
- des dépassements de délais sans pénalités ou sanction ;
- des attributions de marchés complémentaires sans appel d'offres ;
- des coûts de maintenance excédant les prévisions ;
- un constat d'affectation de charges gonflant la facturation alors qu'elles sont rattachées à d'autres prestations, et ne générant aucune réaction de l'entreprise cliente ;
- des manipulations entre les acomptes et les facturations définitives ;
- des modifications de travaux et de factures ne correspondant pas à ce qui figurait dans l'appel d'offres ou encore des factures ne correspondant pas à la prestation rendue ou au produit utilisé (notamment des surfacturations d'heures, de valeur unitaire, de produits, etc. générant un profit non justifié).

Les opérations contentieuses

La nature des opérations faisant l'objet de contentieux est également une source d'enseignements précieuse. Sont

notamment à analyser en détails :

- des contentieux systématiquement gagnés, avec une même structure, contentieux qui se soldent par des compensations en nature, en prestations supplémentaires mais non documentées ;
- des dépassements de délais sans pénalités ou sanction ;
- des dépassements de prix sans réaction avec simplement une première mise en demeure non suivie (voir en parallèle sur la période la variation du compte cadeaux) ;
- l'existence de mises en demeure sans réaction, (voir en parallèle les remboursements de frais dans la période).

En priorité, votre attention devra être retenue par les observations suivantes :

1. la société réalise de manière récurrente et suivie un nombre important de marchés avec le même fournisseur ;

« Les montages affectant les marchés publics sont, le plus souvent, organisés de manière très professionnelle »

2. la société réalise la majeure partie de son activité avec le même fournisseur ;
3. l'obtention des marchés est systématique et leur réalisation est toujours effectuée par des sous-traitants ;
4. certains marchés réalisés avec le même fournisseur perdurent sans que n'apparaissent la moindre partition, la plus petite structuration préalable, sans que soit identifiée la moindre analyse globale du projet. On relève souvent ce cas de figure lorsque le maître d'ouvrage a perdu toute maîtrise du projet : c'est en effet le fournisseur qui conduit ce dernier à sa guise et à son prix ;
5. on relève la présence d'un nombre important de marchés de valeur sensiblement identique mais qui concernent la même prestation ;
6. il existe des marchés qui présentent une marge exceptionnelle avec un fournisseur donné alors qu'on relève un résultat normal lorsque la prestation est réalisée avec d'autres fournisseurs.

Ces six constats, sont susceptibles d'indiquer la présence d'un risque particulier potentiellement constitutif du délit de favoritisme, de prise illégale d'intérêt ou de corruption publique ou privée.

Par ailleurs, quelques recherches complémentaires sont utiles lorsqu'il s'agit d'identifier ou d'affiner les investigations liées à la présence de conflits d'intérêts particuliers. Elles portent notamment sur :

- la comparaison des prix de produits similaires entre vendeurs (à l'achat ou à la vente) ;
- la comparaison, pour chaque client concerné, de la valeur des achats, telle qu'elle figure dans le contrat et de celle qui figure sur la facture (ce qui permet d'apprécier une majoration des prix) ;
- la vérification des excédents d'achats (valeur dans le contrat et valeur dans le projet – solde des inventaires – majoration des commandes) ;
- le recensement des contrats, dont la marge est la plus élevée, qui sont conclus par le même vendeur ou avec le même client/fournisseur ;
- la comptabilisation du nombre total de contrats par vendeur et par client ;
- les commissions par vendeur et par contrat ;
- les contrats commissionnés provenant d'une seule source ;
- les contrats non définis ou vagues avec la présence d'avenants, de prolongations de durée ou de modification de valeur, afin de comparer la valeur du contrat originel et le contrat final ;
- les contrats ayant le même fondement, réalisés par le même vendeur pour le même client, à la même époque ;
- les offres de couverture par vendeur et par client ;
- les offres, dans le cadre de marchés publics, déposées après la clôture des délais ou qui ont été modifiées après leur dépôt et ont permis à l'entreprise concernée de remporter le marché. ■

¹ La cartographie des risques de corruption et des montages qui les camouflent, a été présentée dans l'article précédent.