

Quatrième et dernière partie de la série d'articles commencée dans le numéro 194 de la revue *Audit Interne* (avril 2009).

Les effets de la crise (4/4)



Noël **Pons**, CIA

consultant, ancien Conseiller au Service Central de Prévention de la Corruption, auteur avec Valérie Berche de « Arnaques - le manuel anti fraudes » - CNRS éditions

On prête à Warren Buffet une maxime fort pertinente : « *c'est quand la mer se retire qu'on remarque ceux qui se baignent nus* ». L'assèchement de la bulle ramène à la surface les fraudes camouflées. Un certain nombre d'entre elles parmi les plus simples seront amenées à sortir de l'ombre, les plus complexes ne seront mises au jour que plus tard lorsque l'effet Madoff sera calmé et que l'analyse des comptes sera approfondie.

A l'occasion des multiples opérations boursières, qui ont accompagné les montages précédents, on relèvera en priorité les fraudes suivantes :

- Détournement sur les comptes des dirigeants des gains ou des sommes qui auraient dû rester affectés aux comp-

tes de leurs propriétaires (contrôles effectués sur des *mutual funds* par la SEC). Les innombrables opérations rendent les contrôles fragiles. On note que les virements de ce type constatés au crédit du compte d'un manager d'un fonds doivent faire l'objet d'une déclaration de soupçon.

- Utilisation des dérivés pour prendre des positions « rampantes » sans être identifié, ou ne pas les documenter de manière à ce qu'ils restent camouflés.

- Comptabilisation des ordres de certains clients, les plus importants, à la valeur liquidative... après la clôture des marchés. Ce type de manipulation est cher au grand banditisme à l'occasion de courses dans lesquelles il place ses paris une fois que le gagnant est connu. Ces pratiques

dites de « *late-trading* » pourraient ne pas avoir fait l'objet de contrôles appropriés. C'est une stratégie intéressante en termes de bonus et de chiffre d'affaires. On retrouve ici les mêmes ressorts que ceux qui ont été décrits avec les agences, la manipulation recèle l'assurance de disposer de bonus constants et d'un chiffre d'affaires solide.

- Détournements présentant le même schéma opérationnel, au bénéfice de certains clients ou pour le compte propre des gestionnaires ou encore pour le compte de proches, des plus values réalisées à l'occasion de placements effectués avec les fonds d'autres clients.

Ces montages sont plus aisément réalisables à l'occasion d'opérations effectuées de gré à gré, donc sans contrepartie au cours de périodes pendant lesquelles les cours des actions travaillées varient beaucoup à la hausse ou à la baisse. Ainsi, le corrompu ou le fraudeur pourront manipuler les ordres ou donner les explications contraires à la réalité dès lors que le contrôle n'est plus en mesure de suivre les opérations au jour le jour.

L'information et le traitement des souscripteurs pourront être manipulés. Ainsi, au cours de contrôles rétrospectifs, seront sans doute découvertes des manipulations à l'occasion desquelles certaines entités ont incité les clients « lambda » à poursuivre l'achat de certains produits, alors que les gérants parfaitement au courant du risque qui se profilait, retiraient leurs avoirs ou avertissaient leurs meilleurs clients de faire de même.

On peut aussi organiser une « bouilloire », ce très ancien montage qui consiste à faire varier à la hausse, de manière purement factice à l'aide de complices, d'achats importants et de communications falsifiées, les cours de certaines actions ou de matières premières. Une revente au plus haut génère une plus value immédiate pendant que les autres perdent la totalité de leurs placements lorsque la « bulle » ainsi créée éclate. Courant février 2009, Crown Corporation¹ a réussi, à partir d'annonces creuses et de certificats de dépôts falsifiés, à être valorisée 210 millions de dollars alors qu'elle ne disposait en tout et pour tout que de 2,6 millions d'euros de *cash*.

La multiplication des achats et des ventes favorisant l'écrêtement, ces allers-retours sur des valeurs sans cause évidente, augmentent sensiblement les commissions liées aux opérations. Cette pratique n'est pas illégale mais le devient lorsque les opérations sont effectuées sur des produits sophistiqués, sur lesquels les clients n'ont pas de lisibilité ou sur lesquels ils n'ont pas eu de documentation efficiente. On constatera sans doute à cette occasion la facturation de commissions pour des opérations qui n'ont pas eu lieu. Ce montage est d'autant plus frauduleux que certains intervenants disposent d'informations privilégiées.

La multiplication des ventes à découvert qui permettent de retirer des plus values à la baisse des cours mais aussi de faire chuter la valeur d'actions de certaines sociétés cibles, ce qui les rend friables. Des informations d'initiés sont souvent la cause de ces montages.

Enfin l'utilisation des manipulations plus classiques², telles que :

- le refus de couverture ou des retards dans le remboursement des échéances qui sont aujourd'hui mortels pour les entreprises qui en sont les victimes ;
 - les ventes à découvert ou ventes nues sur des actions dont l'utilisateur n'est pas propriétaire ;
 - l'utilisation de rumeurs diverses et de délits d'initiés.
- Sur ce point les privatisations ou les rachats de structures recèlent un risque de délit d'initié non négligeable. En effet, un initié bien au fait de la valeur de rachat peut « travailler » les actions de manière à ce que sa participation ne soit pas diminuée ou de manière à tirer le plus grand bénéfice possible de la situation avant la date d'échéance. Il va utiliser en priorité les ventes à découvert.

Les mouvements de dérégulation engagés depuis fort longtemps, ont rompu les murailles entre les banques commerciales, les banques d'investissement et les sociétés d'assurance. L'allègement des contrôles, le jeu du « *shadow banking* », le développement des jeux boursiers, la tentation de l'argent facile ont généré des opportunités insoupçonnées jusque là. La multiplication des

intérêts convergents entre les divers prestataires, courtiers, agences, prêteurs fait que personne n'a intérêt à ce que le système ralentisse. La priorité a d'abord été la recherche de gogos³ pour alimenter la chaudière. S'opposer à cette vulgate était alors impossible sans courir de gros risques, parfois physiques, affectant toujours l'activité.

De plus, la criminalité a discrètement intégré le système. Les mécanismes de fraude, élaborés par certains cadres corrompus et leurs complices extérieurs, peuvent être regroupés en quatre grands types d'opérations :

- les « *hot deals* » (transactions chaudes) d'abord, montages recouvrant des techniques de prêts à risque au profit de comparses ;
- les prêts obtenus par des « hommes de paille » (*straw borrower*) pour que le bénéficiaire réel n'apparaisse pas (le bénéficiaire étant l'investisseur) ;
- les plus classiques prêts « en cascade » se couvrant mutuellement dans une chaîne. Certaines banques ont organisé des prêts croisés requalifiés dans les bilans des bénéficiaires de « participations » ;
- enfin, une spécificité des emprunteurs malhonnêtes œuvrant dans l'immobilier. Ils initient des constructions afin de pouvoir emprunter plus encore, une fois les fonds empochés, au détriment de la banque et des acheteurs abusés, ils quittent le pays laissant des quartiers entiers abandonnés, avec des travaux à peine entamés. Une simple visite dans plusieurs pays européens constitue la démonstration de l'ampleur de ces montages.

Ces fraudes n'ont été rendues possibles que grâce au conflit d'intérêt des participants et à l'imprécision ou à l'inventivité de pratiques comptables permettant la dissimulation de ces montages. Tous ces « mauvais prêts » (*bad loans*), fictifs, se sont alors propagés tels des virus silencieux et ont finalement infecté l'ensemble du système financier mondial.

Les conséquences de la crise

Il ressort de cette courte analyse l'effarante complexité des opérations, le peu de maîtrise des participants, la

faible fiabilité des organisateurs. Aucun n'a regardé plus loin que le montant de son bonus. La présence silencieuse de la criminalité dans les zones d'ombre que l'activité financière a maintenu béantes s'est renforcée. Cette dernière s'est désormais installée dans les failles ouvertes par la dérégularisation sans que cela cause un plissement de paupières à quiconque.

Les conséquences les plus graves, outre celles, majeures, qui affectent l'assèchement du crédit et la crise économique généralisée, semblent encore devoir affecter tous les opérateurs et en particulier :

- La partie du secteur bancaire qui ne dispose pas encore d'une lisibilité sur ses engagements passés impliquant le rachat de structures peu fiables dans des pays dont l'économie est anémiée.
- Le risque d'embourbement des achats d'entreprises en « *Leverage buy out* », dont les espoirs de revente sont éteints.
- Les collectivités locales et les établissements publics locaux se sont laissés prendre au chant des sirènes. Quelques collectivités, dont cette ville située dans le grand nord qui a emprunté pour acheter des « *subprimes* », se sont directement mises en situation de risque mortel car leur capacité de remboursement est déjà obérée. D'autres, dont quelques unes en France, ont contracté des prêts dits structurés présentant les caractéristiques suivantes :
 - d'abord, le remboursement dont le taux du prêt est notablement inférieur au prix du marché ; il peut être nul pendant la première période, ce qui intéresse les édiles qui voyaient dans cette opération l'opportunité de présenter des comptes correctement, en laissant l'endettement aux suivants. Cela favorise une politique de gestion à court terme ;
 - ensuite, l'intérêt sera payé ; cependant son montant est indexé à de multiples conditions parfois assorties d'options. Le problème réside dans la méthode de calcul de cet intérêt figurant dans les contrats. Le mode d'évaluation, qui fait intervenir des données atypiques et hétéroclites telles que l'évaluation de

monnaies exotiques ou indexées sur l'écart entre le taux interbancaire à court terme et long terme (produit de « pente »), rend la prévision totalement aléatoire et extrêmement risquée.

Le rapport annuel (2008) de la Cour des comptes accuse clairement certaines banques d'avoir incité les collectivités à prendre des risques inconsidérés.

- Les grandes universités, certaines ont acheté des produits subprimes puis se sont laissées entraîner dans des achats de « Madoff » ainsi que dans les emprunts structurés.
- Les fonds de pensions tellement adorés dont la situation actuelle n'est guère florissante, mais ne fallait-il pas s'y attendre ?
- Plus étonnant, certaines ONG et églises ont aussi adoré le Veau d'or en investissant dans des fonds éthiques – fonds Ethica, charia compatibles ou Investissements socialement responsables – certes mais subissant, comme les autres, les effets de la crise. De plus de nombreuses fondations qui se sont lancées dans du Madoff sans chercher à comprendre ou pour de vraies raisons que nous ne connaissons sans doute jamais.
- Mais le risque le plus grave est sans doute celui d'une nouvelle bulle qui se profile, celle des dettes publiques. En effet, d'après les dernières analyses, le gouvernement américain pour deux dollars de dépense doit en emprunter un. Le monde financier pourrait se retirer des dettes « corporate », et laisser ce problème à l'état en se spécialisant dans la dette publique, bien plus rémunératrice d'autant plus que de nouveaux outils encore plus complexes seront nécessaires pour en gérer les rouages.

Et les auditeurs, que diable allaient-ils faire dans cette galère ?

Comme Géronte, l'ensemble des responsables des contrôles peut être saisi d'un doute dans un système dans lequel la pression est telle qu'il leur est difficile d'exister. Trois problèmes majeurs les ont directement affectés : la crise dite « des subprimes » certes mais aussi les facéties des

« *rogue traders* » et enfin les « *Madoff* » successifs. Ces faits ont démontré que, manifestement, les analyses ne portaient pas sur les bons supports et que lorsqu'elles s'y attachaient avec pertinence, elles n'étaient pas considérées.

Cette crise est d'abord une crise morale, c'est la crise du rapport avec l'argent, c'est la crise dans laquelle on a perdu le sens des choses et qui accentue le sentiment du chaos. L'argent, est devenu une fin, alors qu'il n'était considéré que comme un moyen, qui se valorise lui-même jusqu'à l'infini.

Cette crise appelle à de nouveaux comportements qui seuls sont de nature à donner du sens à toute démarche, et le sens, dans le domaine des fraudes doit d'abord s'organiser autour des points suivants :

- D'abord, rationaliser la recherche des fraudes. Il est nécessaire d'appliquer une méthode et de développer quelques analyses incontournables. « *Pour lutter contre l'habileté de l'homme, il n'y a que l'homme* », en 1971, Maurice Rolland, président de la chambre criminelle de la Cour de Cassation a émis cette opinion toujours justifiée. L'investigation est menée par des hommes contre d'autres hommes. On ne peut plus limiter l'analyse aux processus et aux petits fraudeurs, il faut désormais remonter aux initiateurs.
- Ensuite rechercher les profils pertinents : les « chasseurs de fraudes » présentent souvent un profil atypique. Un solide bon sens ancré dans une grande expérience permet d'éviter la dérive paranoïaque. La capacité de s'opposer est aussi essentielle, il faut la protéger. Refusons aussi le modèle « Panglossien »⁴. Certains, tel le héros de Voltaire, précepteur de Candide, ont tendance à ne voir que le bon côté des choses, ils ignorent la présence de problèmes dans l'espoir que tout finira bien par s'arranger ; or même la main invisible finit par être affectée d'arthrose !
- Enfin, donnons-leur une base solide dans l'analyse criminelle, elle est à ce jour indispensable, du fait de l'im-

plication de la criminalité dans l'économie. Les études juridiques à prédominance pénale sont les bienvenues, on traite de fraudes, de corruption et de blanchiment !

Ce qui est le plus utile pour tout contrôleur, ce n'est pas tant la compétence intrinsèque qu'une furieuse envie de comprendre. Ce n'est pas tant l'appréhension globale d'un problème, chacun en est capable, d'autant plus qu'un fraudeur se préoccupe d'abord des sommes qu'il peut détourner, que le souci **du détail** qui, lui, est bien plus difficile à manier.

Le philosophe Émile Chartier (dit « Alain »), dans l'un de ses « Propos sur le bonheur », dissertait sur la nécessité de nommer dans un ministère technique un spécialiste du secteur ; il récusait ce postulat, car écrivait-il « *il n'est pas nécessaire d'être un bon cuisinier pour s'apercevoir que la sauce a brûlé, un bon odorant suffit* ». Nous

sommes en complet accord avec lui, le spécialiste est indispensable... dans sa spécialité. Si on choisit des contrôleurs et des commerciaux présentant les mêmes caractéristiques et le même type de formation, un biais se crée mécaniquement. On se connaît, on se comprend, on se craint, on s'admire, on attend quelquefois le retour d'ascenseur, pire, on ne se méfie pas !

C'est donc la psychologie du contrôle (ce n'est pas parce que tout le monde se comporte de la même manière que le risque est absent) et la méthodologie des contrôles, c'est-à-dire proscrire les contrôles formels et de masse pour descendre dans le détail de chacune des opérations, même si l'activité s'en ressent, qu'il est urgent de modifier avant la prochaine crise. ■

¹ Source « les Echos ».
² Certaines de ces manipulations sont interdites, d'autres l'ont été puis ont été permises, mais elles font toujours l'objet de discussions sur leur utilisation.
³ Les plus pauvres « bénéficiaires » de subprimes étaient appelés « NINJA » : No income, no job, No asset.
⁴ Suivant l'expression de l'économiste Paul Krugman.

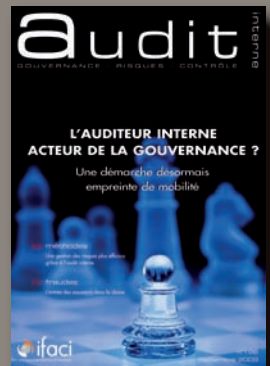
audit interne

GOVERNANCE - RISQUES - CONTRÔLE

OUI, je souhaite m'abonner à la revue Audit Interne pour l'année 2010 (du n°198 au n°202)* au prix de :

- adhérents IFACI : 56 € TTC
- non adhérents IFACI : 90 € TTC

* Si vous souscrivez un abonnement en cours d'année, les numéros de l'année parus avant la date du règlement vous seront envoyés.



Nom Prénom

N° adhérent IFACI Organisation

Adresse

Code Postal Ville

Date Signature



Commande à retourner à : IFACI - Martine Pague - 12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris - Tél. : 01 40 08 48 08 - Fax : 01 40 08 48 20 - Mél : mpague@ifaci.com