

Corruptions en période de crise durable : quelques éléments de compréhension



Valérie Berche

Directrice audit, contrôle interne et qualité
La Française des Jeux



Noël Pons

CIA, Consultant

Si l'on en croit les études, la fraude n'est pas en voie de régression. La crise ne l'affecte pas, et des méthodes adaptées à celle-ci fleurissent ici et là. Et la mondialisation n'arrange rien. Heureusement, il est encore possible de mettre en place des systèmes de prévention, notamment sur les montages les plus utilisés, à savoir les montages frauduleux organisés pour l'obtention de marchés, et dans l'exécution des opérations.

« **C**'est lorsque la mer se retire que l'on reconnaît ceux qui se baignent nus » ... Cette boutade attribuée à Warren Buffet trouve une résonance certaine

dans le domaine des fraudes et de la corruption, et de façon encore accrue en période de crise durable. Une crise qui perdure favorise en effet la résurgence de nombreuses

fraudes ou montages de corruption, initiés dans des périodes fastes et longtemps camouflés. Mais dans l'environnement incertain que génère une crise, la tenta-

Valérie Berche et Noël Pons sont auteurs de l'ouvrage « Arnaques – Le manuel anti-fraude », CNRS éditions, Paris, janvier 2009.

Le dernier ouvrage de Noël Pons et Yoanna Pons vient de paraître : « L'investigation informatisée des fraudes – Recherche informatisée et Prévention », éditions Emerit Publishing, Paris, septembre 2010.

tion de ne rien corriger est très forte, afin de ne pas aggraver les difficultés. La récession facilite également la multiplication de fraudes spécifiques aux périodes de crise : les montages relevant de la corruption prolifèrent pour obtenir des marchés, certaines entreprises dont la survie est en jeu, se trouvent forcées « d'accepter » des chantages locaux, faute de mieux ...

La corruption qui, déjà en temps normal, génère des effets dévastateurs pour l'image des entreprises devient, en période de crise, un superbe outil de manipulation. La guerre économique se renforçant, toute information relative à la corruption ne manquera pas d'être utilisée par la concurrence ou par les États. Les méthodes « offensives » de recherche illégitime de renseignement sont dès lors largement utilisées, puisque la manipulation réside dans le fait d'utiliser l'argument de l'illégalité du versement de commissions, qu'elles soient réelles ou inventées, pour écarter des concurrents potentiels, ou la menace, pour faire baisser les prix. En outre, la mondialisation crée un terreau favorable au développement de ces dérives du fait des asymétries des organisations et des législations.

On sent alors, ici et là, monter une crainte encore diffuse, mais bien réelle, qui se matérialise par nombre d'articles traitant de ce risque. La revue *Internal Auditor*

d'octobre 2010 porte, par exemple, un titre évocateur : « *Tempted to do wrong* », avec une mise en garde des auditeurs, (en sa page 30), face au risque de mondialisation des fraudes et des montants concernés. De même, dans la revue « *Audit & Contrôle internes* » n° 200, Antoine de Boissieu développe l'idée du « risque pays » en termes de corruption. Dire que nous sommes surpris de cette évolution serait faux, nous avons identifié dans « *Arnaques* » que l'histoire était déjà écrite, il suffisait malheureusement d'attendre. Cependant, une fois ce fait reconnu et partagé, il est temps de mettre en place un système de prévention qui ne se limite pas à l'élaboration d'une structure « capable de traiter », il faut « traiter » matériellement le mal. Le présent article expose donc en premier lieu les montages les plus utilisés pour obtenir des marchés, puis en second lieu ceux utilisés au cours de l'exécution des opérations, avec le recours à l'incircournable caisse noire ...

Montages frauduleux organisés pour l'obtention de marchés

Les pratiques de paiement des commissions interdites du fait de la mise en place des législations instaurées à la suite des multiples conventions anti-corruption, suivent strictement l'évolution des structures économiques et de la mondialisation. Des montages adaptés spécifiques ont été élaborés

de longue date et sont toujours très efficaces¹. Ces manipulations n'épargnent donc aucune catégorie : elles affectent non seulement les agents publics des États concernés, ceux des collectivités, souvent les deux concomitamment d'ailleurs, mais aussi les structures et organismes privés.

Il faut partir du principe qu'il existera toujours des organisations considérant qu'en affaires, la morale n'a pas lieu d'être et qui sont prêtes à payer pour obtenir un marché², en truquant la concurrence, en incitant et en proposant une rémunération illégale. Des surenchères considérables dans le paiement des commissions illégales ont été constatées, notamment lorsque les pays d'origine n'ont pas signé les conventions anti corruption ou lorsque les moyens de poursuite judiciaire sont inopérants sur place.

D'autres organisations ne partagent heureusement pas cette analyse, refusent de payer et édictent en leur sein une éthique de fonctionnement en la matière. Certains membres de la structure, néanmoins, peuvent ne pas respecter ces consignes d'éthique interne et mettre en place, ou, à tout le moins, participer à un montage frauduleux. De quelque nature qu'ils soient, les montages nécessitent un camouflage particulièrement pertinent, et ne seront découverts, s'ils le sont, qu'à l'occasion d'événements peu prévisi-

bles. Une chose est complètement prévisible en revanche : c'est le client qui finance la corruption par une surfacturation.

1^{er} exemple de montage : Commission versée accompagnée d'un retour sur commission

Pour construire un port, un marché de 1 milliard d'euros est ouvert ; une entreprise l'obtient, mais doit verser 30 millions au décideur. Ce versement peut être soit « proposé » par l'entreprise, soit « exigé » par le décideur corrompu. L'entreprise corruptrice profite de l'occasion pour « accompagner » la commission illégale d'une majora-

tion de 20 millions destinés à sa propre caisse noire. Les fonds placés dans la caisse noire peuvent ainsi servir à financer d'autres opérations, mais peuvent aussi être détournés par les gestionnaires de ladite caisse, pratique courante, par exemple, dans certains clubs sportifs.

Le montage comptable se présente de la manière présentée dans le schéma 1.

Notons que la manipulation peut être répétée avec une structure financière lorsque l'opération intègre un financement.

2^{ème} exemple de montage : paiement de commissions illégales cantonné hors consolidation

Ce montage, en rompant des liens dans le circuit des fonds corrompus, est destiné à protéger une organisation frauduleuse de toute mise en cause face à des accusations de corruption.

Un processus en trois phases, qui n'a d'ailleurs rien à voir en lui-même avec la corruption à proprement parler, se met en place :

- création d'agences régionales responsables d'une zone géographique ;
- création de filiales opérationnelles qui réalisent localement des contrats de service ;
- création de filiales internationales disposant de délégations, spécialisées par pays et par type de technique ou d'activité.

Ces deux dernières catégories peuvent, le cas échéant, être regroupées.

L'ensemble de l'ingénierie financière est, le plus souvent, assuré par une entité, prenant la forme d'une *holding* internationale, centralisant les expertises et

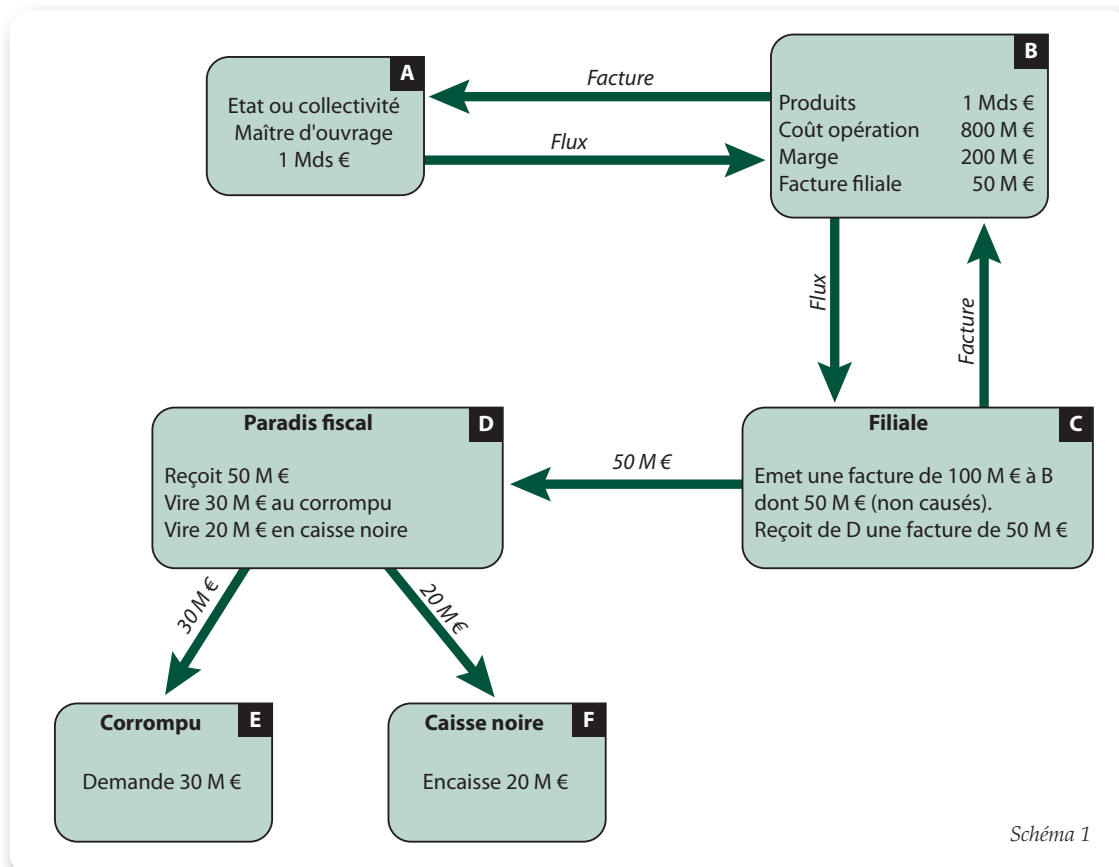


Schéma 1

les conseils, et dont les dirigeants sont des salariés de la maison mère. Cette ingénierie est rémunérée au moyen de prestations dites « *managements fees* », facturées aux agences.

Les liens commerciaux entre la *holding* et les filiales opérationnelles sont rares, voire inexistants, de façon à laisser une grande autonomie aux intervenants locaux. L'idée est de s'installer au plus près du client pour réagir rapidement en cas d'opportunités ou en cas de problèmes affectant les opérations en cours. En termes de corruption, ce sont les filiales opérationnelles qui payent les commissions localement en prélevant sur leurs propres produits. Tout lien commercial avec la société mère est donc bien rompu. Par ailleurs, ce n'est jamais le fait du hasard si ces paiements sont effectués dans des zones dans lesquelles les contrôles sont totalement inefficaces, garantissant ainsi une certaine impunité aux corrupteurs comme aux corrompus (Cf. schéma 2).

Il est aisé de constater que le lien entre la maison mère et les filiales opérationnelles est rompu, sauf pour ce qui touche à la politique générale. D'où la difficulté à mettre en évidence les montages frauduleux du fait de l'éclatement des

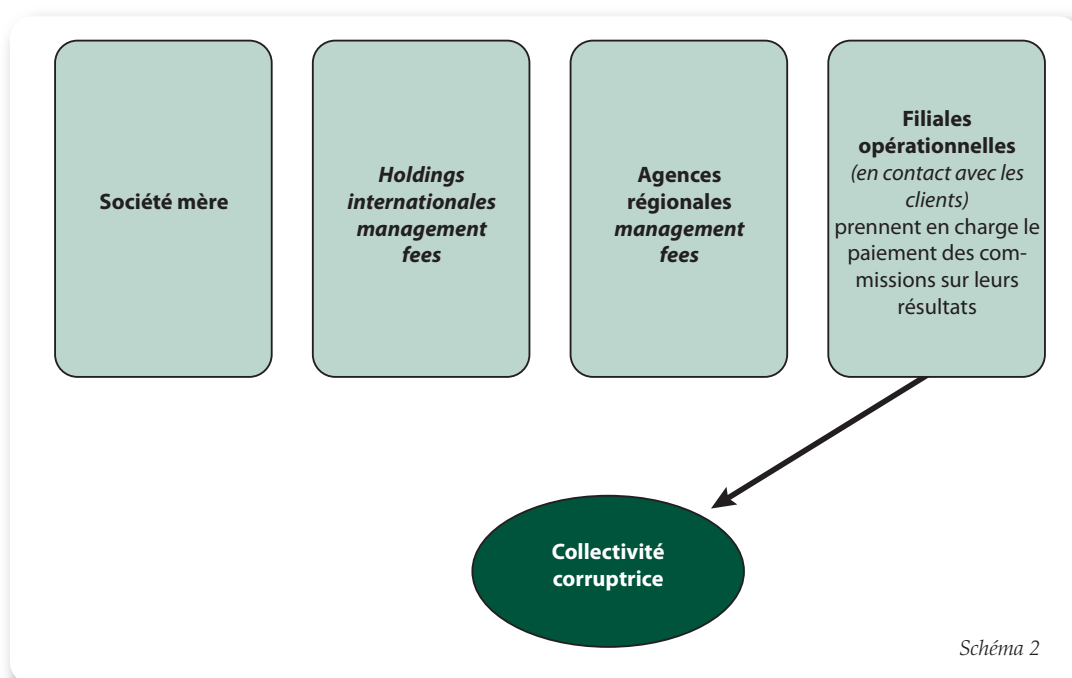


Schéma 2

structures, des différentes législations et pratiques de contrôle entre les divers pays successivement concernés par les flux des opérations.

Montages frauduleux dans l'exécution des opérations : l'incontournable caisse noire

Les pressions corruptrices ne portent pas seulement sur l'obtention des marchés. De nombreux types d'opérations permettent à des intervenants locaux de moindre importance de s'enrichir indûment. Ces intervenants peuvent agir soit à titre purement personnel, soit pour le compte d'un réseau local ou d'un intérêt privé régional, ou encore pour le compte d'organisations criminelles.

Dans un tel schéma, le corrompu

n'est plus un facilitateur mais un nuisible qui se trouve détenir le pouvoir de bloquer une opération, et le déverrouillage se fait contre paiement d'espèces ou d'avantages en nature. Les blocages sont divers, pour délivrer des certificats de travail à des salariés, pour obtenir des permis, pour agrandir une usine ou stocker des produits, à la douane pour une livraison de machines ou tout simplement pour s'installer. Il n'est pas rare dans certains pays, notamment ceux qui sont « nouvellement libéraux », mais aussi dans beaucoup d'autres contrées, de devoir accompagner financièrement une « génération spontanée » d'obligations administratives locales dont le « respect » doit être rémunéré, alors que la réglementation correspondante n'existe pas, elle ressort uniquement de l'inventivité du fonctionnaire en poste, ou, dans la sphère

privée, de la société sous-traitante locale pour justifier un paiement... Si l'on contrevient à ces obligations, les moyens de blocage sont légion : menaces de grèves de salariés, menaces de rupture dans l'approvisionnement, problèmes dans la qualité du ciment utilisé ou dans les variations de prix, etc. L'objectif des intervenants corrompus est unique : obtenir une rémunération indue, et leur créativité pour y parvenir est sans limite.

Contourner ces « pressions locales » rend nécessaire le recours à une caisse noire.

A contrario, notons que l'argument de l'existence d'une corruption régionale est fréquemment

utilisé par le management pour justifier à la maison-mère des détournements internes commis par les cadres locaux... Tout comme dans les schémas de fraudes, tous les postes peuvent être utilisés pour doter cette caisse, et le « *modus operandi* » du détournement sera mis en place en fonction de la nature de l'opération et de la facilité d'utilisation des comptes. Rappelons juste que le principe opérationnel de mise en place d'une caisse noire consiste à générer une sortie de fonds, à transformer ces derniers en espèces et à les remettre au corrupteur.

Quelques exemples :

- utilisation d'un fournisseur fictif et d'une société écran dont l'activité consiste à encaisser les sommes, à les transformer en espèces et à les remettre à l'organisateur ;
- collusion avec un fournisseur, ce dernier encaissant le montant surfacturé et reversant une quote-part au corrompu ;
- mise en place d'un contentieux fictif avec un client complice ou avec un courtier intéressé dans le cadre d'opérations financières.

Et tout montage possible et imaginable gravitant autour du paiement de salaires.

Dans la période actuelle, la corruption, au-delà du fléau récurrent qu'elle est, constitue plus que jamais un redoutable moyen de manipulation, le simple terme de « corruption » associé à une entreprise permettant de jeter durablement et internationalement le discrédit sur cette dernière. Il importe donc de poursuivre les efforts en matière de lutte anti-corruption, même s'il est indéniable que le corpus de textes élaborés défavorise certaines organisations par rapport à leurs rivaux étrangers, car le dispositif qu'elles appliquent n'est pas toujours respecté par leurs concurrents, ce

qui leur fait perdre des parts de marché. Dans le groupe « BRIC » (Brésil, Russie, Inde, Chine) par exemple, force est de constater que seul le Brésil a signé la convention anti-corruption. Or ces quatre pays assurent la moitié du commerce mondial. De la même façon, la convention de l'ONU (dite de Mérida) a fixé le principe de « l'équivalence fonctionnelle » entre les Etats, mais sans efficacité avérée. Les différences entre les dispositifs judiciaires des pays sont en effet telles que le principe d'équivalence n'a que peu d'effet, en particulier sur les Etats qui se prévalent de l'intérêt supérieur ou de l'urgence pour bloquer les enquêtes et poursuivre dans la voie de la corruption.

Un début d'éclaircie en matière de lutte anti-corruption viendra indéniablement non pas d'un visa apposé hypocritement par un pays au bas d'un document, mais bien de la volonté et des moyens mis en œuvre pour poursuivre localement ces dérives. ●

« La corruption devient, en période de crise, un superbe outil de manipulation »

1. Chaque fois qu'un montage est découvert et qu'il est intégré dans un cadre préventif il génère une amélioration du dispositif de fraude, c'est une course sans fin à laquelle il faut participer.

2. On remarque que la législation américaine, toujours si prompt à donner des leçons dans le domaine de la corruption, admet la légalité du paiement de commissions sans limitation de montant lorsqu'il est nécessaire d'ouvrir un nouveau marché ou d'investir dans un nouveau pays.