

ACFE / Francis Hounnongandji

Histoires ordinaires de fraudes

*20 études de cas : détournements d'actifs,
corruption, déclarations frauduleuses*

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN: 978-2-212-54757-3

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Préface	13
Introduction – Mesures antifraudes: un réalisme nécessaire	15
Les fraudes coûtent cher aux acteurs économiques	15
Des risques de fraudes en évolution	17
Des mesures concrètes et des solutions pratiques sont nécessaires	19
Des évolutions sociologiques et juridiques actuelles rendent la gestion proactive des risques de fraude comme une démarche moderne, éthique et économique .	21
<i>Le système anglo-saxon est un système « pionnier » dans ce secteur</i>	21
<i>Le système judiciaire et juridictionnel européen et français tend progressivement vers le modèle anglo-saxon</i>	21
<i>La crise économique récente a considérablement renforcé le besoin d'éthique</i>	22
<i>Une opportunité pour les entreprises en temps de crise de réduire leurs coûts</i>	22
Comment lutter au quotidien contre les fraudes	23
<i>Une nécessaire éducation à la lutte antifraude</i>	23
<i>Quelques techniques antifraudes simples</i>	24

Partie 1 – Détournements d'actifs

Un talent mal récompensé	29
Défaillance du système de gestion des stocks	29
Récit	29
<i>Un employé modèle</i>	29
<i>Une fraude bien organisée</i>	31
<i>Mise au jour des malversations</i>	32
Leçons	34
Recommandations	36
<i>Mettre en place un système de reporting opérationnel mensuel</i>	36
<i>Établir des routines comptables fiables</i>	36
<i>Développer un système de remontée d'informations confidentielles</i>	36
<i>Établir une politique de vacances obligatoires et encourager la rotation de postes</i>	37
Les fraudeurs se suivent et se ressemblent	39
Abus de confiance et détournements de fonds	39
Récit	39
Leçons	42
Recommandations	43
<i>Créer un moyen de signalement: hotline, etc.</i>	43
<i>Mieux contrôler les filiales</i>	43
<i>Éviter les délégations trop importantes.</i>	44
<i>Commanditer des enquêtes d'antécédents</i>	44
<i>Mettre en place des indicateurs</i>	44

L'affaire du serpent qui se mord la queue ou la société qui finance son propre rachat	45
Détournement d'actifs et abus de biens sociaux	45
Récit	45
<i>Historique de cette société</i>	45
<i>Les constatations des enquêteurs</i>	46
Leçons	50
Recommandations	51
<i>Effectuer une due diligence, au moins à partir de sources de données publiques (ouvertes)</i>	51
<i>Sensibiliser les actionnaires et autre comité d'entreprise et conseil d'administration sur les cas de fraude</i>	52
<i>Sensibiliser les commissaires aux comptes sur les cas de fraude</i>	52
Le sens de l'observation	55
Collusion et détournement de marchandise	55
Récit	55
<i>Mise en situation</i>	55
<i>Découverte de la fraude</i>	56
<i>Conclusion</i>	57
Leçons	57
Recommandations	58
<i>Investiguer sur le terrain</i>	58
<i>Ne pas accepter l'inexplicable, surtout s'il vous est défavorable</i>	59
<i>Mieux vaut prévenir que guérir</i>	59
La tentation était trop grande	61
Détournement de fonds	61
Récit	61
<i>Mise en place de la fraude</i>	61
<i>Quand la machine se grippe...</i>	65
<i>Conclusion</i>	67
Leçons	68
Recommandations	69
<i>Réduire les échanges en argent liquide</i>	69
<i>Réaliser des rapprochements bancaires systématiques</i>	69
<i>Suivre les indicateurs de performance</i>	69
<i>Contrôler l'utilisation des procédures manuelles</i>	69
<i>Être attentif aux attitudes inhabituelles</i>	69
Petit poisson deviendra grand	71
Manipulation de données informatiques	71
Récit	71
<i>Mécanismes de la fraude</i>	72
<i>Mécanismes de recherche et de découverte de la fraude</i>	73
<i>Les actions entreprises par les sociétés mutualistes</i>	74

<i>Les poursuites</i>	75
Leçons	75
Recommandations	76
<i>Renforcer les contrôles sur les données sensibles</i>	76
<i>Renforcer les contrôles sur les comptes bancaires sans mouvements ou à faibles mouvements</i>	76
<i>Exiger, le cas échéant, des clauses contractuelles d'audit et les exercer</i>	77
Un secret mal gardé	79
Fraude dans le cadre d'une fusion-acquisition	79
Récit	79
<i>Les protagonistes</i>	79
<i>Une fusion qui tourne mal</i>	80
<i>Explication de la machination</i>	82
Leçons	83
Recommandations	84
<i>S'assurer de l'étanchéité physique et informatique de la data-room</i>	84
<i>Rappeler aux acteurs clés d'un tel projet les contraintes de sécurité associées</i>	84
<i>Établir un protocole d'exclusivité</i>	84
<i>Prévoir une clause d'alerte</i>	84
Le pire n'est jamais sûr...	87
Actifs extracomptables et détournements de métaux précieux	87
Récit	87
<i>Préliminaires</i>	87
<i>Un résultat d'audit inattendu</i>	88
Leçons	89
Recommandations	90
<i>Prévoir des procédures en cas de suspicion de fraude</i>	90
<i>Prendre conscience de l'ensemble des valeurs dans l'entreprise</i>	91
Partie 2 – Corruption	
« Le poisson pourrait toujours par la tête »	95
Corruption, conflit d'intérêts et enrichissement personnel	95
Récit	95
<i>Découverte de la corruption active</i>	95
<i>Mécanisme du conflit d'intérêts</i>	96
<i>Une affaire à rebondissements</i>	97
Leçons	99
Recommandations	100
<i>Prendre en compte la réglementation locale</i>	100
<i>Privilégier l'autodénonciation</i>	101
<i>Insister sur l'exemplarité de la hiérarchie</i>	101

Collusion perdue	103
Entente postcontractuelle	103
Récit	103
<i>Préliminaires</i>	103
<i>Mise en place de la collusion</i>	104
<i>Les raisons de la collusion</i>	108
Leçons	110
Recommandations	112
<i>Former les jeunes acheteurs</i>	112
<i>Favoriser le travail d'équipe</i>	113
<i>Révéler son intuition</i>	113
<i>Limiter et mesurer les risques</i>	114
Le projet du millénaire	115
Dissimulation d'incidents de fraude par le management	115
Récit	115
<i>Le parcours impressionnant de la doyenne du musée</i>	115
<i>Le choix du sous-traitant</i>	116
<i>La brèche</i>	117
<i>La faille dans le contrat</i>	119
<i>La décision de dissimuler</i>	120
<i>L'alerte donnée par le Fonds de la Loterie nationale</i>	121
<i>L'enquête</i>	122
<i>Le désastre des relations publiques</i>	124
Leçons	124
Recommandations	126
<i>Agir face à la menace de fraude</i>	126
<i>Mener une due diligence accrue sur les sous-traitants avant la signature du contrat</i> ..	127
<i>Renforcer les systèmes de contrôle interne</i>	127
<i>Créer un département de la conformité</i>	128
La courtière en assurances exige du sur-mesure	129
Fraude aux assurances	129
Récit	129
<i>Les protagonistes</i>	129
<i>Rappels sur l'assurance vie</i>	130
<i>Mise en place de la fraude</i>	132
<i>Le début de la fin</i>	135
<i>Investigation</i>	136
<i>Conséquences financières de la fraude</i>	140
<i>Suites de l'affaire</i>	142
Leçons	142
Recommandations	143
<i>Réévaluer constamment le risque de fraude</i>	143
<i>Écouter les signaux « faibles »</i>	143

<i>Mettre en place des outils d'alerte spécifiques</i>	143
<i>Choisir les bonnes compétences</i>	144
Les étranges relations entre M. Alibert et son fournisseur de logiciel	145
Corruption privée	145
Récit	145
<i>Mise en situation</i>	145
<i>Découverte de la fraude</i>	147
Leçons	149
<i>Le conflit d'intérêt</i>	150
<i>L'absence de mise en concurrence</i>	150
<i>Les délégations de signature et de pouvoir</i>	151
Recommandations	151
<i>Vérifier la contractualisation avec les fournisseurs</i>	151
<i>Vérifier que toute commande est autorisée</i>	151
<i>Vérifier que la procédure de sélection des fournisseurs existe</i>	152
<i>Mettre en place une méthodologie de contrôle adaptée à l'organisation</i>	152
L'art de servir ses intérêts	155
Conflit d'intérêts au sein de la grande distribution	155
Récit	155
<i>Préliminaires</i>	155
<i>Une suspicion de fraude</i>	155
<i>Investigation et processus d'audit</i>	157
<i>Dénouement</i>	161
Leçons	162
Recommandations	163
<i>Mener des actions préventives</i>	163
<i>Procéder à des contrôles</i>	163
<i>Mener des actions de répression</i>	164
<i>Développer une communication interne</i>	164
<i>Établir un contrat d'assurance</i>	164
Partie 3 – Déclarations frauduleuses	
La folie des grandeurs	169
Un cadre dirigeant hors supervision et hors contrôle	169
Récit	169
<i>Présentation de la société et des enjeux</i>	169
<i>Personnalité</i>	170
<i>Profil de la société</i>	171
<i>Étincelle</i>	172
<i>Investigation</i>	173
<i>Confrontation et aspects judiciaires</i>	176
Leçons	177

Recommandations	178
<i>Contrôler les sites distants</i>	178
<i>Séparer les tâches</i>	178
<i>Mettre en place une ligne téléphonique de whistle blowing</i>	179
Cap à l'Est !	181
Une joint-venture à risque	181
Récit	181
<i>Mise en situation</i>	181
<i>Collecte d'informations</i>	182
<i>Le parcours douteux du futur partenaire</i>	184
<i>Sous le vernis, la rouille</i>	186
<i>Le cauchemar américain</i>	188
<i>L'heure des conclusions</i>	190
Leçons	191
Recommandations	192
<i>Être attentifs aux signaux faibles</i>	192
<i>Respecter la réglementation</i>	192
<i>Veiller à la qualité des due diligences</i>	193
Un loup déguisé en agneau	195
Une banque criminelle: la BCCI	195
Le récit	195
<i>En apparence, un beau projet éthique</i>	195
<i>Rhétorique tiers-mondiste et management mystique</i>	197
<i>Une entreprise criminelle au service du crime organisé</i>	198
<i>Trafic de drogue et blanchiment d'argent</i>	201
<i>Une banque crapuleuse au service des États</i>	203
<i>L'emballage de la machine</i>	205
<i>De l'extérieur: une croissance fulgurante et intrigante</i>	207
<i>Des amis bien utiles: l'art de l'influence et du lobbying</i>	207
<i>Un objet bancaire mal identifié...</i>	209
<i>La débacle</i>	210
<i>Une tragédie de grande ampleur</i>	213
Leçons	214
Recommandations	216
<i>Traiter de manière adéquate les éléments d'alerte</i>	216
<i>Faire attention aux apparences: tout ce qui brille n'est pas de l'or</i>	216
Le grand carrousel	217
Fraude à la TVA dans l'Union européenne	217
Récit	217
<i>Préliminaires</i>	217
<i>Fonctionnement de la fraude</i>	218
<i>Premier cas</i>	218
<i>Second cas</i>	219
Leçons	220

Recommandations	221
<i>Structurer et coordonner les actions et les échanges d'informations</i>	221
<i>Intensifier les contrôles publics</i>	222
<i>Intensifier les contrôles en entreprise</i>	222
Fraude en kit	225
Faux documents et crime organisé	225
Récits	225
<i>Préliminaires</i>	225
<i>Le « kit Assedic »</i>	225
<i>Le paquette</i>	228
Leçons	230
Recommandations	231
<i>Accentuer les contrôles sur les personnes</i>	231
<i>Accentuer les contrôles sur les entreprises</i>	232
<i>Accentuer les contrôles à adopter par les organismes payeurs</i>	232
À l'insu de leur plein gré	235
Fraude monétique	235
Récit	235
<i>Préliminaires</i>	235
<i>Fraude à la filature</i>	236
<i>Fraude informatique</i>	237
Leçons	238
Recommandations	240
<i>Mettre en place des mesures de sensibilisation</i>	
<i>et de formation des collaborateurs</i>	240
<i>Maintenir des services spécialisés contre la fraude</i>	240
<i>Maintenir un haut niveau de confidentialité</i>	240
<i>Utiliser des requêtes informatiques antifraude</i>	241
<i>Trouver d'autres moyens antifraude</i>	241
Aide lexicale	243
Liste des contributeurs	257