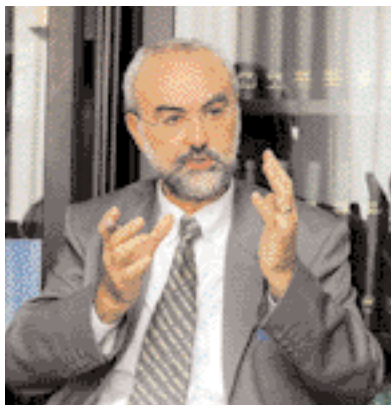


Jekyll et Hyde : une ambivalence interdite aux dirigeants



Noël Pons, CIA, conseiller au Service Central de Prévention de la Corruption

Le groupe dirigeant peut être un vecteur important de fraudes, il contribue alors, pour son propre compte, à la mise en place de montages frauduleux. Mais ce groupe constitue, dans une organisation, le support indispensable à toute politique de prévention des fraudes. Mettre en place des structures de contrôle adaptées, promouvoir une politique de prévention sont de sa responsabilité. Après “*l’annus horribilis*” pendant laquelle la confiance, et le respect des dirigeants, ont été durablement ébranlés, il importe de connaître la part du docteur Jekyll et celle de Mr Hyde.

LE GROUPE DIRIGEANT, ÉLÉMENT ESSENTIEL DU DISPOSITIF DE PROTECTION CONTRE LES FRAUDES

Le groupe dirigeant est l’élément essentiel du dispositif de protection de l’organisation contre les fraudes. Son engagement personnel est indispensable à la mise en place du dispositif de prévention et de répression.

Son action se place aux trois sommets du triangle de la prévention.

Le groupe dirigeant est garant de la

conservation des actifs des organisations. En ce sens il exerce une responsabilité particulière pour protéger les actifs de tout ce qui pourrait les affecter. Il s’agit d’organiser un système de gestion du risque. Il met en place un processus d’application des règles du contrôle interne ; en ce sens, on peut dire qu’il “maîtrise son activité”.

UN PREMIER STADE : TRAVAILLER SUR LES PRINCIPES : LE CODE D’ÉTHIQUE

Ce document dont la forme ou la dénomination importe peu, code, charte ou statut, peut être qualifié d’éthique. Il définit la mission et les valeurs d’une organisation. Plus précisément, il s’agit d’afficher la position officielle de l’organisation face aux conflits d’intérêts, à l’utilisation des actifs matériels et immatériels et au problème de l’information confidentielle. Il définit les sanctions et les mesures applicables en cas de violation des principes définis.

Bien souvent, les relations entre l’organisation et les clients, les fournisseurs, les collaborateurs en affaires sont définies, les règles encadrant la performance y sont inscrites.

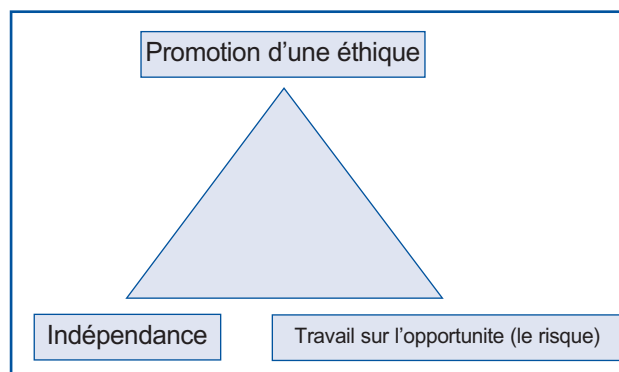
Une fois les principes et objectifs définis et rappelés, le groupe dirigeant s’assure que les manuels et circulaires sont largement diffusés. Et que les personnes en charge de l’encadrement ainsi que les techniciens et commerciaux ont reçu la formation adéquate.

UN SECOND STADE : LE TRAVAIL SUR L’INDÉPENDANCE

Il incombe au groupe dirigeant de faire en sorte que le conseil d’administration joue son rôle et ne puisse plus être comparé à une chambre d’enregistrement. Très récemment, la seule annonce par le nouveau président d’une organisation que dans un délai très court, les nouveaux administrateurs allaient disposer d’une indépendance accrue a réjoui la place.

L’ensemble normatif gagne à être accompagné de l’installation d’un comité d’audit indépendant répondant aux données suivantes :

- Des administrateurs indépendants, reconnus pour leurs compétences dans le domaine, ce qui n’est parfois pas simple, et disposant d’une formation comp-



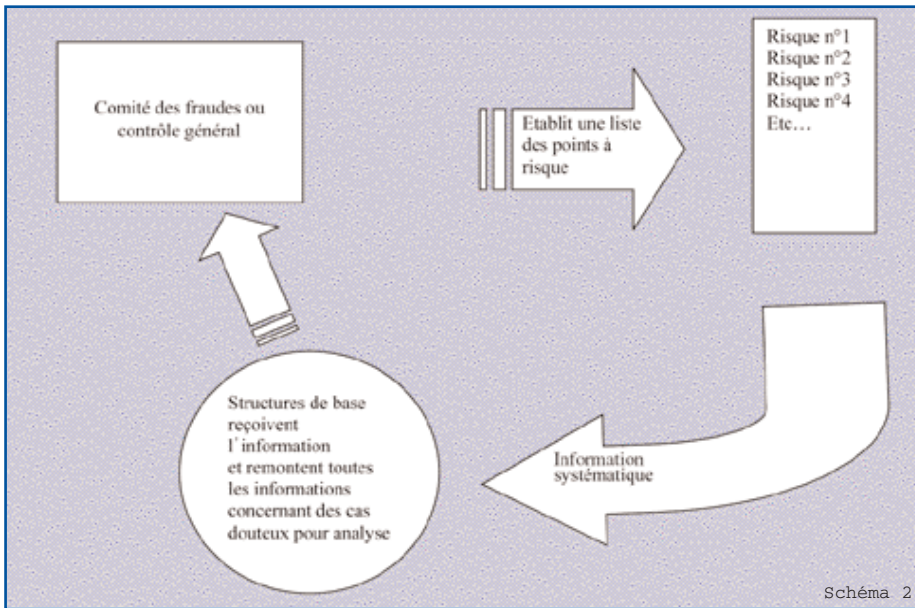


Schéma 2

table et financière.

- Le responsable de l'audit interne est rattaché à la direction générale, mais a un lien fonctionnel fort avec le comité d'audit dont il assure le secrétariat.
- Le comité approuve en dernier ressort le programme d'audit interne et s'assure qu'il dispose des ressources nécessaires pour effectuer efficacement ses missions.
- Le comité peut demander à entendre le directeur général ou tout autre cadre de l'organisation sur tout sujet relatif à la maîtrise des risques et à l'information financière.
- Le comité d'audit rédige après chaque réunion un compte rendu de ses travaux systématiquement transmis au conseil d'administration.

Ces mesures permettent de bannir la notion de domaine réservé sur lequel toute proposition de contrôle deviendrait un *casus belli*, et d'éviter, par exemple, que le secrétariat du comité ne soit tenu par le secrétariat du PDG ; les problèmes doivent pouvoir être posés !

TRAVAIL SUR LES RISQUES

Le groupe dirigeant met en place des processus qui limitent les risques :

- une rotation dans les postes à risques ou la mise en place de précautions particulières dans des postes spécialisés pour lequel les choix sont limités ;
- séparer les tâches, les accès physiques et logiques et la supervision sont d'une importance fondamentale ;

- rendre familiers, par des formations choisies, les méthodes, les indicateurs de fraudes et leur contrôle. Les auditeurs internes et les contrôleurs de gestion peuvent être systématiquement formés aux risques de fraude ;
- intégrer des appels d'offres et des partenariats dans les procédures achats ;
- organiser, si le besoin s'en fait sentir, un système de dénonciation, de sanctions et de communication sur tous les problèmes, mais cela peut s'avérer extrêmement délicat à gérer ;
- installer un processus de recrutement adapté ;
- analyser éventuellement l'impact que pourraient avoir des fraudes sur le *reporting* ;
- utiliser certains comités spécialisés : comités d'audit, de développement, de supervision du contrôle interne... qui ont des effets ralentisseurs sur le développement des fraudes.

Et pour les secteurs où la fraude affecte directement le chiffre d'affaires, le président peut préconiser un positionnement réactif et récurrent de mise à jour des montages et des personnes concernées.

Il peut être structuré de la manière décrite dans le schéma 2.

Le groupe dirigeant a donc un rôle essentiel à jouer dans le secteur des fraudes, et ce rôle il est le seul à pouvoir le jouer en mettant en place et en supervisant un système qui génère une synergie positive.

Par contre, lorsqu'il ne s'implique pas dans ce schéma, le groupe dirigeant peut soit laisser aller une situation à risque, soit utiliser les failles à son profit.

La fraude du dirigeant délinquant est une agissement assez particulier, toujours difficilement détectable, dont les montants en cause sont très importants.

Cette fraude est opérée à l'encontre de l'organisation, elle n'en utilise pourtant pas ou peu la typologie¹. Organisée au bénéfice du dirigeant, elle emprunte les pratiques adoptées lors de l'aménagement des fraudes au profit de l'organisation. Ainsi sont privilégiées des compositions qui présentent souvent une technicité exceptionnelle nécessitant conseils, complicités et structures extérieures.

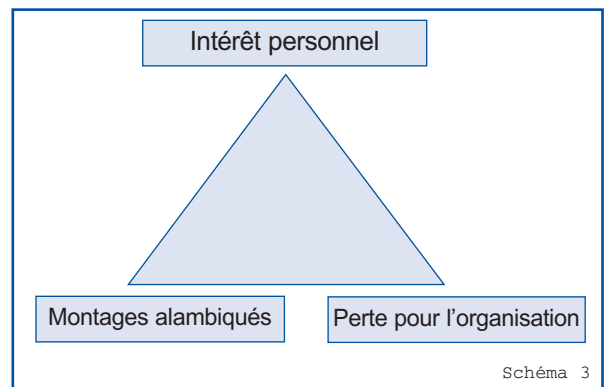


Schéma 3

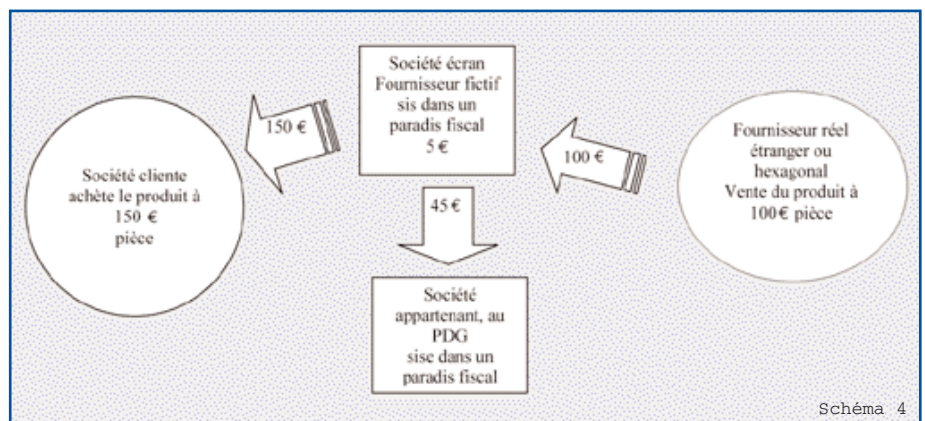


Schéma 4

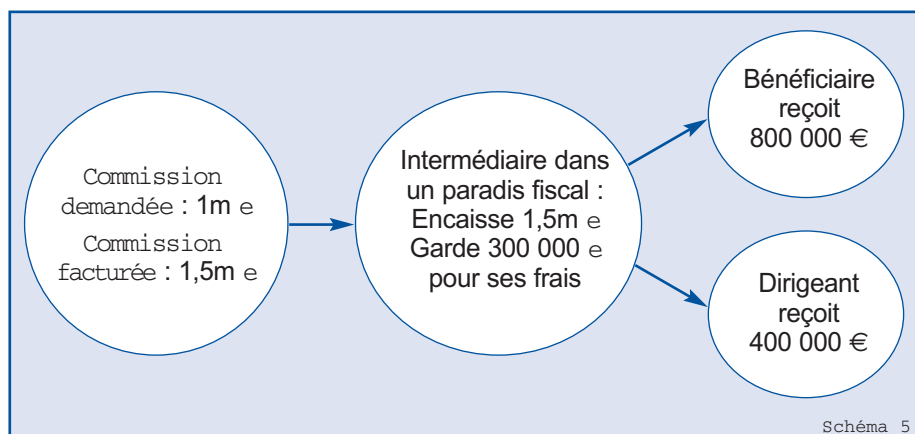


Schéma 5

C'est un montage de conception, échauffé très en amont de sa réalisation et rarement au fil de l'eau. Le montage juridique et financier est fixé dès l'origine.

Nous ne retiendrons que quelques méthodologies particulièrement risquées pour l'organisation. Tout ceci ne peut se réaliser soit parce qu'il existe un domaine réservé, soit parce qu'on peut utiliser des structures hors contrôle. L'action va se situer aux trois sommets du triangle des fraudes (schéma 3).

➤ **Jouer sur les valeurs de transfert.** Ce montage, largement utilisé dans les opérations, trouve une application pertinente, si l'on peut dire, au profit exclusif du dirigeant. Il s'agit de la très classique utilisation du "sandwich offshore". Le dirigeant s'interpose entre le fournisseur et son organisation, par le biais d'une société écran établie, bien entendu, à l'étranger. Le produit concerné est affecté d'une majoration factice. Ceci génère un supplément de marge dont le dirigeant peu scrupuleux s'approprie le montant (schéma 4).

Ce montage utilise souvent des structures situées dans des paradis fiscaux pour des raisons de commodité et de discrétion. Les indicateurs de risque internes ressortent de l'existence d'un domaine réservé et d'un surcoût des produits.

➤ Utiliser la pratique du **retour sur commissions** peut aussi être constaté, à l'occasion du versement d'une commission d'affaires², la valeur du versement est majorée, et récupérée à titre personnel ; c'est en fait l'application du montage précédent aux services (schéma 5).

Le constat de l'existence d'un domaine réservé, la présence de montages opacifiés, de structures de portage, une inflation des coûts ("fees" et

honoraires) non ou peu documentés constituent autant d'indicateurs de risque. Lorsque ces "red flags", sont mis en évidence au cours d'opérations de rachat ou de fusion ou par définition le contrôle interne est suspendu du fait de la confidentialité et de l'urgence, le risque peut être significatif.

➤ **Se faire accorder des avances ou des prêts importants**, cela va de soi, par des filiales établies dans des pays où ces montages sont autorisés sans que le conseil d'administration n'en soit avisé, et sans inscrire clairement ces opérations dans les comptes hors bilan de l'organisation.

Les sommes peuvent être consacrées à l'achat des stocks options par exemple ou pour financer un délit d'initié.

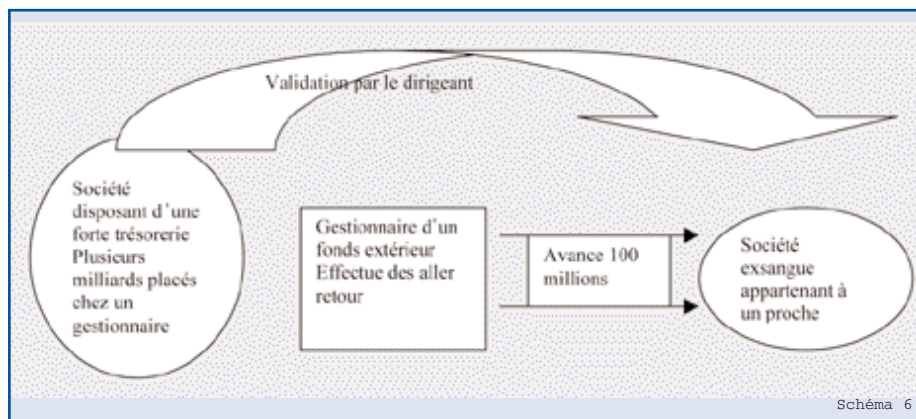


Schéma 6

➤ **Se faire accorder des prêts soit directement par la banque** (qui en fait supporter le coût à l'organisation) **soit indirectement au travers de sociétés liées.**

Ex : Le PDG d'une organisation importante dont un proche gère une entreprise en difficulté, utilise la trésorerie de son entreprise pour secourir celle de son ami (schéma 6).

Ce montage peut être utilisé dans tous

les cas où le dirigeant "soutient" une entreprise qui lui est proche, et peut affecter tous les postes comptables.

➤ **Gérer de manière "personnalisée" la caisse noire** ; les montages affectent dans ce cas des structures d'importance moindre, mais tous les postes comptables peuvent être utilisés.

En conclusion, je rapporterai quelques phrases³ tellement pertinentes, qu'elles n'appellent, à mon sens, aucun commentaire, de M. Rémy Robinet-Duffo, président du Medef Paris. Il ne m'en tiendra, je pense, pas rigueur :

"Des scandales récents et répétés aux Etats-Unis, et en France tout récemment, viennent rappeler que le pouvoir dans l'entreprise comme dans le monde politique, économique et social est fragile et qu'il ne peut être employé à d'autres fins que celles de l'intérêt général. C'est le devoir des chefs d'entreprise de se désolidariser de comportements isolés contraires à l'éthique et à l'honneur. L'entreprise ne peut véritablement et durablement créer et développer des richesses que si elle respecte un certain nombre de valeurs, qu'il appartient au dirigeant d'élaborer et de faire respecter au sein de la société et de son groupe..." ■

¹ La fraude à l'encontre de l'organisation est le plus souvent un montage d'opportunité ; dans la majorité des cas elle se coule dans une faille du contrôle interne, dans un conflit d'intérêt. La fraude au profit de l'organisation est un montage qui a plutôt tendance à organiser, à générer les structures susceptibles de créer les conditions de sa réalisation.

² Procédure qui peut être illégale dès l'origine pour certains versements.

³ Article remarquable en tous points, paru dans le Journal du Dimanche du 2 février 2003.