
Cet article a été publié dans la revue ECHANGES en juillet-août 2004.

Les risques de fraudes en entreprise sont à prendre au sérieux, même si les communications édifiantes qui ont suivi les "affaires" peuvent paraître excessives. Le recours au contrôle externe est une bonne solution car les fraudes les plus sensibles sont hors contrôle de l'entreprise. Si l'auditeur légal a un rôle à jouer, il est cependant handicapé par la finalité de sa mission et par le schéma relationnel de son intervention. Mieux vaut donc recourir à un spécialiste de la question, le *Forensic Auditor*.

Déceler les fraudes Les *Forensic Experts* en renfort des auditeurs

Emmanuel Charrier,

Expert-comptable commissaire aux comptes, ACE Audit - Chercheur, Université Paris-Dauphine

A la suite des "affaires fabuleuses" de ces dernières années, les études professionnelles ont fleuri autour du thème de la fraude, ainsi que les offres de services spécialisées de certains réseaux. Ces études sont, dans leur ensemble, frappantes : généralement internationales, elles affichent que toutes les entreprises sont concernées et que les enjeux sont gigantesques. On peut ainsi lire, dans l'une des rares études publiques ayant également porté sur le marché français, que 43 % des entreprises françaises interrogées ont été victimes d'actes de criminalité économique ces deux dernières années, pour un coût moyen de 2 millions de dollars par fraude.

Si les termes de ces études sont parfois trop synthétiques, amalgamant pratiques quasi-mafieuses et "freinte" de fournitures administratives ou manipulations comptables boursières et détournements de stock, la réalité paraît bien là : nulle entreprise n'est à l'abri d'une fraude.

Tous les risques de fraude ne sont cependant pas comparables, que ce soit en ce qui concerne leurs acteurs, leurs montants ou leurs *modus operandi*. L'ACFE, organisation professionnelle américaine regroupant des spécialistes de l'expertise des fraudes, fournit les précisions suivantes dans son rapport de 2002 (voir tableau ci-après) :

Types de fraude et position des fraudeurs

Type de fraude	Fréquence	Coût moyen (en dollars)
Détournements d'actifs ¹	82 %	80 000
Corruption, trafic d'influence	13 %	530 000
Etats financiers frauduleux	5 %	4 200 000

Position des fraudeurs	Fréquence	Coût moyen (en dollars)
Managers	38 %	250 000
Employés	60 %	70 000
Collusion Managers + Employés	2 %	500 000

Les risques de fraudes en entreprise doivent être pris au sérieux, mais n'appellent pas une réponse uniforme. Il faut en fait distinguer selon que la fraude est réalisée à l'initiative du top-management ou bien à son insu.

En effet, on ne peut compter sur les structures de contrôle interne (service de l'audit interne, circuits de pilotage et de contrôle interne...) pour faire face aux actes du top-management, qu'il s'agisse de fraudes au bénéfice direct et immédiat de dirigeants ou bien de pratiques dans l'intérêt partagé de la firme et de son management (i.e. obtention de marchés par des procédés répréhensibles). Les dirigeants, par fonction, maîtrisent l'organisation et celle-ci ne peut seule s'en protéger.

¹ Détournements de fonds, vols d'équipements, fraudes fiscales, usages abusifs des ressources...

Au contraire, les fraudes commises par les employés, seuls ou en collusion avec des tiers (clients, prestataires...), peuvent faire l'objet de mesures de préventions ou d'investigations internes, même si une fraude sur trois est encore largement découverte par hasard et que l'audit interne a une mission davantage axée sur l'efficacité de la firme.

L'obligation faite par loi française sur la sécurité financière (LSF du 2 août 2004) et le Sarbanes-Oxley Act américain (SOA du 23 janvier 2002) de présenter une organisation de qualité du contrôle interne oblige à consolider celui-ci, à le bureaucratiser, comme le dit Mintzberg, à contrecourant des tendances managériales contemporaines à plus d'autonomie pour les employés comme pour les managers, pour faire face à la complexité et à l'accélération des relations économiques.

Le risque existe d'une déconnexion entre une fonction financière rigidifiée et des fonctions opérationnelles pilotées selon le principe créativité-responsabilité. C'est pourquoi le recours à un contrôle externe peut être une solution judicieuse.

L'intervention d'un auditeur externe en matière de fraude présente de nombreux avantages : technicité spécialisée, équipes dédiées, interventions délimitées, légitimité d'un regard extérieur, possibilité le cas échéant de le désavouer sans traumatisme de la firme...

Mais à quel auditeur externe faire appel ?

L'auditeur légal, l'image financière et la relation durable

L'auditeur légal est un interlocuteur bien connu des entreprises. Les *Certified Public Accountants* (CPA) aux États-Unis, les commissaires aux comptes en France ont une mission de contrôle de l'information financière intéressant l'entreprise et il y a fort longtemps que les normes professionnelles intègrent l'examen des processus-clés de l'entreprise.

Par ailleurs, ces professionnels disposent d'un champ d'intervention étendu, quoique réduit avec la LSF et le SOA : ils peuvent éclairer de leurs analyses et recommandations une organisation perfectible, et l'on sait que la qualité du contrôle interne est un élément important dans la prévention des risques de fraudes.

Il faut cependant souligner que l'auditeur légal s'est tenu éloigné de la recherche des fraudes durant plus de soixante-dix ans. La norme américaine SAS 99 "*Consideration of fraud in a financial statement audit*", adoptée en décembre 2002 par l'AICPA, rompt en effet (à la suite de SAS 82 en 1997) avec une longue pratique d'audit instituée en 1930 avec la norme SAP 1, fondée sur un postulat de bonne foi du management de la firme audité. L'auditeur financier est désormais invité à faire preuve d'un fort

esprit critique, à favoriser les discussions entre tous les membres de son équipe, à s'informer de la conscience des dirigeants en matière de risques de l'organisation, et à s'interroger sur la confiance à donner au top-management.

Le commissariat aux comptes à la française connaissait historiquement ces bonnes pratiques, compte tenu de son origine plus judiciaire que comptable ; mais la référence progressive aux normes américaines puis l'adoption du cadre IFAC, ont largement calqué le métier sur celui du CPA. SAS 99 trouve ainsi son pendant dans la norme 2-105 sur "*la prise en considération de la possibilité des fraudes et erreurs lors de l'audit des comptes*", adoptée en juillet 2003 par la CNCC.

L'auditeur légal est-il bien placé pour conforter l'absence de fraudes dans l'entreprise audité ? Quelques observations incitent à en douter. D'abord, le commissaire aux comptes n'a à se préoccuper que des fraudes et erreurs susceptibles d'avoir une incidence sur les comptes. Par ailleurs, ce professionnel se soucie de l'impact des seules anomalies significatives au regard de l'objectif d'image fidèle des comptes. En outre, la norme 2-105 suscitée rappelle les responsabilités primordiales de la direction (objet d'une lettre d'affirmation circonstanciée) ; l'auditeur légal n'a pas mission de détecter les fraudes.

La mission du commissaire aux comptes s'inscrit dans un relationnel qu'il espère durable : son intérêt immédiat est que la mission se déroule en toute civilité ("*non adversarial relationship*"). Cette situation, qu'il lui incombe de prendre sérieusement en considération au regard de son obligation d'indépendance, n'empêche pas des investigations techniques approfondies, mais ne permet guère la remise en cause des interlocuteurs comme peut le requérir la recherche d'une fraude. Sans doute est-ce pourquoi l'auditeur financier est par nature peu performant dans la recherche des fraudes, ainsi que cela était apparu avec SAS 82 qui avait déjà marqué un tournant en matière d'audit des fraudes avant SAS 99 et qui, pourtant, s'était révélée inopérante.

Les Forensics Auditors, spécialistes des fraudes et dommages

Une autre solution est donc à préférer en matière d'audit externe : l'intervention de spécialistes dédiés. En Amérique du Nord, l'ACFE, créée en 1988, regroupe quelque 30 000 membres, les *Certified Fraud Examiners*, professionnels aguerris en matière d'enquêtes de fraudes. L'ACFE s'est associée à l'AICPA en 2002 pour créer un *Institute for Fraud Studies* et alimenter un modèle pluridisciplinaire, le *Model Organizational Fraud Deterrence Program*. On note également la création récente par l'Institut canadien des comptables agréés d'une spécialité d'expertise comptable, la "juricomptabilité", associée à un programme de

DESS conjoint entre HEC Montréal et la Rotman School of Management.

Le Mind Set du Forensic Auditor² :

Il n'existe pas de corps de spécialistes en France tels ces *Forensics Auditors* et l'ACFE n'y compte qu'une quinzaine de membres, presque tous en entreprise. Quelques grands réseaux s'efforcent d'importer leur modèle américain, avec un succès relatif.

Certains praticiens français de l'expertise économique et judiciaire sont également actifs, notamment pour établir et délimiter l'incident une fois celui-ci avéré. Ces professionnels peuvent être comparés aux *Forensics* : ils présentent l'intérêt de disposer d'une expérience étendue en matière de fraudes et pratiques illicites, qu'elles relèvent ou non du droit pénal. La question de la conservation des preuves est importante en la matière, ainsi que celle de l'évaluation des dommages.

Au-delà de cette compétence très judiciaire (*Forensic* vient d'ailleurs du latin *forum*, cour publique, de justice), le trait caractéristique des *Forensics* est leur maîtrise des techniques d'investigation. En effet, lorsque la fraude n'est pas avérée mais simplement soupçonnée, faire intervenir un "limier" peut déstabiliser une équipe, voire un service entier par des interrogatoires et des recherches documentaires déstabilisantes. Il est important d'éviter une telle désorganisation dont le coût peut excéder celui de l'incident.

La difficulté des fraudes tient à ce que, par nature, elles trouvent place dans des failles, des interstices de l'organisation. Il arrive que la faille soit béante et la fraude élémentaire : mais fréquemment - en particulier en France où l'organisation comptable des entreprises liée au plan comptable général assure une certaine fiabilité au système financier - la fraude devient subtile, et en tout cas n'est pas perceptible sans recoupement d'informations économiques, contractuelles, matérielles...

Les méthodes de travail des *Forensics* combinent, de ce fait, des outils et procédés éprouvés, notamment criminologiques, comptables et informatiques, une connaissance des spécificités économiques et techniques des entreprises et des techniques d'investigations spécifiques.

Néanmoins, l'essentiel ne tient pas aux outils et procédures substantiels qui finissent par émousser les talents de leur utilisateur, mais à un état d'esprit particulier (cf. encadré).

Les *Forensics* peuvent intervenir dans deux cadres différents, sur les fraudes internes comme sur les fraudes managériales : lorsqu'une fraude est née, ou soupçonnée ; et hors tout soupçon.

- La fraude peut être découverte par accident, aussi bien que détectée a priori.
- Les méthodologies et techniques de l'audit financier vont et viennent, mais aucune n'est véritablement conçue pour révéler les fraudes.
- La détection des fraudes est plus un art qu'une science. Elle requiert un esprit novateur et créatif autant que la rigueur de la démarche scientifique.
- La ténacité, la persévérance et la confiance en soi sont des attributs bien plus importants pour un *Fraud auditor* qu'un QI élevé...

Les interventions sur incidents évoquent les procédures policières... Il est cependant essentiel que le déroulement de la mission n'ait rien de comparable à une "série B". S'il faut bien identifier la fraude, comment l'acte a été pratiqué, comment il a été dissimulé et par qui, il est tout aussi essentiel que la preuve soit probante, et que l'entreprise poursuive correctement sa route après cette péripétie.

C'est pourquoi les investigations se doivent généralement d'être "civiles", d'abord analytiques et documentaires, avant de donner lieu à des interviews circonstanciées avec l'entourage puis la cible.

Il faut souligner le processus psychologique que vivent généralement les personnes touchées par une fraude (le fraudeur, son encadrement, ses collègues) : après une phase de déni, la colère s'installe rapidement puis vient un temps de justification de l'événement et de ses auteurs. A ces phases intenses succède le désappointement, voire une ambiance dépressive, jusqu'à l'acceptation qu'il y a une vie après la fraude – mais laquelle ? Autant de phases de la crise qui peuvent coûter cher à l'organisation.

Les interventions hors toute fraude ont vocation à être plus paisibles. Il s'agit alors de mener un audit des risques de l'organisation, en associant une revue *in concreto* des données des systèmes d'information (B-Law...) et un pistage des *red flags* après scénarisation des fraudes potentielles compte tenu des métiers et de l'organisation de l'entreprise. L'approche est délicate à mener car l'utilité du *Forensic audit* n'apparaît souvent qu'après un pistage approfondi des transactions et de l'information de l'entreprise. En particulier, la technique des *red flags* (les indicateurs de risques) peut générer un "bruit" important, en faisant ressortir de très nombreux risques, en fait inexistantes. L'expérience du *Forensic* et la concentration sur certaines zones de risques sont alors déterminantes.

La cartographie des risques exigée *de facto* pour faire face à la LSF et au SOA, est l'occasion

² Cf. Bologna & Lindquist (1995), *Fraud Auditing and Forensic Accounting*, Wiley & Sons.

d'interventions préventives de *Forensics*, qui ont ainsi une raison acceptable de questionner tout un chacun sur le fonctionnement réel de l'entreprise. Les démarches qualité, les travaux d'intérim de l'auditeur légal, un rapprochement d'entreprises constituent également des cadres peu anxiogènes. Les *Forensics* étant plus pragmatiques que systémiques, leurs approches visent à identifier des situations concrètement problématiques plutôt que

des risques éventuels. Si leur intervention post-fraude permet de rechercher la meilleure réparation, leur intervention préventive est à même de favoriser un meilleur gouvernement de l'entreprise, en participant à l'amélioration permanente de la maîtrise des risques de l'organisation. C'est la contribution du *Forensic Auditing* à l'effectivité du "tone at the top" donné par le top-management de l'entreprise.

Quelques lectures complémentaires

ACFE (2003), *2002 Report to the Nation: Occupational Fraud and Abuse*, www.cfenet.com.

Charrier (2003), A propos de Rezzae, "Financial Statement Fraud, Prevention and Detection", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 9(2), p.192-193.

Charrier (2004), A propos de Albrecht, "Fraud Examination", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10(2), à paraître.

Richard & Reix (2002), "Contribution à l'analyse de la qualité du processus d'audit. Le rôle de la relation entre le directeur financier et le commissaire aux comptes", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 8(1), p.151-174.

Vermeer (2003), "The Impact of SAS No. 82 on an Auditor's Tolerance of Earnings Management", *Journal of Forensic Accounting*, 4(1), p.21-34.