

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

<b>Préface</b> .....	13
<b>Introduction – Mesures antifraudes: un réalisme nécessaire</b> .....	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

<b>Un talent mal récompensé</b> .....	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
<b>Les fraudeurs se suivent et se ressemblent</b> .....	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

<b>L'affaire du serpent qui se mord la queue ou la société qui finance son propre rachat</b> .....	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
<b>Le sens de l'observation</b> .....	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
<b>La tentation était trop grande</b> .....	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
<b>Petit poisson deviendra grand</b> .....	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
<b>Un secret mal gardé</b> . . . . .	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
<b>Le pire n'est jamais sûr...</b> . . . . .	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
<b>Partie 2 – Corruption</b>	
<b>« Le poisson pourrait toujours par la tête »</b> . . . . .	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

<b>Collusion perdue</b> .....	103
<b>Entente postcontractuelle</b> .....	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
<b>Le projet du millénaire</b> .....	115
<b>Dissimulation d'incidents de fraude par le management</b> .....	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
<b>La courtière en assurances exige du sur-mesure</b> .....	129
<b>Fraude aux assurances</b> .....	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
<b>Les étranges relations entre M. Alibert et son fournisseur de logiciel</b> . . . . .	145
<b>Corruption privée</b> . . . . .	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
<b>L'art de servir ses intérêts</b> . . . . .	155
<b>Conflit d'intérêts au sein de la grande distribution</b> . . . . .	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
<b>Partie 3 – Déclarations frauduleuses</b>	
<b>La folie des grandeurs</b> . . . . .	169
<b>Un cadre dirigeant hors supervision et hors contrôle</b> . . . . .	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
<b>Cap à l'Est !</b>	181
<b>Une joint-venture à risque</b>	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
<b>Un loup déguisé en agneau</b>	195
<b>Une banque criminelle: la BCCI</b>	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
<b>Le grand carrousel</b>	217
<b>Fraude à la TVA dans l'Union européenne</b>	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
<b>Fraude en kit</b>	225
<b>Faux documents et crime organisé</b>	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
<b>À l'insu de leur plein gré</b>	235
<b>Fraude monétique</b>	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
<b>Aide lexicale</b>	243
<b>Liste des contributeurs</b>	257