

LES ECHOS BUSINESS

droit - finance



SUR LE WEB
LESECHOS.FR

● « La start-up est dans le pré », le concours du Salon de l'agriculture echo.st/m60711

● Retraite : les nouvelles règles des complémentaires Agirc-Arrco echo.st/m60709

IMPLANTATION Au Brésil pour Norton Rose Fulbright. Andrew Haynes rejoint le cabinet en tant que codirigeant pour le Brésil, avec Glenn Faass, actuel responsable du bureau en Colombie.

DISTINCTION Le magistrète de juriste d'affaires du DJCE Panthéon Assas Paris-II est sacré meilleure équipe juridique et fiscale 2014 par la 4^e édition du Challenge Fidal-Paris Sud.

Fraude en entreprise : les bonnes pratiques de détection et de prévention

- La lutte contre la fraude est au cœur des responsabilités de l'entreprise.
- D'autant que le risque d'irrégularités comptables et financières se révèle en forte croissance...

GESTION FINANCIÈRE

Julie Le Bolzer

Un collaborateur qui détourne des fonds, le directeur financier d'une filiale qui falsifie les résultats financiers, un directeur commercial qui a recours à la corruption pour obtenir des marchés... La fraude revêt diverses formes. Et elle n'arrive pas qu'aux autres : 55 % des entreprises françaises ont été victimes d'une fraude au cours des vingt-quatre derniers mois, selon une toute récente étude PwC. Et 44 % craignent un acte de cybercriminalité.

« Il n'est pas une organisation ni un secteur d'activité qui soit à l'abri », prévient Jean-Marc Lefort, associé chez KPMG, dont le département Forensic France a conduit, ces quatre dernières années, plus d'une soixantaine d'investigations dans les trois domaines phares de la fraude financière : le détournement d'actifs, la falsification d'états financiers et la corruption.

● LA FRAUDE, UNE RÉALITÉ PRÉGNANTE

D'après l'étude « Global profiles of the fraudster », réalisée par le groupe d'audit et de conseil sur près de 600 cas, la répartition entre ces trois sujets est la suivante : 56 % des fraudes concernent les détournements d'actifs, 24 % ont trait à la corruption, les 20 % restants correspondant à la présentation frauduleuse d'états financiers ainsi qu'à des situations diverses : blanchiment, contrefaçon, délits d'initié, etc. « Surtout, la fraude est en forte progression, indique Jean-Marc Lefort. Même s'il est difficile d'en mesurer précisément les effets, la mondialisation des échanges, la dématérialisation des transactions financières, le développement des nouvelles technologies sont autant de phénomènes qui contribuent à la croissance du risque. »

● LES SITUATIONS À RISQUE

Le portrait-robot correspond à tout un chacun : de nombreux collaborateurs répondent au profil du fraudeur-type... « Dans 7 cas sur 10, le



Jerome Meyer-Bischoff pour Les Echos

fraudeur est un homme âgé de 36 à 55 ans, occupant un poste de manager, le plus souvent dans le département finance ou les opérations », note KPMG. 61 % des fraudeurs exercent dans l'entreprise victime (41 % y travaillent depuis plus de six ans). Dans 54 % des cas, les fraudes sont commises par des employés ayant des fonctions d'encadrement ou de direction. En outre, le fraudeur se révèle souvent être un récidiviste : dans 93 % des situations analysées, il a commis plusieurs infractions avant d'être découvert.

« Au même titre qu'il convient d'identifier ce qui a créé l'opportunité, par exemple une faille dans le contrôle interne, il est très important de s'intéresser aux mécanismes psychologiques qui conduisent à des agissements frauduleux : l'enrichis-

sement personnel, l'ego, la crainte... » souligne Jean-Marc Lefort. Les organisations qui présentent le plus de risques ? Les entreprises à points de vente multiples (grande distribution, distribution, hôtellerie, restauration...), les groupes opérant sur d'importants marchés d'infrastructure, ceux à forte implantation internationale... « Notamment dans les BRICS : la fraude est souvent corrélée au taux de croissance des pays et des marchés », indique Jean-Marc Lefort.

● DÉTECTION, PRÉVENTION ET INVESTIGATION

Ce sont les clés de voûte des dispositifs mis en place dans les organisations. « L'investigation par un expert externe consiste essentiellement en l'analyse de données comptables et

financières de l'entité concernée, dans le but de mettre en évidence des transactions frauduleuses », explique Jean-Marc Lefort. Cette analyse est complétée par la mise en œuvre de diligences additionnelles : la conduite d'entretiens, la recherche d'informations publiques sur des sociétés ou des personnes et l'analyse des données électroniques. Et l'étude PwC d'ajouter que 43 % des fraudes reportées ont été détectées grâce à l'analyse informatique.

« Tout au long de ses travaux, l'expert a le souci de collecter des éléments factuels et de constituer une documentation probante afin de fournir un rapport qui, le cas échéant, pourrait être produit en justice », précise l'associé de KPMG. Quelle que soit la démarche, elle doit impérativement être « portée » par le top

Outils anti-fraude

● Prévention :

- désignation d'un « fraud officer »
- diffusion d'un code éthique
- cartographie des risques
- sensibilisation et formation des salariés

● Détection :

- dispositif d'alertes (« whistleblowing »)
- analyse des données électroniques (« data-mining »)

● Investigation :

- analyses comptables et financières ainsi que des données électroniques
- conduite d'entretiens
- actions de « corporate intelligence »

management. « Au cœur des actions de prévention, de détection, d'investigation, soulignons le rôle majeur de la direction générale, dont l'implication doit être directe et prépondérante », observe Jean-Marc Lefort.

● ACTION DE SENSIBILISATION

Aucune étude ne vient contextualiser les cas de fraude en regard des modes de fonctionnement des entreprises, aussi bien en termes de management que d'organisation du travail. En revanche, la communication est un élément clef dans la prévention.

Si nombre d'entreprises rechignent à aborder le sujet de la fraude, parfois par crainte de « donner des idées » aux collaborateurs, elles devraient au contraire s'emparer de la question et sensibiliser toutes les populations de l'organisation.

« La sensibilisation des collaborateurs est d'une importance capitale », estime Jean-Paul Artaud, membre du groupe de travail contrôle interne de l'APDC, l'Association des professionnels et directeurs comptabilité et gestion. « En outre, dès qu'une fraude est signalée, l'entreprise se doit de réagir avec diligence, afin d'éviter la généralisation de telles pratiques. » Au-delà du préjudice financier direct, l'absence de réaction pourrait susciter un sentiment d'impunité. ■

PERSONNALITÉS



Jean-Marie Burguburu (CNB), Joseph Zorogniotti (CSOEC)

L'actualité

Après examen du projet de loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (Alur) et afin de lutter contre les marchands de sommeil, le législateur a décidé que toute cession de la majorité de parts sociales d'une société civile immobilière sera constatée par un acte authentique notarié, un acte sous seing privé contresigné par un avocat ou un acte « d'un professionnel de l'expertise-comptable ».

Les réactions

Le Conseil national des barreaux (CNB), présidé par Jean-Marie Burguburu, estime que « les parlementaires ouvrent grand les portes de l'exercice du droit à titre principal aux experts-comptables ». Or, ces derniers n'ont « pas été habilités à rédiger un acte d'avocat » parce qu'ils n'ont « pas reçu une formation de juriste et qu'ils ne sont pas soumis au même niveau d'exigences déontologiques, ainsi que l'a reconnu l'Autorité de la concurrence dans son avis du 27 mai 2010 ». De son côté, ne souhaitant pas « polémiquer », Joseph Zorogniotti, le président du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables (CSOEC), rappelle le « souhait légitime de la profession » de ne pas se voir exclue d'un dispositif « auquel elle participe depuis toujours, conformément aux textes régissant la profession, et réaffirme sa priorité : allier compétence et déontologie au service de ses clients ».

ILS ONT BOUGÉ

FANNY PALLINCOURT

● Elle est promue directeur des comptabilités et process finance d'Allianz France. Diplômée de HEC et de l'IEP de Paris, elle conserve ses fonctions de directeur corporate finance.

CLAIRE REVOL-RENIE

● A 37 ans, elle devient associée corporate chez Scotto & Associés. Diplômée de Reims Management School, titulaire d'une maîtrise droit des affaires et fiscalité, elle a rejoint le cabinet en 2004.

AURÉLIEN CHARDEAU ET MAXIME SIMONNET

● Auparavant of-counsels, ils sont cooptés associés par Dentons. Aurélien Chardeau, 38 ans, diplômé de l'Edhec, titulaire d'un DESS droit des affaires et d'un DEA droit des obligations civiles et commerciales, a rejoint Dentons en 2012. Maxime Simonnet, 43 ans, titulaire d'un DEA droit international économique, y était depuis 2008.

EN PARTENARIAT AVEC
Nomination.fr

Administrateur de fonds, un nouveau métier

GESTION D'ACTIFS

Le nombre de ces professionnels pourrait se développer en France.

Réjane Reibaud
rreibaud@lesechos.fr

Un nouveau métier pourrait-il bientôt émerger en France ? Bien connue au Luxembourg et en Irlande, la fonction d'administrateur indépendant de fonds l'est moins en France. Un paradoxe, alors que le nombre de fonds de placement, les sicav en particulier, est presque aussi important dans l'Hexagone que dans ces deux

autres pays, royaumes eux aussi de la gestion collective.

Etre administrateur de fonds, c'est comme être administrateur d'une entreprise avec les mêmes responsabilités de base. Au Luxembourg d'ailleurs, l'Institut luxembourgeois des administrateurs (ILA) ne veut pas faire de différence. « C'est un positionnement volontaire, mais il est vrai qu'être administrateur de fonds, c'est non seulement défendre les intérêts de la société, mais c'est aussi défendre ceux des investisseurs dans le fonds géré par la société », explique Marie-Jeanne Chèvremont, présidente de l'ILA et elle-même administratrice de fonds Schroders.

L'institut voit passer quelques Français dans la capitale du Duché,

en quête d'expertises complémentaires. De plus en plus, les sociétés de gestion françaises cherchent à s'internationaliser, faute de croissance sur le marché hexagonal. Et pour ce faire, elles doivent se plier aux demandes des investisseurs étrangers, qui seraient beaucoup plus exigeants que leurs homologues français.

Le prix de l'indépendance

« Les investisseurs nord-européens par exemple veulent des indépendants à tous les conseils pour gérer les conflits d'intérêts », assure Aymeric Lechartier, dirigeant de Carne, une société londonienne spécialisée dans des services de gouvernance aux sociétés de gestion. Ces investisseurs s'attendent en général à un

minimum de quatre réunions d'administrateurs par an (c'est aussi exigé par la plupart des régulateurs), des comptes rendus, des questions et des droits de regard sur les contrats conclus par exemple avec les dépositaires, les conservateurs ou encore les intermédiaires en courtage. Autant de fonctions qui pèsent sur les frais et donc les rendements du fonds mais qui sont déterminantes pour la sécurité des opérations. « Depuis la crise financière et la fermeture arbitraire de certains OPCVM pour des questions de liquidité, les administrateurs indépendants ont pris une importance grandissante. Les investisseurs l'exigent, car ils pensent que leurs intérêts seront mieux défendus », poursuit Aymeric Lechartier.

Comme pour les entreprises, les administrateurs de fonds bénéficient d'une rémunération à condition qu'ils soient indépendants. Elle peut aller de 10.000 euros l'année à plus de 30.000. « Il y a eu des abus par le passé. On a vu des gens par exemple aux Caïmans qui pouvaient cumuler jusqu'à 200 mandats. Mais les régulateurs font désormais très attention à cela », explique Bertrand Gibeau, directeur général délégué de Reinhold et Partners, une des rares sociétés en France à développer le métier. Bertrand Gibeau et Alain Reinhold, le dirigeant et cofondateur, ont des mandats soit dans des fonds luxembourgeois créés depuis la France soit dans des structures caïmanaises pour le compte de sociétés de gestion anglaises ou asiatiques. ■