

Intervenant(s)

- Axelle Brault-Fonters Associée
- Nicolas Guillaume Associé



GRANT THORNTON ADVISORY DAYS

La Fraude : 50 nuances de Conseil

Jeudi 23 mars 2017

Les fondamentaux du contrôle interne à l'épreuve de la Fraude Faire du contrôle interne un outil clé de la lutte contre la fraude



Les fondamentaux du contrôle interne à l'épreuve de la Fraude



Fraude et contrôle interne : un lien évident

Les limites du contrôle interne en matière de fraude

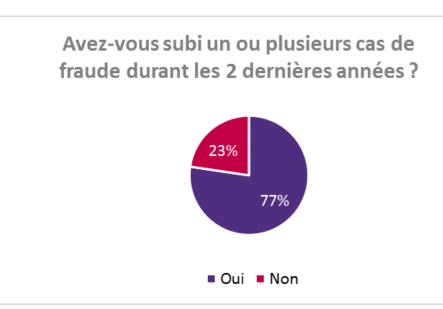
Dépasser ces limites pour être performant face à la fraude

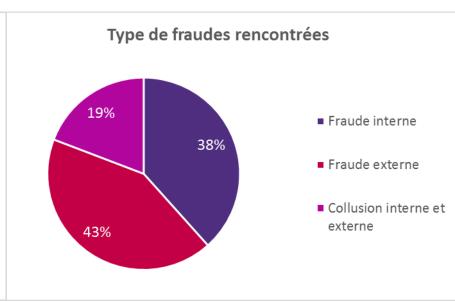
Conclusion



La fraude en quelques chiffres

 Baromètre Fraude Grant Thornton : la fraude implique dans plus de la moitié des cas un collaborateur de l'entreprise









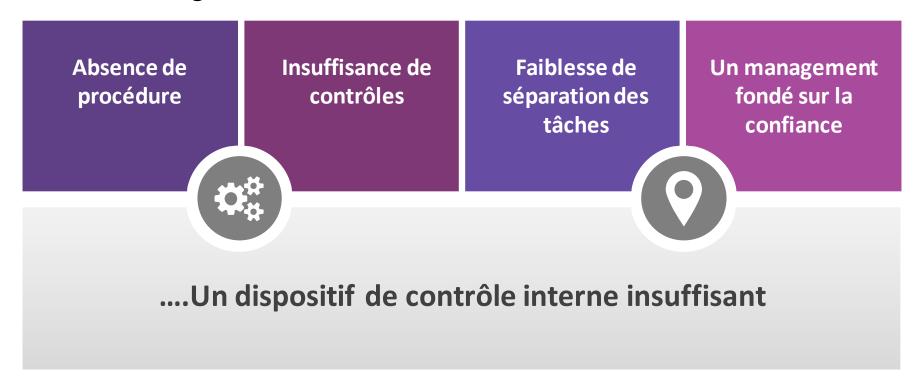
 Cette société fantôme avait été créée par le salarié pour permettre des virements sur un de ses comptes.

GRANT THORNTON ADVISORY DAYS



Un exemple de fraude...

Les enseignements à retenir :





Définition d'une fraude :



« La fraude consiste à **tromper délibérément** autrui pour obtenir un **bénéfice illégitime**, ou pour contourner des obligations légales ou des règles de l'organisation. Un comportement frauduleux suppose donc un **élément factuel** et **intentionnel** ainsi qu'un procédé de **dissimulation** de l'agissement non autorisé. » - IFACI



Elément	Remarques
Intentionnel	Ce n'est pas une erreur : le fraudeur commet une action dont il connait le caractère non autorisé. La fraude peut être une action ou une omission.
Bénéfice recherché	Le mobile de la fraude n'est pas exclusivement un gain matériel . D'autres types de bénéfices peuvent être recherchés : • Volonté de reconnaissance. • Volonté de préserver une réputation pour soi-même ou son entité. • Esprit « joueur » du fraudeur qui jouit du plaisir de ne pas être pris « la main dans le sac »
Factuel	La fraude se matérialise par des comportements et des actes. Ces éléments objectifs permettent d'apprécier l'impact de la fraude.
Dissimulation	Cet élément est un corollaire du caractère illégitime de la fraude . (Faux & usages de faux – falsification de données). Il justifie les complicités éventuelles
Parties prenantes	 La fraude peut être le fait d'une personne ou d'une organisation, interne ou externe à l'organisation. La fraude interne est l'utilisation de son propre emploi afin de s'enrichir personnellement tout en abusant ou en détournant délibérément les ressources et les actifs de la société. La fraude externe est l'acte ou l'omission résultant d'une tromperie et provenant d'une personne extérieure à l'entreprise qui subit le dommage. La fraude externe peut bénéficier de complicité en interne.

GRANT THORNTON ADVISORY DAYS



Définition du Contrôle interne :



« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité »

Source: COSO Report



Objectifs liés aux opérations :

- efficacité et efficience des opérations;
- objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que de sauvegarde des actifs.



Objectifs liés au reporting:

- reporting externe et interne, financier et extra financier;
- fiabilité, respect des délais, transparence ou d'autres exigences des régulateurs,....



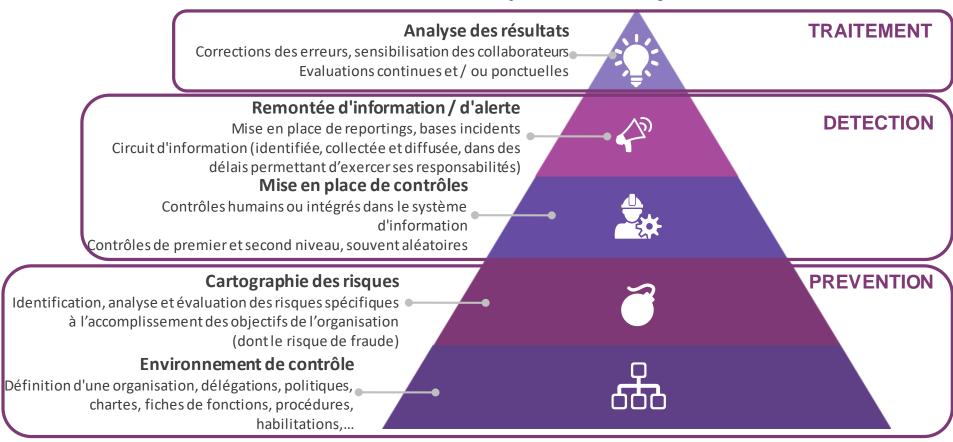
Objectifs liés à la conformité :

- respect des lois et règlements applicables à l'entité.

GRANT THORNTON ADVISORY DAYS



Les composantes du dispositif de contrôle interne permettent de prévenir, détecter et traiter les risques, dont les fraudes



GRANT THORNTON ADVISORY DAYS



Les limites du contrôle interne en matière de fraude

Le Triangle de la fraude met en lumière les limites du contrôle interne

Selon ce modèle, trois facteurs déclencheraient la fraude...

Incitation/Pression

Environnement managérial ou économique favorisant la fraude :

- Indicateurs de performance trop exigeants, objectifs irréalistes
- Pression excessive sur le management ou sur les employés

...qui ne sont pas toujours couverts par les dispositifs de contrôle interne.

Opportunité

Circonstances qui donnent l'opportunité de commettre une fraude :

- Absence de procédures, contrôles ou possibilité de contourner les contrôles
 - Faiblesse des séparations des tâches
- Changements (refonte SI, acquisition, turn over des dirigeants, etc.)

Fraude

Attitude / Rationalisation

Rationalisation de l'acte frauduleux comme étant un dû :

- Attitudes ou valeurs personnelles
- Autojustification fondée sur le manque de reconnaissance (promotion manquée, prime non accordée,...)
- Environnement éthique ne favorisant pas un cadre de bonne conduite

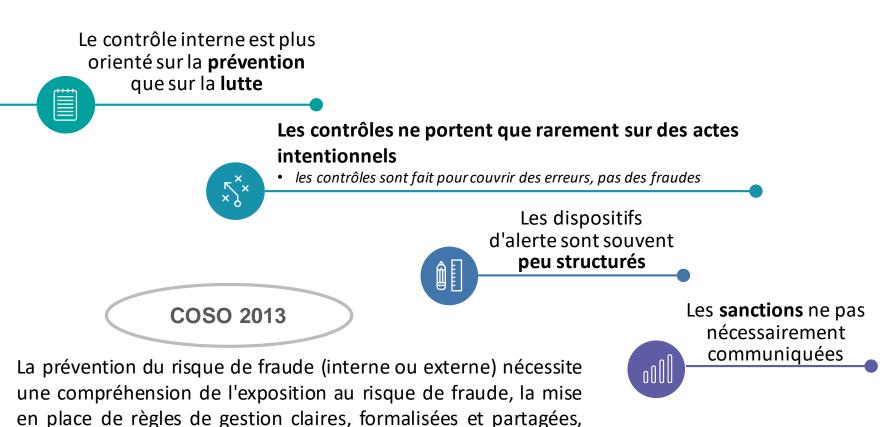
GRANT THORNTON ADVISORY DAYS



Les limites du contrôle interne en matière de fraude

ainsi que la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adapté aux enjeux et risques de l'organisme, et permettant de

limiter les facteurs déclenchant de la fraude.



GRANT THORNTON ADVISORY DAYS



 Déployer un dispositif de contrôle interne autour des 3 axes complémentaires suivants :

PREVENTION

Mise en place de dispositifs de prévention et d'une cartographie spécifique sur les risques de fraude

DETECTION

Sécuriser les activités et renforcer la détection à travers des contrôles ciblés, des Indicateurs / alertes pour détecter les opérations atypiques

TRAITEMENT

Réduire les impacts potentiels en corrigeant au plus vite, établir les éléments factuels et sanctionner les auteurs





Renforcer les dispositifs de prévention est un axe fondamental pour réduire les fraudes...

FORMATION

- Instaurer une culture de prévention et lutte contre la fraude
- Livret d'accueil
- Site intranet



GOUVERNANCE:

- Chartes, codes éthiques
- Instances de gouvernance

RISQUES

- Cartographie des risques de fraude
- Scénarios de Fraude
- Identification des conflits d'intérêts

- Procédures standardisées
- Procédures de signalement



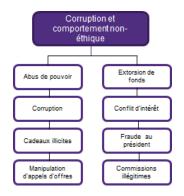
Grant Thornton



Dépasser ces limites pour être performant face à la fraude

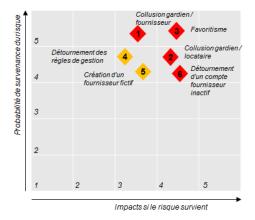
1

Exemple d'univers de risques de fraude



Exemple de cartographie des risques (Tableau détaillé)

Exemple de cartographie des risques (Matrice)



									Probabilité				Impacts						
Numéro du scénario	Typologie	Catégorie	Intitulé du risque	Description du scénario	Causes	Dispositif de maîtrise existant		Motivation	Comnétence	Collaboration	TOTAL STATE OF THE	· Traçabilité	Synthèse		Financier	lmage +	Légal	Impact global	Risque résiduel
1	Escroquerie	Fraude externe	Fraude au président	Usurpation d'identité de l'un des dirigeants : un individu, qui se fait passer pour le dirigeant d'entreprise, ordonne à un salarié de l'entreprise d'effectuer un vicement fraudulaux (souvent	- Absence de procédures permettant de cadrer les palements d'urgence . Des informations clés comme par exemple les signatures sont communiquées à l'extérieur (communication à la contrepartie de l'ordonnancement de l'exécution du palement afin de dire que le palement à bien eu lieu.) - Naiveté du salarié en matière de procédures frauduleuses - tolement du salarié au sein de la structure			3	1		3	1	2		3	2	3	3	3
2	Escroquerie	Fraude externe	Faux fournisseur	Usurpation de l'identité d'un fournisseur ou société d'affacturage : un individu, qui se fait passer pour un fournisseur d'e l'entreprise, demande le changement de RIB.	- Méthode de contrôle et de modification de RiB décrites non formalisées - Circularisation uniquement par téléphone - Contact pas systématiquement renseignée dans la fiche fournisseur permettant de garantir la circularis	- Pratique annoncée de circularisation pour confirmer avant changement		3	2			2	2		2	1	2	2	2





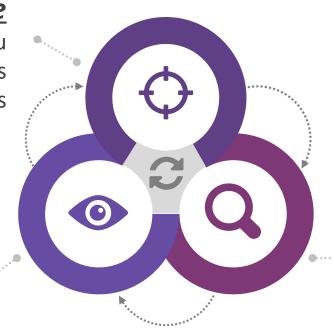
 Le dispositif de détection pour stopper ou découvrir au plus vite le cas de fraude

Contrôle interne

contrôles humains ou informatiques ciblés sur les risques de fraudes majeurs

Audit interne

intégration du risque de fraude dans la plupart des missions d'audit = tolérance zéro



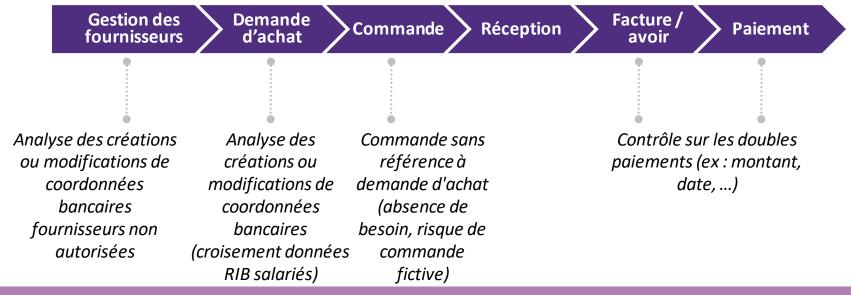
Audit externe

Commissaires aux comptes, corps de contrôles...





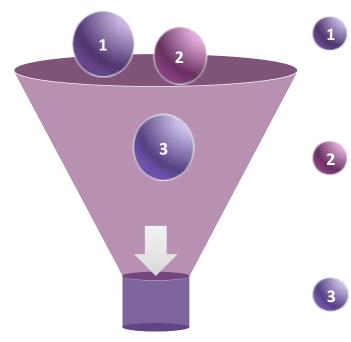
- Mise en place de contrôles de second niveau, ciblés sur des comportements atypiques ou de anomalies, au regard des risques de fraude identifiés dans la cartographie.
- Exemple processus achat :







 Le dispositif de traitement pour établir les éléments factuels et sanctionner les auteurs



INVESTIGUER

Disposer d'une **méthodologie d'investigation** garantissant la collecte des éléments probants qui pourront être présentés en cas de fraude avérée

GERER LA CRISE ET SANCTIONNER

Avoir formalisé son **dispositif de gestion de crise** à activer en cas de soupçon de fraude Agir à l'encontre du fraudeur et communiquer sur les sanctions

AMELIORER

Analyse a posteriori afin d'en **tirer des enseignements** et ainsi éviter la répétition de procédés similaires au même endroit, par la mise en place d'actions d'amélioration



Grant Thornton



Dépasser ces limites pour être performant face à la fraude

Un processus de traitement vertueux à mettre en place en lien avec le dispositif de contrôle interne :

- Analyse de cause, correction des faiblesses de contrôle interne dans le processus concerné
- Adaptation des contrôles de surveillance

- **Informer** les instances de gouvernance
- Etablir une communication adéquate vers le personnel (pas d'impunité).



- Analyse des anomalies dès survenance d'une alerte par le contrôle interne
- Qualification de l'anomalie : recueil de preuves, analyse des responsabilités

- Elargissement des investigations : analyse sur un périmètre plus large,
- collecte de preuves (pouvant aller jusqu'à un audit complet)
- **Actions de sanctions**, avec les différentes directions concernées : RH, juridique, Direction générale...



En synthèse...

- Le risque de fraude n'est pas un risque théorique
- Ses impacts sur l'entreprise peuvent être importants
 - → Perte de confiance des clients
 - → Perte financière
 - → Dégradation de l'image ...
- Il est donc important :
 - → d'avoir une **vision des risques** de fraude potentiels dans le cadre de ses activités ...imaginer que cela est possible!
 - → d'adapter le dispositif de contrôle interne, en renforçant les outils d'aide à la prévention et au traitement du risque de fraude;
 - → de **former et communiquer**, pour mieux appréhender ce risque.



En synthèse...

Faire du contrôle interne un outil clé de lutte contre la fraude





Ne pas tenter : la dissuasion est le maître mot



Leitmotiv: la confiance n'empêche pas le contrôle



Revenir aux fondamentaux en matière de contrôle interne

SOYEZ VIGILANTS!