

- **Axelle Brault-Fonters**  
Associée, Risk management
- **Sylvie Scelles-Tavé**  
Associée, Droit des sociétés
- **Jérôme Scapoli**  
Avocat, Directeur département social



Bienvenue aux

# GRANT THORNTON ADVISORY DAYS

La Fraude : 50 nuances de Conseil

Jeudi 23 mars 2017

Délégations de pouvoirs et organisation de la  
gouvernance : base de la prévention des fraudes ?

## Panorama des fraudes

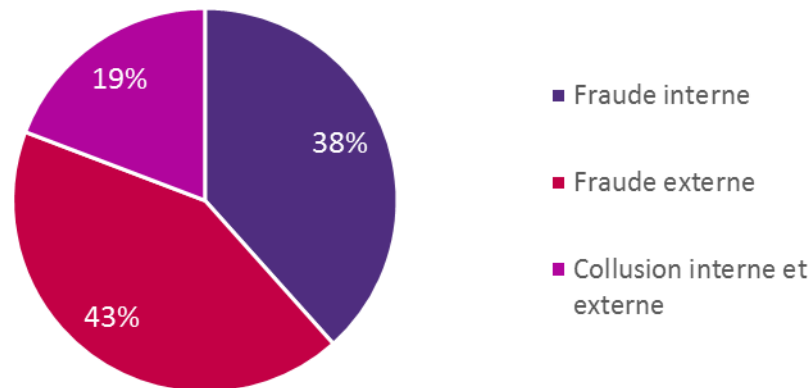
- Chiffres\*

77% des entreprises françaises de notre étude ont été victimes d'une fraude au cours des 24 derniers mois

### Evolution des natures de fraude...

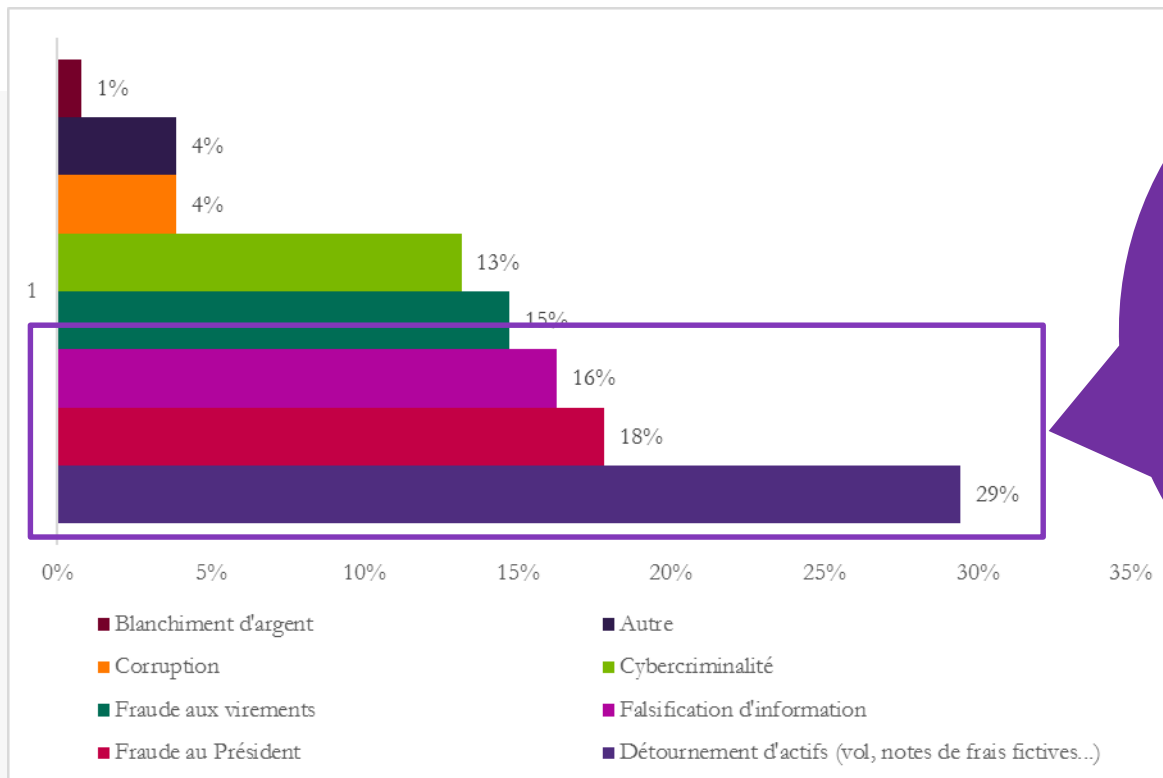
Une augmentation des fraudes internes, mieux identifiées et plus détectées

Type de fraudes rencontrées



\*Etude Grant Thornton, mars 2017, sur un échantillon de 1900 entreprises

## Quelle implication des dirigeants dans la lutte contre la fraude?



Plus de la moitié des cas de fraudes détectés concerne des détournements d'actifs, des fraudes au président, des falsifications pouvant impliquer la responsabilité des dirigeants en lien avec les pouvoirs accordés

## Quelques situations favorisant l'émergence de la Fraude...

Le "qui a le droit de faire quoi" est flou ou inadapté à la structure organisationnelle

Responsabilités données à des personnes non compétentes

Manque de précision dans les pouvoirs accordés

Structure organisationnelle complexe (groupes, organisation matricielle...)

Pouvoirs ou signatures accordés sans contrôle



**FRAUDE**



## Définition de la Fraude : rappel



« 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

## Fraude et délégations : quels enjeux ?

S'adapter dans un contexte évolutif et mondialisé qui augmente les zones de risques de fraude et pour cela les identifier pour mieux les prévenir

Assurer la protection contre la mise en jeu de la responsabilité pénale

Garantir l'adéquation entre l'organisation et les délégations

Répartir les responsabilités afin de prévenir les risques et assurer l'efficacité des systèmes mis en place

## Délégation de pouvoirs – Définition et conditions de validité

La délégation de pouvoirs est un acte juridique par lequel, le délégant, personne physique, se dessaisit d'une partie de ses pouvoirs pour les transférer au délégataire, autre personne physique.

délégant



délégation



délégataire

### Autorité :

pouvoir hiérarchique nécessaire pour faire respecter les décisions prises et indépendance du délégataire par rapport au délégant

### Moyens :

humains, techniques et financiers suffisants pour permettre au délégataire d'exercer sa mission

### Compétences :

technique et juridique appréciées au regard de la qualification, l'ancienneté et l'expérience professionnelle

## Délégation de pouvoirs – quels principes ?

- La mise en place d'un système de délégations efficient doit prendre en compte les principes suivants :

Décentraliser la prise de décision en rapprochant les centres de décisions des activités concernées



Délégations de  
pouvoirs et  
signatures

Limiter le nombre de personnes habilitées / autorisées à réaliser des opérations réputées « à enjeux » ou « à risques » (notamment les fraudes)

Eviter le cumul des responsabilités



Allier sécurité et fluidité des décisions

En respectant le triptyque : Autorité / Moyens / Compétences



## Notre vision : un processus itératif en 6 étapes clés

1

Cadrer les périmètres délégués

2

Attribuer les responsabilités

3

Formaliser les délégations

4

Diffuser, communiquer et former

5

Contrôler la mise en œuvre

6

Mettre à jour le dispositif



## 1 Cadrer les périmètres délégués

Thématiques régulièrement déléguées :

- pouvoir de passer des marchés et des achats
- pouvoir de passer des accords commerciaux ou des partenariats

Thématiques engageant potentiellement la responsabilité pénale du délégataire :

- ressources humaines
- sécurité des opérations

Particularisme des groupes de sociétés :

- efficacité des délégations entre un délégant d'une société A et un délégataire d'une société B

**Bonne pratique : se référer à la cartographie des risques et de fraude pour cadrer le dispositif de délégation**



## 2 Attribuer les responsabilités

### Principe :

- Possibilité de déléguer les pouvoirs relevant de sa compétence, toutes matières et secteurs d'activités confondus

### 2 exceptions jurisprudentielles :

- La décharge totale
- Les obligations personnelles par nature

- Particularité des groupes de sociétés :
  - Etat des lieux de l'organisation et de l'organigramme
  - Equilibre des pouvoirs entre les différents Business Units du réseau
  - Répartition des pouvoirs entre métiers du siège et fonctions opérationnelles

## 3 Formaliser les délégations



Rôle prépondérant des directions juridiques en amont de la rédaction



Utilisation d'un clausier pour les organismes déconcentrés, homogénéisation du formalisme et du traitement des délégations



Délégation doit être certaine, acceptée, délimitée dans le temps et dans l'espace



Subdélégation : doit être prévue en amont



Droit du délégataire de refuser de signer une délégation de pouvoirs





## 4 Diffuser, communiquer et former

1

Diffusion en interne : recueil des délégations de pouvoirs en temps réel, intranet, affichage  
Diffusion en externe : site internet

2

Parallèle avec établissements publics : publication obligatoire des délégations pour informer les tiers

3

Formation et explications qui permettent de palier au risque de refus de signer une délégation de pouvoir

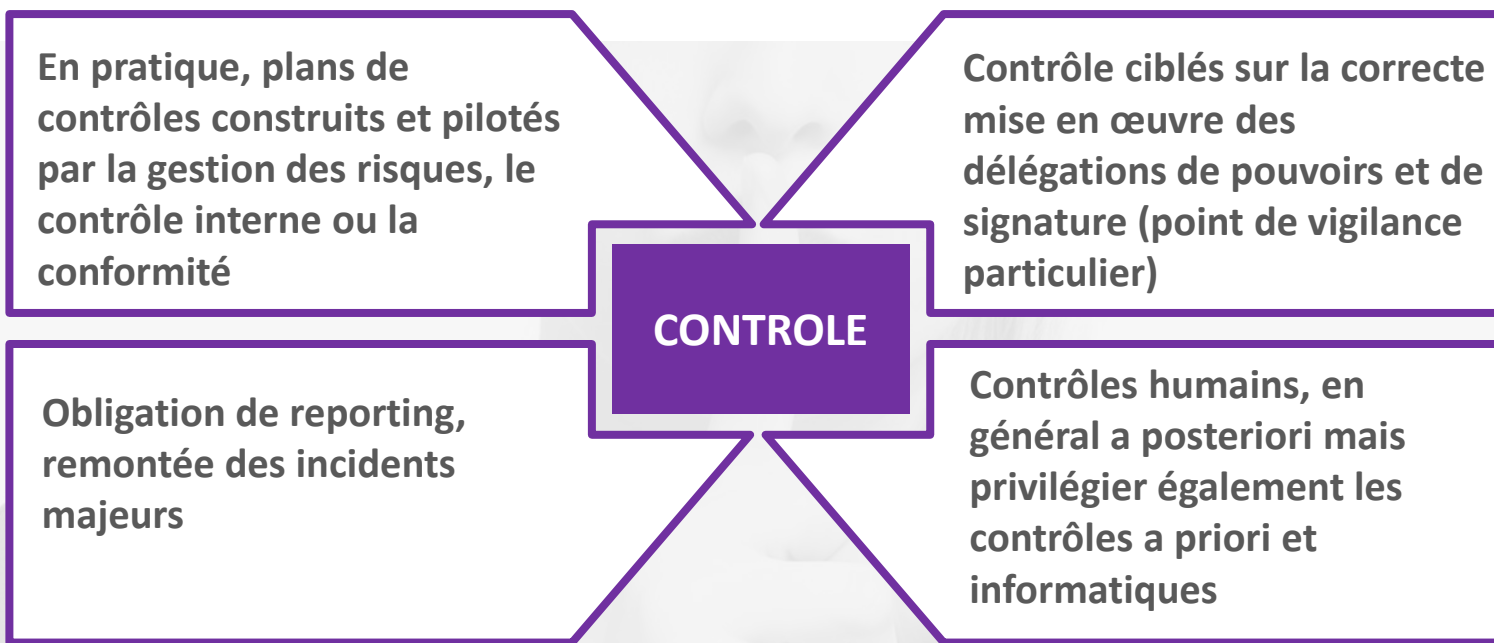
4

Sensibilisation du personnel : whistleblowing (dépassement de délégation ou agissement sans délégation)

**Bonne pratique** : lettre explicative ou guide pédagogique donné au délégataire pour lui faire comprendre ce à quoi il s'engage (responsabilisation)



## 5 Contrôler la mise en œuvre



**Bonne pratique** : contrôles ciblés sur les risques de fraude, via l'identification d'opérations sensibles, comportements atypiques, ...

6

## Mettre à jour le dispositif

- Des facteurs d'évolution à prendre en compte systématiquement pour permettre une adéquation permanente du système de délégations aux besoins de l'entreprise



## Synthèse :

- Le dispositif de délégations : une évidence... souvent mal maîtrisée
- Lorsque le dispositif de délégations existe, un défaut de mise à jour ou un défaut de conception peut être source de failles dans la sécurité des opérations

- Les objectifs d'un dispositif de délégations efficace :
  - Fluidifier la prise de décision
  - Maîtriser la chaîne de responsabilité
  - Réduire le risque de fraude

