

# Fraude : caractéristiques et défis

Manar DAOU<sup>1</sup> and Najat MASKINI<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doctorante, laboratoire de recherche en management et développement, Université Hassan I, Settat, Morocco

<sup>2</sup> Professeur de l'enseignement supérieur, laboratoire de recherche en management et développement, Université Hassan I, Settat, Morocco

**Résumé :** L'objet de cet article est d'essayer de savoir quels sont les caractéristiques et les différents types de fraude liés à l'activité de l'entreprise et quels sont les outils qu'on peut mobiliser pour les identifier. Car Il faut retenir qu'une entreprise est par principe risquée et qu'il n'est en aucun cas possible d'éliminer intégralement toutes les sources de fraude. C'est pourquoi, l'identification jouera un rôle stratégique dans la gestion des risques et permettra à l'entreprise de faire face aux facteurs qui peuvent empêcher la réalisation de ses objectifs et par conséquent sa performance. Mettre en place un bon dispositif de contrôle interne et d'audit de fraude peut s'avérer d'une grande importance. En parallèle, il faut mettre en place un programme anti-fraude cohérent pour contrecarrer la réalisation des fraudes.

**Mots-clés :** fraude, contrôle interne, audit interne, programme anti-fraude.

## 1. INTRODUCTION

Les entreprises se trouvent confrontées à un environnement mondial caractérisé par l'incertitude sur les marchés, incertitude quant aux conséquences des nouvelles réglementations des affaires, la mondialisation et l'innovation. La cadence du développement technologique prend des vitesses exponentielles. La vie et les affaires sont de plus en plus devenues plus complexes, quoique certaines tâches et activités soient devenues plus pratiques en raison des nouvelles technologies de l'information. Le rythme du changement s'accroît et la disponibilité de montagne d'informations devient un défi de gestion pour les entreprises.

Dans ce contexte, et malgré les contraintes réglementaires qui oblige le management à évaluer les risques liés à la fraude, les nombreux cas étudiés à l'échelle mondiale durant ces dernières années, qui ont été beaucoup médiatisés, ont développé la prise de conscience des dirigeants d'entreprises de l'importance de gérer le risque de fraude, qui va affecter non seulement les ressources financières de l'entreprise mais aussi son image. La fraude est un fait illégal/illicite commis intentionnellement dans le but de léser ou de tirer un avantage particulier ou personnel d'une situation. La fraude est devenue une fatalité que les entreprises doivent adopter et gérer comme toutes les contraintes de leur activité. Par conséquent, il devient important de réaliser une identification des risques de fraude, et de définir les activités de contrôle nécessaires à sa prévention. Ainsi, la mise en place d'un programme contre la fraude par une méthodologie claire, structurée et s'inscrivant dans le renforcement du dispositif du contrôle interne de l'entreprise doit être mis en place afin d'aider le management dans sa maîtrise des risques de fraude. Dans le cadre de ce travail, on va essayer de cerner la notion de fraude, ses caractéristiques et outils et de voir quels sont les réactions contre la fraude et les possibilités de prévention qu'on peut instaurer.

## 2. LA NOTION DE FRAUDE, SES CARACTERISTIQUES ET OUTILS

Pour cerner la notion de fraude, on va commencer par un aperçu théorique, puis on va essayer de donner des définitions, pour voir ensuite ses impacts sur le fonctionnement de l'entreprise.

A. Les théories de la fraude

La plupart des théories de la fraude sont fondées sur la théorie comportementale ou le behaviorisme qui est une approche psychologique qui consiste à se focaliser sur le comportement observable déterminé par l'environnement et l'histoire des interactions de l'individu avec son milieu.

- La théorie d'Albrecht

Le docteur Steve Albrecht, Professeur à l'École Marriott de Management, Université de Brigham Young (BYU), ancien président de l'Association de Comptabilité Américaine et président de l'Association d'Examineurs de Fraude Certifiés, précise neuf motivations de l'acte de fraude qui sont :

- un style de vie extravagant
- désir irrésistible pour un gain personnel
- dette personnelle élevé
- faire des conventions avec les clients
- Rémunération non compatible avec la fonction exercée
- attitude « affairiste » ou spéculateur
- Avoir un sentiment, un défi de battre le système
- habitudes de jeu excessif
- Pression familiale.

W. Steve Albrecht développe la théorie de « fraud scale » ou l'échelle de la fraude, à travers un classement de pressions situationnelles, opportunités perçues, et l'intégrité personnelle sur une échelle qui précise le niveau de la fraude tel qu'il est décrit dans la figure ci-dessous (Fig1). En effet, il compare entre les pressions situationnelles et opportunités perçues et l'intégrité personnelle, la fraude au travail est beaucoup plus susceptible de se produire lorsque les pressions situationnelles et opportunités perçues sont supérieures à l'intégrité personnelle. Selon Albrecht, les pressions situationnelles naissent à l'occasion des problèmes immédiats de fréquentation ou de contact des personnes concernés avec leurs environnements. Albrecht dit que les opportunités de commettre une fraude peuvent être créées par des contrôles internes déficients ou manquants dans une entreprise, ainsi que l'intégrité personnelle ou le respect de l'éthique des affaires.<sup>1</sup>

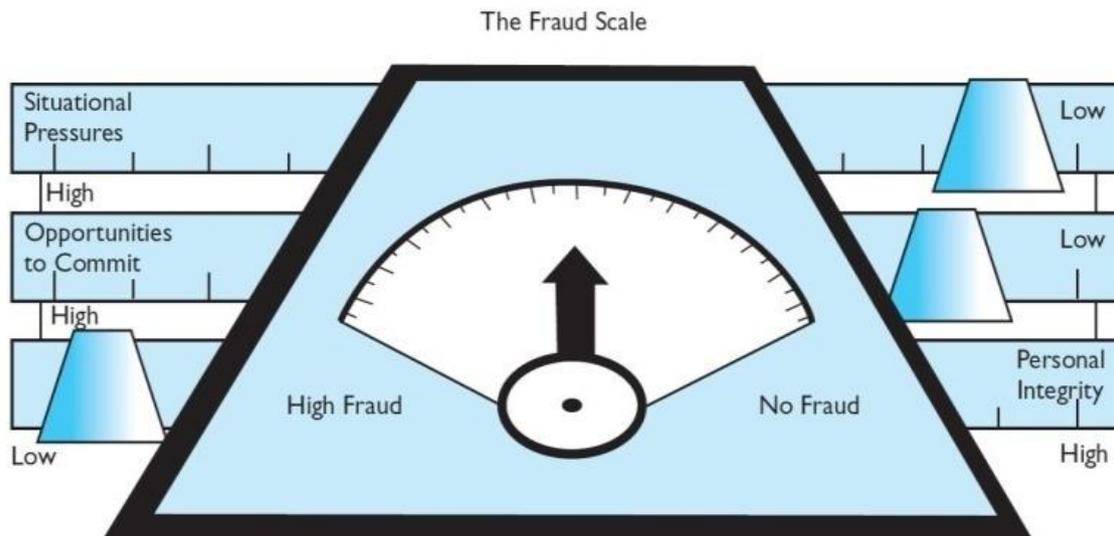


Figure 1 : the fraud Scale d'Albrecht, Albrecht, Albrecht, Zimbelman.

<sup>1</sup> ALBRECHT, ALBRECHT, ZIMBELMAN FRAUD EXAMINATION, 2011. P 35.

Quoique ces facteurs semblent être une détermination simple de savoir si la personne est honnête ou malhonnête, la recherche morale montre que la question de la fraude est plus complexe.

- **La théorie du triangle de la fraude**

L'origine de cette théorie revient aux travaux de Sutherland, qui a inventé le terme criminalité en col blanc, et Cressey, un de ses anciens élèves. Cressey a axé ses recherches sur les circonstances qui conduisent les individus à s'engager dans des activités frauduleuses et contraires à l'éthique.

Donald Cressey a montré que les individus peuvent être à l'origine des fraudes lorsque trois facteurs sont présents :

- ✓ Un besoin financier qui ne peut pas être partagé, ou une pression ;
- ✓ Une occasion perçue pour des gains illicites, ou l'opportunité ;
- ✓ Une rationalisation personnelle de l'acte.

Albrecht a rapproché cette théorie d'un incendie, en utilisant l'explication simple que trois éléments sont nécessaires pour la production de l'incendie : (a) l'oxygène, (b) le carburant, et (c) la chaleur. Comme le feu, la fraude est peu probable de se réaliser en l'absence des trois éléments mentionnés dans la théorie de triangle de la fraude, et la gravité de la fraude dépend de la force de chaque élément. En d'autres termes, pour qu'un individu prenne des décisions contraires à l'éthique, la pression perçue et une opportunité, ainsi qu'une façon de rationaliser les comportements doivent exister. Cette figure (Fig.2) montre le Triangle de Cressey représentant les 3 facteurs majeurs favorisant la réalisation de fraudes<sup>2</sup> :

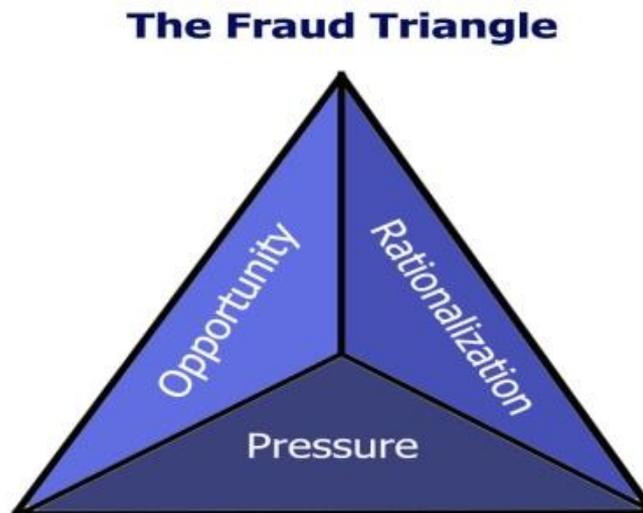


Figure 2 : triangle de Cressey par Albrecht, Fraud examination, 6<sup>th</sup> Edition.2019.

« Les causes des fraudes sont pourtant bien connues : la pression du résultat, le sentiment d'impunité encouragé par la caution apparente de la hiérarchie directe et les possibilités d'autojustification, l'effet d'engagement ou d'engrenage, l'insuffisance enfin des contrôles internes et externes pesant sur l'entreprise. Toutefois, force est de constater que malgré leurs efforts, les entreprises de toutes tailles ont bien du mal à endiguer le phénomène »<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> ALBRECHT, ALBRECHT, ZIMBELMAN FRAUD EXAMINATION, OPTION CITEE P 34.

<sup>3</sup> Mikael OUANICHE, 2009. p 17.

Selon une étude internationale de KPMG<sup>4</sup> : « La fraude est étroitement liée au comportement humain et notamment aux ressorts de la motivation du fraudeur. Quel que soit son niveau hiérarchique, les besoins financiers et en particulier la volonté de maintenir ou d'augmenter son train de vie, constituent la principale motivation du passage à l'acte, devant l'avidité, forme ultime de l'appât du gain, et le sentiment de supériorité et d'impunité ».

Le fraudeur doit sentir des besoins ou des pressions, encouragements à la fraude (problèmes financiers, problèmes d'alcoolisme, etc.). Ensuite, il doit saisir une opportunité évidente afin de commettre la fraude couramment, et particulièrement il a besoin de couvrir son acte pour le rendre admissible. Cette défense rationnelle lui permet de réussir son acte de fraude.

### *B. Définitions de la fraude*

Les définitions de la fraude sont multiples. Afin de mieux comprendre ce concept, nous en analyserons quelques-unes pour en déduire les composantes essentielles. Dans son contexte étymologique, le mot fraude vient du latin « fraus » ou encore « fraudis » qui veut dire « tort fait à quelqu'un ».

Le dictionnaire Larousse définit la fraude comme un « acte malhonnête fait dans l'intention de tromper en contrevenant à la loi ou aux règlements ». Cette définition, bien qu'elle soit tirée d'un dictionnaire généraliste, caractérise la fraude comme un acte intentionnel de tromperie, réalisé dans le but de porter atteintes aux droits et aux intérêts d'autrui. De sa part la norme internationale d'audit « ISA 240 » se contente de la définition suivante, la fraude est un : « Acte intentionnel commis par un ou plusieurs membres de la direction, par une ou plusieurs personnes constituant le gouvernement d'entreprise, par un ou plusieurs employés ou tiers à l'entité, impliquant des manœuvres dolosives dans le but d'obtenir un avantage indu ou illégal »<sup>5</sup>. Cette norme a introduit le rôle des responsables de la gouvernance et la possibilité de leur implication dans des agissements qui conduiraient à des états financiers frauduleux.

« 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. »<sup>6</sup> Dans cette définition, on remarque qu'elle met l'accent sur le contournement des obligations légales et surtout des règles de l'organisation. Selon The « Association of certified fraud examiners » l'expression « fraude commise par le personnel » peut se définir comme suit: « Utilisation de son emploi à des fins de gain personnel par le biais du détournement ou de l'usage abusif délibérés des ressources ou des actifs de l'employeur » [Traduction]<sup>7</sup>.

Cette association rejoint en quelque sorte les autres définitions. Sauf qu'elle provient des spécialistes de fraudes financières, donc, nous voyons bien qu'elle précise ces mots, notamment ceux relatives à la déformation délibérée de la situation financière accompli par l'inexactitude ou l'omission des montants ou des informations fournies dans les états financiers pour tromper les utilisateurs.

Au Maroc, et dans le code pénal marocain on ne parle pas de fraude mais de délits qui peuvent être commis dans l'entreprise et qui sont traités par le tribunal comme les crimes ordinaires (vol, escroquerie, etc...). En outre, le code pénal a prévu deux articles pour la fraude qui affecte l'information financière et les documents comptables et légaux de l'entreprise. Selon l'article 354, les actes qualifiés de "faux en écriture authentique et publique" sont définis comme :

- La contrefaçon ou l'altération d'écriture ou de signature
- La fabrication de conventions, dispositions, obligations ou décharges ou de leur insertion ultérieure dans ces actes,
- L'addition, omission ou altération de clauses, de déclarations ou de faits que ces actes avaient pour objet de recevoir et de constater,
- La supposition ou la substitution de personnes.

<sup>4</sup> Etude internationale de KPMG sur les fraudeurs, 2013, p. 2.

<sup>5</sup> Voir NORME INTERNATIONALE D'AUDIT ISA 240.

<sup>6</sup> Cahiers de Recherche, IFACI – Paris – décembre 2010, p. 11.

<sup>7</sup> Corey Anne Bloom, 2014, p 8.

Dans son article 357, ce même texte a prévu des sanctions de un à cinq ans d'emprisonnement et d'une amende de 200 à 20.000 dirhams pour toute personne qui de l'une des manières prévues à l'article 354 commet ou tente de commettre un faux en écritures de commerce ou de banque. La sanction peut être portée au double du maximum prévu si le coupable est un banquier, un administrateur de société et, en général, une personne ayant fait appel au public en vue de l'émission d'actions, obligations, bons, parts ou titres quelconques, soit d'une société, soit d'une entreprise commerciale ou industrielle. Le cadre juridique de la fraude est donné également par la loi 17/95 relative à la société anonyme et aussi les normes internationales d'audit et de comptabilité, applicables pour les missions contractuelles. La loi 17/95 relative à la société anonyme a intégré un certain nombre de sanctions pénales relatives aux faits délictueux commis par les dirigeants. Parmi ces faits délictueux, certains peuvent être classés parmi les cas de fraude tels que définis ci-dessus. Il s'agit:

- De la distribution de dividendes fictifs
- De la falsification des états financiers,
- De l'abus de biens sociaux défini par l'alinéa 3 de l'article 384,
- De l'abus de pouvoir dans la mesure où il permet de faire bénéficier directement ou indirectement des particuliers au détriment de l'entreprise. L'alinéa 4 de l'article 38 donne une définition de l'abus de pouvoir.

La sanction prévue par cet article est " l'emprisonnement d'un à six mois et une amende de 100.000 à 1.000.000 dirhams ou l'une de ces deux peines seulement". Les textes fiscaux en vigueur au Maroc prévoient aussi des sanctions pénales en cas de fraude fiscale.

### C. Les types de fraude

Il y a plusieurs classifications de la fraude. A titre d'exemple, nous pouvons citer quelques types comme :

- La fraude interne commise par des dirigeants ou employés au préjudice de l'entreprise.
- Fraude externe, c'est la fraude dont les auteurs sont externes de l'entreprise (fournisseurs, clients, concurrents, ...).
- Fraude managériale ou fraudes aux états financiers.

Selon une typologie des risques de fraude proposée par l'IFACI, on trouve les éléments suivants<sup>8</sup> :

- Corruptions et comportement non éthique (Conflits d'intérêts, Commissions frauduleuses, Cadeaux illicites et extorsions de fonds.
- Détournement d'actifs financiers ou physiques (vol, dépenses non autorisées, utilisations non autorisées, appropriation...)
- Communication d'informations financières ou non financières frauduleuses (Surévaluation ou sous-évaluation d'actifs ou de revenus, divulgation de références professionnelles...).

### D. L'impact de la fraude

Selon l'édition 2011 de l'étude mondiale du cabinet PwC<sup>9</sup> (Price Water House & Coopers) sur la fraude en entreprise réalisée avec la collaboration de la London School of Economics, l'enquête a reposé sur des questionnaires collectés entre fin juillet et mi-septembre 2011 auprès de 3 877 entreprises dans 78 pays, les entreprises ont franchi une nouvelle étape dans leur lutte contre la fraude. Elles sont aujourd'hui de plus en plus souvent dotées de dispositifs d'identification des transactions inhabituelles qui leur permettent d'être plus efficaces dans la détection de la fraude. De ce fait, les entreprises dans le monde ont déclaré plus de

---

<sup>8</sup> Cahier de la Recherche IFACI – Paris – décembre 2010, p 15.

<sup>9</sup> PwC « Global Economic Crime Survey 2011 »

fraudes que lors de l'étude précédente (34 % contre 30 % en 2009), il en est de même pour les entreprises françaises (46 % contre 29 % en 2009). Enfin, toutes les entreprises sont touchées par la fraude, quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille. Toutefois, l'étude a montré qu'il existe encore de fortes disparités entre les grandes entreprises et celles de taille plus réduite. Ainsi, plus d'une grande entreprise sur deux (54 %) déclare avoir été victime d'une fraude au cours des douze derniers mois, et de moins d'une sur quatre (17 %) pour les plus petites entreprises.

On peut estimer l'incidence de la fraude quel que soit le facteur ou la nature en prenant en considération l'étendu de l'acte. Il faut noter qu'une estimation fiable est quasi impossible tant que la fraude n'a pas eu lieu. Pourtant, on est capable d'avoir une estimation des coûts de la fraude, qui peut atteindre des chiffres très significatifs. A côté du coût de la fraude, il faut ajouter les coûts investis pour gérer ses répercussions, comme les frais engagés auprès de conseillers juridiques et financiers, et éventuellement, des amendes et pénalités devant être versées aux autorités de régulation. L'incidence des fraudes n'est pas seulement limitée au coût financier. La découverte d'une fraude peut avoir d'autres conséquences collatérales affectant plus particulièrement le moral des employés. En effet, les personnes qui connaissaient le fraudeur se sentent trahies. De plus, voir associé le nom de son entreprise à ce type d'affaire dans les médias est souvent très démotivant. Puis viennent, parmi les autres dommages collatéraux, la réputation de l'entreprise et les relations commerciales avec les tiers.

Par ailleurs, les crimes économiques et financiers créent des menaces graves à long terme pour le développement socioéconomique pacifique et démocratique. Les activités frauduleuses découragent l'investissement en prennent la place d'activités économiques légitimes. Dans les pays où des activités économiques et financières illégales sont socialement acceptées, les marchés des capitaux ne peuvent pas se développer faute de critères et de valeurs professionnels, juridiques et moraux élevés. Il est donc primordial de faire face à cette forme de criminalité dans la perspective du développement durable et du renforcement des capacités de prévention des fraudes.

### 3. LES REACTIONS CONTRE LA FRAUDE

Nous analysons ici les modalités opératoires et les conditions permettant d'optimiser un programme contre la fraude.

#### A. *Contrôle Interne : Prévenir et détecter la Fraude*

##### 1) *Définition d'un système de contrôle interne*

Dans toute entreprise, une place est accordée au dispositif du contrôle interne afin d'assurer la réalisation des objectifs et la prévention des risques. Depuis 1992, un comité américain, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; COSO s'est développé. En effet, s'il existe d'autres référentiels sur le contrôle interne, ils sont tous extrêmement proche du COSO. Ce dernier établit la définition du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité. Qu'est-ce que le contrôle interne ? La définition du COSO est que « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration d'une entité, par ses dirigeants et par d'autres employés, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs dans les domaines suivants : l'efficacité et l'efficience des opérations ; la fiabilité du reporting financier ; le respect des lois et règlements. »<sup>10</sup>.

D'après le référentiel COSO, il existe au moins 5 composantes du contrôle interne.

##### 2) *Les composantes du contrôle interne*

- L'environnement de contrôle :

Il repose notamment sur une implication des responsables en termes d'intégrité et d'éthique par le pilotage des activités dans le cadre d'une organisation appropriée (les différentes instances de gouvernance

<sup>10</sup> Benoît Pigé, 2008, p. 147.

remplissent pleinement leur rôle) et une définition claire des responsabilités et des pouvoirs en respectant des procédures formalisées et diffusées et en développant une mobilisation des compétences.

La prise en compte de l'humain dans l'environnement de contrôle est le fondement du management d'une entreprise. La prévention de la fraude peut reposer sur les deux points principaux de cette composante, l'éthique des membres et leur compétence. S'elles sont incontestables, la tentation des employés à la fraude peut diminuer.

- L'évaluation des risques :

L'évaluation des risques doit se baser sur l'identification des risques par une analyse des activités, tant au niveau global de l'organisme qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités et la structuration de ces risques en fonction de leur impact en termes d'enjeux et contraintes pour l'organisme. « Par définition, la gestion des risques et une méthode qui aide l'entreprise à bien connaître ses risques et à mesurer leur importance en vue ensuite de les traiter efficacement. Ce qui signifie que si les contours des risques ont changé, les méthodes de mesure et de traitement devraient avoir aussi évolué »<sup>11</sup>. La question qui se pose est de connaître au temps opportun le risque de fraude et de savoir son impact sur le fonctionnement de l'entreprise. Vient ensuite l'évaluation, qui doit être un souci capital du management, en effet, les auditeurs internes de l'IFACI disent que « la cartographie des risques de fraude est devenue une tâche prioritaire qui implique l'organisation toute entière »<sup>12</sup>.

- Les activités de contrôle

Ces activités développent les dispositifs mis en place pour maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés. Ces dispositifs doivent être proportionnés aux enjeux et problèmes que traverse l'entreprise. Pour faire face à des risques généraux ou propres, on peut instaurer la mise en place d'une procédure, d'une méthode, action de contrôle mutuel ou de supervision...etc. Les activités de contrôle représentent une composante clef dans la lutte contre la fraude. En effet, elle regroupe les procédures et les politiques de conduite qui créent un cadre de contrôle et mettent en défaut toutes les personnes ne le respectant pas ou indiquant un comportement suspect de leur part. De plus, lesdites procédures facilitent grandement le travail de l'auditeur.

- Information et communication

Elle recouvre d'une part, la qualité de l'information (contenu, délais, disponibilité, mise à jour, exactitude, accessibilité) nécessaire au contrôle interne et la qualité des systèmes d'information stratégiques et intégrés des opérations et d'autres part, la définition des règles et modalités de communication interne (implication de tout le personnel en matière de contrôle interne et une bonne connaissance du dispositif de contrôle interne) et communication externe (information à l'extérieur de l'organisme sur la mise en œuvre de la démarche de contrôle interne). Un bon système d'information et de communication permet de donner les moyens de vérification si le manque d'information et/ou son inexactitude sont des facteurs de fraude en tant que tels. Ils peuvent également induire l'incapacité des membres de l'entreprise à détecter une fraude en ne leur donnant pas les données nécessaires à cette tâche ou en les modifiant.

- Pilotage :

Il repose sur la définition, la mise en place et le pilotage des dispositifs de maîtrise des risques par les responsables de chaque entité et la sensibilisation de tout le personnel à la nature du contrôle interne

---

<sup>11</sup> Olivier HASSID, 2011, p 3.

<sup>12</sup> Noel Pons et François Vidaux , 2004, p.85.

(maîtrise des activités, processus d'actualisation et dispositifs d'évaluation des systèmes de contrôle interne continu et externe ponctuel, et notamment par l'audit interne). Le top-management doit être à la tête du contrôle. L'asymétrie d'information peut être contournée par un pilotage du travail du dirigeant : « Le développement des ERP, en permettant l'accès à une information pertinente, complète et fiable (sous réserve de la qualité du contrôle interne), offre la possibilité d'implanter un tableau de bord ayant pour objet le suivi des processus »<sup>13</sup>. Il revient alors aux administrateurs d'utiliser cette opportunité pour jouer pleinement leur rôle. «À ce stade, il convient de souligner quelques idées clefs :

- Le contrôle interne n'est pas l'affaire de quelques spécialistes, le contrôle interne est l'affaire de chacun,
- Le contrôle interne ne doit pas être imposé mais partagé d'un bout à l'autre de la pyramide / hiérarchie de l'entreprise,
- Le contrôle interne n'est pas fait que de procédures, il s'agit avant tout d'un état d'esprit et d'un projet commun au service de l'entreprise »<sup>14</sup>.

*B. Outils et principes utiles à la lutte contre la fraude :*

Il est essentiel de comprendre non seulement le risque de fraude, mais aussi les outils et les pratiques de gestion des risques qu'on peut mettre en place pour ramener les risques de fraude à un niveau acceptable. Il faut noter que, à part lors des vérifications internes ou externes et des contrôles internes, la fraude est souvent détectée par accident ou par suite à une dénonciation faite par un employé, un client, un fournisseur ou une personne anonyme. Afin de consolider la connaissance des mécanismes et comportements des fraudeurs, maîtriser la prévention de la fraude, il faut comprendre et mettre en œuvre certains techniques et outils de répression. En effet, l'instauration des procédures écrites fondées sur la politique de gestion du risque de l'organisation peut être utile pour permettre à une organisation de définir et de mettre en œuvre les activités quotidiennes de gestion. Ces activités comprennent les tâches quotidiennes, les contrôles et l'établissement des reportings à l'intention de la direction.

En outre, la répartition claire des tâches et des responsabilités doit permettre à l'entreprise de s'assurer qu'aucune personne ne puisse gérer seule l'ensemble ou plusieurs des segments d'un processus, ce qui autrement pourrait augmenter le risque de fraude. Les tâches à séparer sont des tâches dites incompatibles comme les tâches opérationnelles, de protection et d'enregistrement. La supervision et rotation sur les postes à risque joue un rôle important puisque les postes de supervision sensibles doivent faire l'objet d'une rotation de personnel importante afin de prévenir le risque de montage frauduleux. Vient ensuite la restriction de l'accès physique aux documents et à l'information, puisque les documents et renseignements et surtout les opérations de trésorerie ne devraient être désignées que par des administrateurs chargés de n'accorder aux employés qu'un accès aux modules nécessaires pour remplir leurs fonctions.

Par ailleurs, le code d'éthique doit définir la mission et les valeurs d'une organisation. Plus précisément, il s'agit d'afficher la position officielle de l'organisation face aux conflits d'intérêts, à l'utilisation des actifs matériels et immatériels »<sup>15</sup>. En effet, le code d'éthique doit régler la nature de l'environnement de contrôle et responsabiliser tout le personnel. En pratique, il s'agit plus de donner les règles du jeu aux membres de l'organisation et ainsi rendre toute fraude objectivement intentionnelle.

Enfin il faut créer une équipe et un comité d'audit interne. Selon la taille et le type d'entreprise, il y a l'intervention soit des auditeurs légaux qui disposent en théorie d'une indépendance totale pour juger le système de contrôle interne pour la petite et moyenne entreprise soit elle est dotée d'un département de contrôle ou d'audit pour la grande (pouvant parfois se résumer à une personne) éventuellement supervisé au

<sup>13</sup> B. Pigé, 2008, option citée, p.227.

<sup>14</sup> Frédéric CORDEL, Daniel LEBEGUE, 2013, p10.

<sup>15</sup> Pons et Vidaux, 2004, option citée, p.78.

plus haut niveau par un Comité d'Audit formé d'administrateurs indépendants. Son rôle est d'évaluer la qualité du contrôle interne, et le management des risques, ce qui inclut le risque de fraude.

« Les maîtres mots de l'intégration prospective des risques de société dans les systèmes de gestion de l'entreprise sont donc :

- **Volonté**, car rien ne se fait si on ne le veut pas vraiment ;
- **Connaissance**, car on n'agit que sur ce que l'on connaît ;
- **Mesure**, car le traitement dépend de la gravité ;
- **Concertation**, car seul le risque jugé acceptable peut être accepté ;
- **Transparence**, car la dissimulation est pire que l'imperfection »<sup>16</sup>.

### C. Les différents types d'Audit, et leur rôle de lutte contre la fraude :

#### 1) L'audit et ses objectifs

« De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux selon qu'ils intéressent la régularité et /ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise »<sup>17</sup>. Il faut noter qu'à chaque niveau d'objectif correspond un type d'audit interne à savoir l'audit comptable et financier, l'audit interne, l'audit qualité ...etc. Concernant l'audit comptable et financier, appelé « commissariat aux comptes » ou « audit légal », il a « fourni le modèle qui a influencé la conception de l'audit dans de nombreux autres domaines »<sup>18</sup>. Il est souvent obligatoire et a pour but de donner une assurance raisonnable sur la sincérité des comptes et la qualité du contrôle interne d'une entreprise. Le rôle de l'auditeur légal devrait donc être prépondérant dans la détection des fraudes.

Selon la définition de l'IIA (l'Institut des Auditeurs Internes) « L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »<sup>19</sup>. L'audit qualité, quant à lui, peut être externe lorsqu'il est effectué par une entreprise d'audit certifiée qui va évaluer la qualité d'un produit ou d'un service ou interne quand il est effectué par le service qualité qui va évaluer les moyens mis en œuvre pour créer un produit ou un service de qualité. Lorsqu'il est mené en général à la certification ISO 9001 version 2000, il impose une procédure écrite et stricte au niveau de la gestion des ressources, ce qui est toujours vu comme une bonne pratique dans la lutte contre la fraude. Il existe beaucoup d'autres types d'audit, tels que l'audit environnemental, de sécurité, stratégique mais seul l'audit informatique peut jouer un rôle significatif supplémentaire dans la prévention de la fraude. L'Audit est avant tout un processus dont le but est de vérifier que l'objet audité répond à des normes, à un référentiel. Un Audit de Fraude suivra peu ou prou la même démarche mais il a ses objectifs propres qui sont « de déterminer les points suivants : la réalité de la fraude, les différentes responsabilités : qui, où, pourquoi, quand et comment ? Les complicités éventuelles : grâce à qui ? L'importance des pertes »<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges, 2004, p 4.

<sup>17</sup> J. Renard, 1994, p 63.

<sup>18</sup> Michael Power, 2005. , p.49

<sup>19</sup> Voir le site de l'Institut des Auditeurs Internes.

<sup>20</sup> Pons et Vidaux, 2004, option citée, p.183.

Le problème est différent pour l'auditeur interne puisqu'il n'est pas, lui, une émanation de la justice mais un salarié de l'entreprise, souvent sous l'autorité hiérarchique directe ou indirecte du Directeur Administratif et Financier ou du Directeur Général. Le problème d'indépendance est de taille car ceux-ci peuvent licencier l'auditeur "gênant" qui aurait démasqué leur fraude et/ou leur incompétence à garantir une information financière de qualité. L'existence du comité d'audit peut résoudre ce problème. Les auditeurs internes doivent disposer d'une conscience suffisante pour rester en veille attentive pour lutter contre la fraude. Leur rôle doit être proactif pour aider à la dissuasion des fraudes en évaluant la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne.

2) *La fraude: une préoccupation croissante des départements d'audit interne :*

Selon une enquête du cabinet PwC en 2008 sur les pratiques de l'audit interne : 83% des personnes interrogées considèrent la maîtrise des systèmes d'information, la détection et l'investigation de la fraude comme des compétences prioritaires pour les équipes d'audit interne. Une autre enquête du cabinet PwC<sup>21</sup> a donné les résultats sur l'anticipation d'une responsabilité croissante des équipes d'audit interne sur les sujets relatifs à la fraude :

1. Audit en continu : 90%
2. Audit du processus ERM : 77%
3. Audit des opérations externalisées et délocalisées : 75%
4. Détection de la fraude : 66%
5. Evaluation du risque de fraude : 66%
10. Investigations suite à une fraude : 44%

Selon les Normes 1210. A2 de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) « l'auditeur interne doit posséder des connaissances suffisantes pour identifier les indices d'une fraude, mais il n'est pas censé posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes ». En effet, pour les Modalités Pratiques d'Application de l'IFACI, il y a :

La norme 1210 – A2 – 1 : Prévention, détection et évaluation des risques de fraude, l'auditeur doit :

- Mener ou s'appuyer sur l'évaluation des risques de fraude réalisés par le management
- Tenir compte des risques de fraude pour évaluer la pertinence des contrôles et déterminer les travaux d'audit à réaliser
- Posséder une connaissance suffisante pour déceler les indices d'une fraude éventuelle
- Faire preuve de vigilance dans les situations propices à la fraude.

Et la norme 1210 – A2 – 2 : Enquête, reporting, résolution et communication, l'auditeur doit :

- Disposer du niveau de compétences nécessaire aux enquêtes
- Assister le management dans la mise en œuvre d'actions disciplinaires et pour éviter de nouveaux cas de fraude
- Apporter assistance dans la définition d'une communication interne ou externe
- Formuler une opinion sur le système de contrôle interne relatif à la fraude.

Lors de sa mission, l'auditeur doit apprécier le degré d'exposition de l'entreprise au risque de fraude. Les principales diligences professionnelles applicables en la matière sont : les entretiens avec les dirigeants et les autres personnes concernées, la revue analytique et l'appréciation des facteurs de risque éventuels. Selon le

<sup>21</sup> Dominique Perrier, Jean-Pierre Hottin, Cyril Perrault, Mai 2008 PWC, p 4-6.

cabinet PWC, on peut trouver différentes alternatives dans le traitement du risque résiduel comme démontré dans le tableau (Tab.1) suivant<sup>22</sup> :

Tableau 1 : traitement du risque résiduel.

Eviter	limiter	transférer	accepter
Actions prévenant l'occurrence des risques	Actions limitant la probabilité d'occurrence ou l'impact	Actions visant à transférer les pertes ou la responsabilité sur des tierces parties	Décision en connaissance de cause de supporter l'impact d'un événement qui surviendrait
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cession de l'activité</li> <li>- Désengagement de l'opération</li> <li>- Interdiction de pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi budgétaire</li> <li>- Sensibilisation et responsabilisation</li> <li>- Mise en place de limites</li> <li>- Plans de continuité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurance</li> <li>- Externalisation</li> <li>- Couvertures</li> </ul>	

Par ailleurs, on peut citer d'autres lignes de défense contre la fraude<sup>23</sup> :

Prévention : stopper la fraude avant qu'elle n'arrive :

- ✓ contrôle interne
- ✓ politique, éthique
- ✓ formation, communication, ressources humaines

Dissuasion : empêcher la fraude de se produire en faisant apparaître que des contrôles sont en place :

- ✓ audit
- ✓ communication

Détection : reconnaître si une fraude a eu lieu :

- ✓ indicateurs, reporting
- ✓ dispositifs d'alerte.

La capacité de l'auditeur à détecter la fraude reste toutefois soumise à certains facteurs qui échappent à son contrôle, à savoir principalement, la capacité et l'expérience des personnes commettant la fraude et l'ampleur d'une éventuelle complicité.

L'auditeur doit nécessairement avoir conscience de ces facteurs et devra, en professionnel de l'audit, faire preuve de méfiance et de curiosité dans sa démarche. Dans la plupart des cas, les auditeurs doivent être bien outillés au cas où une fraude est détectée.

<sup>22</sup> PWC Dominique Perrier, Jean-Pierre Hottin, Cyril Perrault, option citée, p 16.

<sup>23</sup> Olivier Gallet, 2008.

3) *Instaurer un programme contre la fraude*

La réussite d'un programme contre la fraude suppose, en particulier, une prise de conscience et un intéressement approfondi de toutes les couches de l'organisation en matière de fraude. Il s'agit de créer les conditions de la dissuasion et de mettre en place les contrôles manuels et automatiques propices à la prévention de la fraude au sein de tous les processus de fonctionnement de l'entreprise. Un examen critique des systèmes d'informations en place constituera une étape importante dans la mesure où leur conception même peut encourager les fraudes lorsque les contrôles réalisés se révèlent insuffisants et/ou inappropriés. Evaluer les risques de fraude ne constitue pas une fin en soi. En effet, toute évaluation de risques doit aboutir à la recherche de solutions adaptées pouvant apporter les réponses adéquates à la probabilité de leur réalisation et à leur variation. Il n'est pas faisable de consacrer des ressources énormes aux fraudes dont le degré de réalisation ou l'ampleur est faible. Au contraire, il ne faut pas ignorer certains risques sans avoir procédé à leur évaluation formelle et sans savoir leur probabilité ou ampleur de réalisation.

- 1) Pour réussir un programme anti-fraude, il faut une implication volontariste de la Direction Générale et du management en prenant en considération l'ampleur et les conséquences des fraudes sur le fonctionnement de l'entreprise. Cette condition préalable permet de dresser toutes les activités de contrôle à mettre en œuvre pour chercher les risques de fraude. Il s'agit de sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise à la prévention de la fraude. « L'approche préventive vise à intervenir sur les procédures pour renforcer l'environnement de contrôle interne et minimiser le possibilité de fraude. Les programmes de prévention sont élaborés en plusieurs phases successives (Conception, mise en œuvre et contrôle de conformité), chacune de ces phases devant faire l'objet de tests de validation appropriés »<sup>24</sup>.
- 2) Une plus grande sensibilisation et une meilleure formation en ce qui concerne la fraude vont développer la prévention et de la détection des fraudes. Il faut que l'entreprise veille à ce que tous les employés soient conscients de leurs responsabilités concernant le contrôle des fraudes et doivent respecter le code d'éthique. Ils doivent savoir, premièrement, la définition de la fraude pour connaître son ampleur et les risques de la tentative d'obtenir des avantages matériels et immatériels. Et deuxièmement, ils doivent connaître les indices indiquant qu'il y a eu fraude et les mesure à prendre en cas de doute, ainsi que leur responsabilité en cas de non information à la Direction Générale.
- 3) Par ailleurs, l'identification des risques liés aux systèmes d'informations est un élément essentiel dans la prévention de la fraude. En effet, Les systèmes d'information constituent aussi bien des facteurs de risques que des moyens de détection de la fraude. La gestion des risques liés aux systèmes d'information doit permettre d'assurer la disponibilité, l'intégrité, la confidentialité des données de l'entreprise, ainsi que la preuve et le contrôle. Si les risques liés aux systèmes d'information peuvent être traités avec la même démarche que les autres risques (risques produits, risques sociaux, risques financiers), ils doivent cependant être analysés et gérés sur la base d'une collaboration étroite avec les directions de chaque fonction de l'entreprise. En effet, si les organisations profitent des progrès réalisés au cours des dernières décennies en matière de systèmes d'information, la diffusion et le développement des logiciels intégrés (ERP) et l'augmentation des transactions automatisées engendrent des risques accrus de fraude. De fait, le non contrôle des systèmes d'information de l'entreprise est souvent citée comme un risque de fraude majeur et il est vrai que de nombreuses études montrent régulièrement l'ampleur de ce danger pour les organisations, illustrée par exemple par la divulgation d'informations confidentielles ou les utilisations de transactions financières au détriment de l'entreprise.

<sup>24</sup> Mikael OUANICHE, 2009, p20.

L'utilisation de systèmes informatisés exige le respect de lois spécifiques et introduit de nouveaux risques, qu'il faut identifier et traiter. On peut trouver, par exemple, les risques suivants :

- La possibilité d'existence des systèmes ou des applications traitant incorrectement les données, ou traitant des données inexactes, ou les deux à la fois ;
- La non-sécurité des données, pouvant causer l'altération ou la destruction d'information, l'enregistrement de transactions ou le passage d'écritures comptables frauduleuses ;
- La modification non autorisée de données de référence, de programmes ou de paramètres ;
- Le changement et les modifications possibles dans les systèmes et les programmes ;
- La perte ou l'incapacité à accéder aux données lors d'un contrôle.

Le système d'information de la lutte contre la fraude doit être pris dans son ampleur la plus large. Les contrôles automatisés ne seront vraiment efficaces que si l'environnement informatique est maîtrisé. A défaut, un fraudeur un peu averti pourra aisément contourner ces contrôles. « Un programme de lutte anti-fraude est un projet de grande envergure qui doit être impulsé par la direction générale et nécessite l'adhésion de tous les responsables de l'entreprise. La capacité du management à convaincre de l'utilité de la démarche et à rassembler l'ensemble des collaborateurs autour de valeurs éthiques communes est un facteur clé de réussite de la démarche »<sup>25</sup>.

Par ailleurs, l'entreprise efficace en matière de lutte contre la fraude doit être capable de créer un environnement de contrôle dissuasif, dans lequel le management, conscient de ses responsabilités et de son rôle de modèle, entretiendra un comportement humain qui peut, dans certaines conditions, conduire à éliminer éventuellement les actes de fraude. Au-delà d'une simple intention de principe la volonté doit claire du management de développer un environnement de contrôle fort disposant de moyens appropriés pour lutter efficacement contre la fraude.

#### 4. CONCLUSION

De nos jours, chaque entreprise, chaque administration, chaque organisation doit faire face à des risques qui peuvent être liés à la nature de ses activités, à son mode de fonctionnement, à son marché, aux relations avec son environnement, etc. Les risques trouvent leur origine à l'extérieur de leur cadre organisationnel, comme le comportement des clients ou de l'ensemble des partenaires, l'évolution de la législation, la pression de l'environnement financier... etc, ou à l'intérieur de l'entreprise : ils peuvent alors dépendre de l'application de la réglementation, du non-respect des règles et des procédures, des technologies mises en place, de la formation et de la qualification du personnel, du climat social, etc. Étant donné l'intensification des risques, et particulièrement du risque de fraude, des contrôles doivent également être engendrés en vue de compliquer la tâche de ceux qui désirent commettre ou dissimuler une fraude et de réduire au minimum le risque de perte pouvant résulter de divers types de menaces. En matière de fraude, la dissuasion renvoie à l'identification proactive et à l'élimination des facteurs causant et permettant la fraude. La dissuasion s'appuie sur le fait qu'une fraude n'est pas le fruit du hasard, mais qu'elle apparaît parce que les conditions sont favorables. En prenant conscience de cet état de fait, les organisations et les auditeurs peuvent mettre en place des décisions concrètes et encourager les changements de mentalité afin de limiter l'exposition au risque. Nous conseillons d'utiliser le modèle du triangle de la fraude comme support pour expliciter et sensibiliser sur la possibilité de réalisation de la fraude. Ce modèle, qui présente une réelle utilité pour la formation, définit trois facteurs

---

<sup>25</sup> Mikaël Ouaniche, 2009.

présents dans toutes les situations de fraude : le motif, la rationalisation et l'opportunité. Faire face au triangle de la fraude est l'élément clé de la dissuasion. Il faut pour cela supprimer un des éléments. Du point de vue de l'auditeur, il s'agira de se concentrer sur l'opportunité, puisque celle-ci dépend de l'existence et de l'efficacité des contrôles internes. Les risques sont inhérents aux activités de l'entreprise, et si les risques peuvent être cernés, il n'en va pas de même pour les risques opérationnels et spécialement pour la fraude. Cette dernière est évolutive et se manifeste par des procédés destinés à la camoufler. Cette caractéristique ne permet d'autre analyse et gestion que celles basées sur des aspects qualitatifs des processus d'activité étudiés. En effet, ne pouvant être éliminé, ce risque devra être traité en mettant en place un dispositif axé sur la prévention et la détection, ainsi que l'instauration d'un programme anti-fraude. Toutefois, le fraudeur possède toujours une longueur d'avance sur les moyens de lutte qui lui sont disponibles et aucun dispositif ne permettra d'obtenir l'assurance absolue que le risque soit réalisé ou repéré. Les scandales financiers que l'histoire a connus ne seront donc pas les derniers, ceci s'avère par contre être une réalité certaine.

## Bibliographie

- [1] W. Steve Albrecht, Chad O. Albrecht, Conan C. Albrecht, Mark F. Zimbelman « Fraud Examination », publié par South-Western College Pub; 4<sup>ème</sup> édition (Février 2011).
- [2] Mikael OUANICHE « La fraude en entreprise, comment la prévenir, la détecter, la combattre », Edition Maxima, Paris 2009.
- [3] Benoît Pigé « Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations », Editions Economica, collection Gestion, 2008.
- [4] Olivier HASSID « Le management des risques et des crises » 3<sup>ème</sup> édition Dunod, 2011.
- [5] Noel Pons et François Vidaux « Audit et fraude » édition IFACI 2004.
- [6] Frédéric CORDEL, Daniel LEBEGUE, « Gestion des risques et contrôle interne : de la conformité à l'analyse décisionnelle » édition Vuibert 2013.
- [7] Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges « GESTION DES RISQUES, Méthode d'optimisation globale » Éditions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> Edition, 2004.
- [8] J. Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, les Editions d'organisation, 1994.
- [9] Michael Power « La société de l'Audit – L'obsession du contrôle », Editions la découverte, collection « Entreprises & Sociétés », 2005.
- [10] Etude internationale de KPMG sur les fraudeurs, 27 novembre 2013 <https://www.kpmg.com/FR/fr/.../20131127-Profile-of-a-Fraudster.pdf>
- [11] NORME INTERNATIONALE D'AUDIT 240. LES OBLIGATIONS DE L'AUDITEUR EN MATIERE DE FRAUDE. <https://www.cncc.fr/.../norme>. ISA 240. CNCC-IRE-CSOEC juin 2012
- [12] La fraude, comment mettre en place et renforcer un dispositif de lutte anti-fraude ?, Cahiers de Recherche, IFACI – Paris – décembre 2010.
- [13] Corey Anne Bloom « LES RISQUES DE FRAUDE POUR LES AUDITEURS INTERNES », Report to the Nation de l'Association of Certified Fraud Examiners 2014.
- [14] La fraude : Comment mettre en place et renforcer un dispositif de lutte anti-fraude ? Cahier de la Recherche IFACI – Paris – décembre 2010.
- [15] La fraude en entreprise : tendances et risques émergents, novembre 2011 PwC « Global Economic Crime Survey 2011 » <http://www.pwc.fr>
- [16] <http://www.Theiia.org/>.
- [17] Dominique Perrier, Jean-Pierre Hottin, Cyril Perrault « Le rôle de l'audit interne dans la prévention, la détection et l'investigation de la fraude », 28 Mai 2008 PWC.
- [18] Olivier Gallet expert comptable, commissaire aux comptes, « Créer un environnement antifraude », Revue Française COMPTABLE N° 350 - AVRIL 2008
- [19] Code pénal du Maroc
- [20] La loi 17/95 relative à la société anonyme.