

## Un programme standard pour prévenir et détecter les fraudes en entreprise

Qu'elle soit le fait de dirigeants ou de simples employés, la fraude signe l'échec de toutes les procédures de contrôle interne. La réglementation existante ne représente pas une solution pour la contrer. Parce qu'aucune organisation n'est à l'abri de ce phénomène, tout dirigeant se doit de déployer une stratégie et un dispositif antifraude. À défaut, les tribunaux pourraient lui reprocher sa négligence. Dans une approche résolument pratique et illustrée de cas réels, Olivier Gallet, auteur de « *Halte aux fraudes - Guide pour auditeurs et dirigeants* », déroule un programme standard antifraude et conclut sur des conseils aux PME.

## Une rencontre des communautés Jeunes Entreprises et Dirigeants de PME-PMI de Grenoble Ecobiz

**Spécialiste en matière de fraudes comptables, expert-comptable et commissaire aux comptes, Olivier Gallet animait cette rencontre en présence de Pierre Lanes, président de la CRCC de Grenoble**

Organisée par les communautés Jeunes Entreprises et Dirigeants de PME-PMI de Grenoble Ecobiz, en partenariat avec la Compagnie régionale des commissaires aux comptes (CRCC) de Grenoble, cette conférence du **mardi 7 septembre 2010** était animée par Olivier Gallet, auteur de « *Halte aux fraudes - Guide pour auditeurs et dirigeants* » (Dunod, 2010). Pierre Lanes, président de la CRCC de Grenoble, introduisait cette rencontre.

### Olivier Gallet

Expert comptable, consultant fondateur d'OGL-Audit, cabinet d'audit spécialisé dans la lutte contre la fraude économique et financière, Olivier Gallet est aussi membre de la compagnie régionale des commissaires aux comptes de **Chambéry**.



Ce document restitue cette rencontre. Il contient les sujets suivants :

- Introduction de *Pierre Lanes*, président de la Compagnie régionale de commissaires aux comptes de Grenoble
- Le contexte de la fraude : deux catégories de délits, trois éléments, deux types de fraudes pour l'entreprise
- Le contexte de la fraude : connaissez-vous le risque de fraude ?
- Les schémas ou scénarios de fraude
- Mettre en place un programme antifraude
- Quelques conseils aux dirigeants de PME
- Pour aller plus loin...

## Introduction de *Pierre Lanes*, président de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Grenoble

**La fraude de salariés ou de dirigeants est universelle**

- La fraude en entreprise n'est pas le fait des seuls salariés mais aussi des managers.
- Elle n'est pas spécifique à la France. Tous les pays y sont confrontés dans des proportions similaires.

**La criminalité économique profite de la réduction de moyens pour le contrôle interne** La crise économique et financière qui sévit depuis 2008 est un facteur de développement de ce que certains nomment « la criminalité économique ». Le rapport de Price Waterhouse Coopers publié en 2009 est la **cinquième étude mondiale sur la fraude en entreprise**. Il indique que 62 % des entreprises sondées ont **réduit** les équipes affectées au contrôle interne, les dirigeants ayant pour objectif d'assurer la survie de leur entreprise.

**Plus de fraudes d'ordre comptable** Il précise également que les fraudes en forte progression sont celles d'ordre comptable : 38 % contre 27 % en 2007. Dans 31 % des cas, elles coûtent plus d'1 million de dollars.

**Un climat de suspicion** Le rapport émis par Ernst & Young en 2009 sur **la fraude en Europe** complète celui de Price Waterhouse Coopers. Un élément m'a frappé : les personnes interrogées croient en l'augmentation des risques de fraude à l'avenir. La cause : le manque de confiance en leur manager.

**Le rôle du commissaire aux comptes** Le commissaire aux comptes n'a pas pour mission de détecter les fraudes. Mais il doit, dans le cadre d'une norme d'exercice professionnel, (norme qui figure dans le Code de commerce) :

- identifier et évaluer **le risque d'anomalies significatives** dans les comptes,
- concevoir les procédures **d'audit** à mettre en œuvre.

Ces anomalies peuvent être des erreurs, mais aussi des fraudes du fait de leur caractère **intentionnel**. Lorsque la fraude est avérée et portée à la connaissance du commissaire aux comptes ou décelée par lui, il est dans l'obligation de **la révéler au Parquet**.

**Une collaboration bénéfique** Compte tenu des constats cités précédemment et des obligations en termes de diligences du commissaire aux comptes, il est utile et nécessaire qu'une collaboration s'installe entre vous et notre profession, à titre préventif et dans l'intérêt de l'entreprise.

## Le contexte de la fraude : deux catégories de délits, trois éléments, deux types de fraude pour l'entreprise

**Sur le plan juridique, la fraude se caractérise par deux catégories de délits**

- La fraude se distingue de **l'erreur**.
- Si les Anglo-saxons disposent d'une définition juridique du mot « fraude », la France rattache à ce mécanisme deux catégories de délits :

<b>Les délits primaires</b>	☛ Le vol, l'escroquerie, l'abus de confiance (il suppose l'existence d'un mandat), de bien social...
<b>Les délits secondaires</b>	☛ Ils accompagnent la fraude, permettent son accomplissement : faux en écritures, intrusion dans un système informatisé...

Ces infractions distinctes sont assorties de peines différentes. Or, nombre d'affaires pourraient se résoudre uniquement d'un point de vue civil sans recherche du délit correspondant. Cette spécificité du droit français est la raison pour laquelle **on ne connaît pas dans notre pays le volume exact des délits financiers**.

**Trois éléments d'ordre pratique** Sur le plan pratique, le mécanisme de fraude repose sur :

① - Un élément **intentionnel**.

②- Un <b>mode opératoire</b>	Ses trois étapes sont :	
	1	Faire « sortir » les valeurs de l'entreprise.
	2	Dissimuler leur disparition. De par leur fonction, certaines personnes n'ont pas besoin dissimuler : <i>exemples : le caissier, le magasinier.</i>
	3	Convertir ces valeurs.
③- Une volonté de <b>dissimulation</b> .		

### Découvrir le mode opératoire

Souvent difficile à déceler, le mode opératoire s'étale **sur plusieurs années**. Une anomalie prise isolément peut être une erreur. Le seul moyen de savoir s'il y a fraude est de se rendre compte de la **répétition** de l'anomalie.

*Exemple d'une erreur anodine pouvant cacher une fraude : pour une facture, une date d'écriture différente de la date de cette facture.*

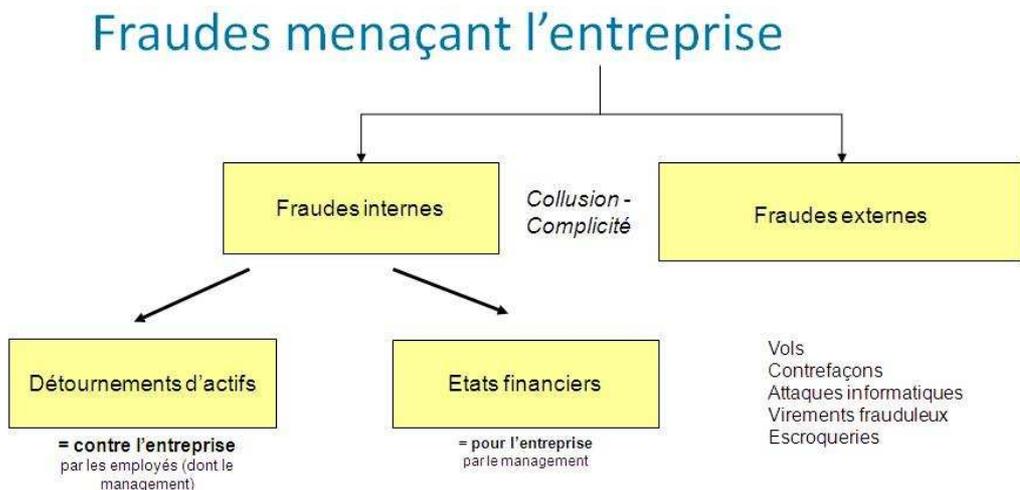
Lorsqu'il existe, le système qualité de l'entreprise devrait s'intéresser à l'activité administrative et à ses anomalies. De manière générale, les erreurs sont détectées sans que s'en suivent des actions correctives. **Or, il est nécessaire de mettre en place une collecte des anomalies, le contrôle empêchant la sortie des valeurs.**

**Empêcher la dissimulation** : il faut chercher des **indices** de dissimulation dans les comptes, les bases de données, les documents (ex : fausses factures).

**Convertir** : certaines mesures empêchent la conversion des biens ou valeurs détournés. *Ainsi, les parfumeurs marquent désormais le verre des échantillons de parfums qu'ils fournissent aux détaillants afin d'éviter qu'ils ne soient vendus.*

### Deux types de fraudes pour l'entreprise

Les fraudes menaçant l'entreprise sont de nature **interne ou externe** :

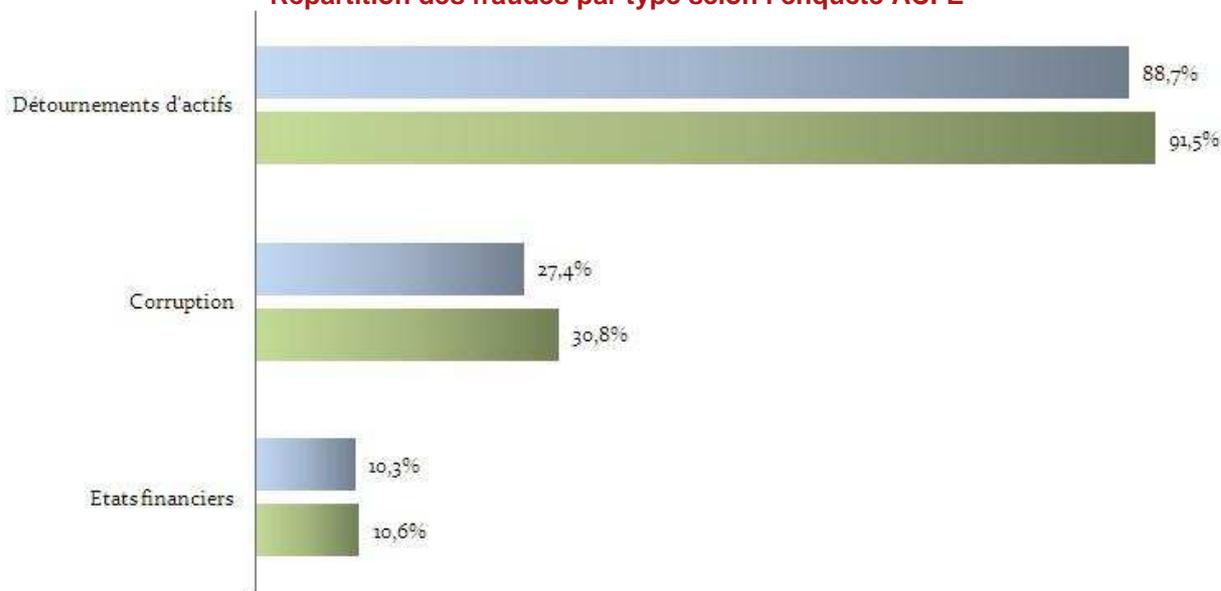


- Les fraudes **externes** bénéficient parfois de **complicité en interne**.
- Les **états financiers** : nombre de fraudes reposent sur l'**augmentation du résultat**. Les bons comptes ne suscitent pas la méfiance et les banquiers aident plus volontiers ceux qui possèdent de l'argent. Pourtant, dans le cas de résultats frauduleusement augmentés, il existe toujours une **anomalie** : l'absence de trésorerie. Le fraudeur tentera de la dissimuler en produisant des faux relevés bancaires, documents facilement imitables.

**La répartition des fraudes par type : une enquête sur le terrain**

- L'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) délivre un certificat d'enquêteur financier pour les pays où les experts sont mandatés directement par les clients.
- L'association a mené une enquête dans laquelle elle a demandé à ses membres de classer les cas qu'ils avaient étudiés durant les deux dernières années. Les variations d'un pays à l'autre ne sont pas très grandes.

**Répartition des fraudes par type selon l'enquête ACFE**



**Le contexte de la fraude : connaissez-vous le risque de fraude ?**

**Quatre affirmations : sont-elles exactes ?**

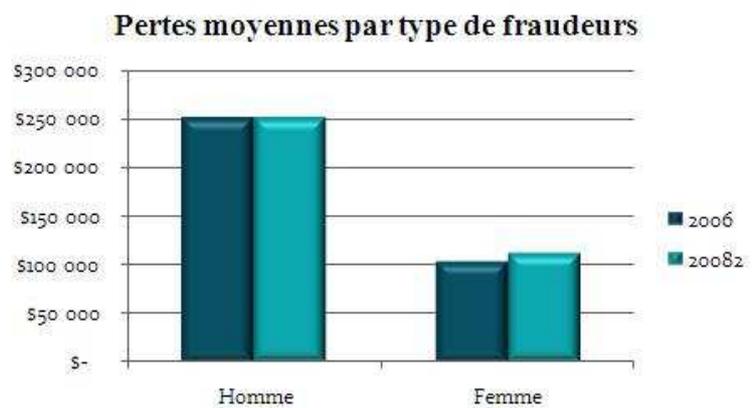
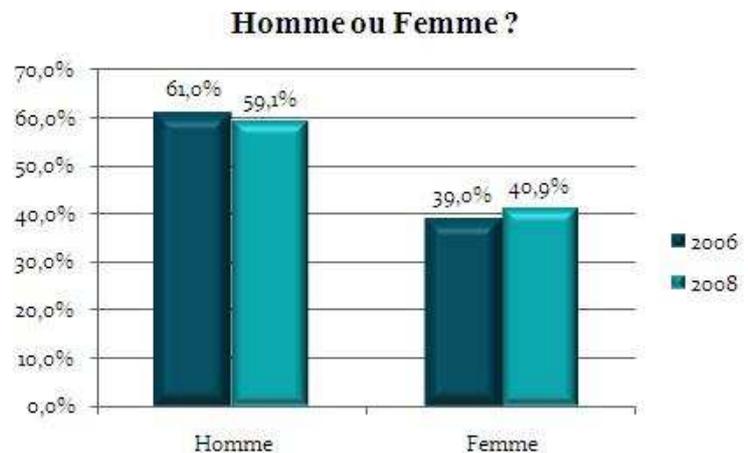
- Ces affirmations portent sur :
- le nombre d'entreprises concernées,
  - la taille des entreprises visées,
  - le coût de la fraude,
  - la simplicité de la fraude.

<b>Affirmation n° 1 : la fraude concerne peu d'entreprises.</b>	<b>Réponse</b> <b>Une entreprise sur deux affirme avoir été victime de fraude.</b> Parfois la direction n'a pas connaissance de son existence car, bien qu'il l'ait repérée, un membre de l'encadrement a tout intérêt à la cacher.
<b>Affirmation n° 2 : seules les petites entreprises sont visées.</b>	<b>Réponse</b> Selon leur taille, les entreprises ne présentent pas les mêmes faiblesses. Mais, <b>toutes sont concernées.</b> Dans les grandes entreprises, la suppression du papier, le morcellement des processus, l'instauration de contrôles très spécialisés par domaine, tout comme un excès de confiance de la structure elle-même, sont facteurs de risques.
<b>Affirmation n° 3 : le coût de la fraude est faible pris isolément.</b>	<b>Réponse</b> Ce qui coûte c'est la <b>durée</b> de la fraude. En moyenne, une fraude s'étale sur trois ans. Au coût financier s'ajoutent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le coût en termes <b>d'image</b> : aujourd'hui, il est impossible d'étouffer une affaire ;</li> <li>• le coût <b>fiscal</b>. Le fisc veut bien déduire les pertes résultant de la fraude, à condition qu'elle ait été commise à l'insu de l'entreprise. Si la direction a été négligente, si des carences dans le contrôle interne sont avérées, le fisc refusera cette déduction. Cette question de la déductibilité des détournements de fonds a d'ailleurs fait l'objet d'une</li> </ul>

	bataille judiciaire entre le fisc et la société Alcatel. Elle s'est clôturée par un arrêt du Conseil d'État.
<b>Affirmation n° 4 : les fraudes sont simples.</b>	<b>Réponse</b> Oui, les mécanismes de fraudes sont <b>plutôt simples</b> . Les fraudes deviennent complexes du fait des mensonges et des stratégies de dissimulation mises en œuvre. Elles peuvent aussi être complexes de part leur environnement.

**Le portrait-robot du fraudeur (source : enquête ACFE)**

**Homme ou femme ?**  
Globalement les hommes occupent plus que les femmes des **postes à responsabilité** mais, dans les **PME**, nombre de comptables sont des femmes.



#### **Les antécédents judiciaires**

83 % des fraudeurs n'avaient **jamais** été condamnés au préalable. Dans la plupart des cas, le fraudeur « bascule » et franchit la ligne jaune. Il ne peut alors plus revenir en arrière.

#### **L'ancienneté**

Les fraudes sont le fait de personnes qui travaillent **depuis cinq ans au moins** dans l'entreprise. Un collaborateur qui a moins de cinq ans d'ancienneté se sent plutôt bien dans son emploi et, en outre, sa connaissance du fonctionnement de la structure n'est pas assez précise.

Au fil des ans, la relation entre le salarié et son employeur peut se dégrader et c'est cet historique qui fera passer à l'acte.

#### **L'âge**

Le pourcentage de fraudeurs **augmente** avec l'âge, de même que le montant des valeurs détournées.

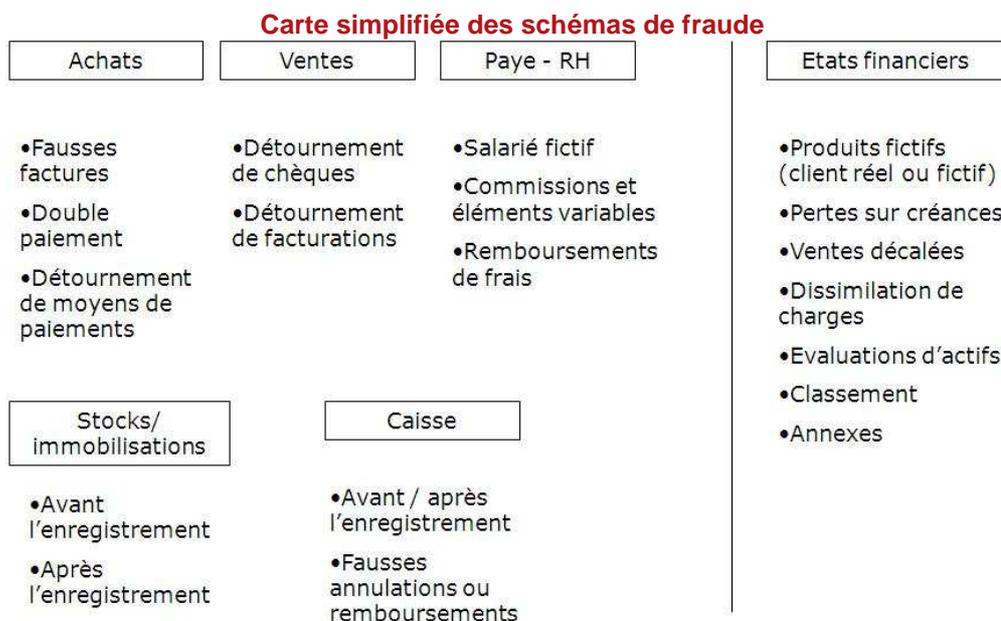
## **Les schémas ou scénarios de fraude**

**Une cartographie quasi universelle**

**Les schémas utilisés par les fraudeurs se ressemblent.** Recensant les possibilités de fraude les plus fréquentes, cette carte est quasi universelle et transposable dans n'importe quelle activité. Ainsi, les fausses factures peuvent-elles être remplacées par :

- de faux emprunts dans une banque,
- de faux allocataires dans une Caisse d'allocations familiales,
- de faux contribuables dans les services des Impôts.

Il est à noter d'ailleurs que le fisc, tout comme nombre d'organismes versant des prestations de l'État, font confiance à une organisation interne qui sépare les fonctions et s'intéressent plus volontiers à la fraude externe.



Conférence ECOBIZ 07.09.10 - Olivier GALLET

**Achats : les fausses factures**



- ☛ La création du fournisseur fictif s'accompagne souvent de celle d'une vraie fausse société. Le subterfuge doit paraître assez vrai pour être validé par un tiers. Mais la validation peut aussi être de la responsabilité du fraudeur.
- ☛ Le compte du fournisseur fictif tombe toujours bon. La fraude est invisible à déceler à ce niveau.
- ☛ De nombreuses variantes existent. *Exemple : le double paiement de la facture du fournisseur.*

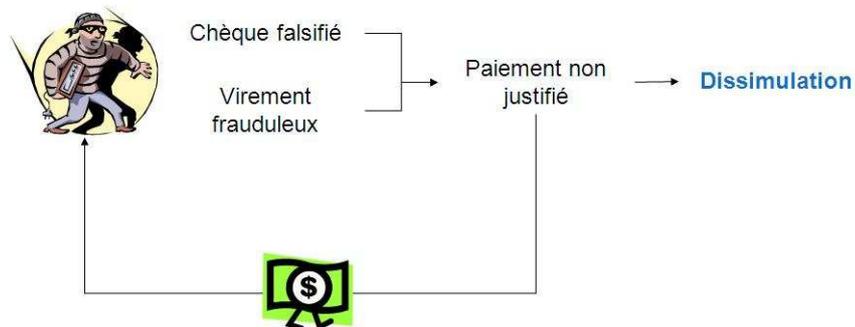
**Prévenir la fraude :**

Faire régulièrement le tri dans la base de données des fournisseurs.

**Exemple : Cryospace, 13 millions détournés**

- L'auteur : une assistante du service des achats avec la complicité de 12 fournisseurs.
- Le moyen : de faux bons de commande, de fausses factures et l'absence de livraisons.
- La durée : de 2004 à 2008.

### Achats : la falsification des moyens de paiement



Les virements manuels et, de plus en plus, les virements par Internet font l'objet de fraude.

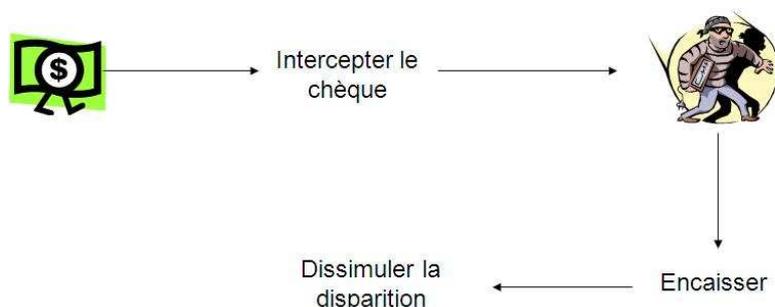
### Prévenir la fraude

- Alors que les Américains signent en écrivant entièrement leur nom et leur(s) prénom(s), en France, nous avons tendance à utiliser de simples signes. Des banques ont ainsi reproché à des entreprises de ne pas produire de **véritables signatures**.
- Il est important de mettre en place avec la banque des **procédures claires**, des règles écrites qu'elle doit suivre : fixation de seuil pour les virements, autorisation de faire ou non des virements à l'étranger.
- Le **rapprochement bancaire** est un moyen de contrôle. Le dirigeant doit demander qu'il soit fait avec une périodicité suivie.

### Exemple de virement frauduleux chez PSA

- L'auteur : une femme cadre financier de 39 ans, ayant 7 ans d'ancienneté et passionnée de voitures haut de gamme, de bijoux.
  - Le moyen : des opérations de banque à banque au sein du groupe.
  - Des montants allant de 20 000 à 10 000 000 d'euros.
  - Un compte bancaire de : 14 millions d'euros.
- Ni PSA, ni la banque n'ont repéré la fraude. Quand le groupe a voulu utiliser l'argent, il a alors constaté sa disparition.

### Vente : détournements de chèques



- Le fraudeur est dans une position où il peut **intercepter** les chèques.
- La **dissimulation** de leur disparition peut se faire par un avoir ou un passage à perte.

### Prévenir la fraude

- Encaisser les chèques dès leur arrivée.
- Soumettre les avoirs à des règles.
- Contrôler les passages à perte.

### Exemple en Suisse, au Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV)

- L'auteur : un employé du contentieux âgé de 53 ans.
- Ses passions : jeux de loterie, le *tuning* et les chats ! (il achetait une fois par semaine de la nourriture pour tous les chats de son village).
- Le moyen : il demandait de l'argent pour rembourser des patients ayant payé deux fois une facture (cette erreur était habituelle).
- La fréquence : 531 fois entre 2001 et 2007.
- Le montant : 1,3 million de CHF détournés.

La caisse  
(billetterie,  
magasin) :  
*skimming* et  
*cash larceny*

« <i>Skimming</i> »	→ Schéma « off book » = détournement <b>avant l'enregistrement</b> ← pas de piste d'audit
« <i>Cash larceny</i> »	→ Schéma « on book » = détournement <b>après l'enregistrement</b> masquer ou pas la disparition

NB : *off book* = paiement sans émission de justificatif. *On book* = paiement avec émission de justificatif.

#### Prévenir la fraude

- L'écart de caisse doit être accepté mais avec un contrôle.
- Le Canada a interdit les caisses pouvant faire disparaître des opérations.

### 700 000 € détournés à la tour Eiffel

- Les auteurs : 15 personnes.
- La durée : entre 1995 et 2002.
- Le mode opératoire : les dysfonctionnements du système informatique de billetterie faisaient que des billets pouvaient s'imprimer sans être comptabilisés.  
Cf. Article paru dans *Le Monde* du 23 juin 2007 « [A la Tour Eiffel, l'imprimante des caissières était une machine à sous](#) ».

Les stocks et  
autres actifs

#### ← Deux catégories de schémas

- Une utilisation personnelle, un mauvais usage.
- Des vols de marchandises, produits, immobilisations.

#### ← Le mode opératoire

- Les biens sont sortis de façon discrète ou non : faux bons d'expédition, fausse livraison assortie d'une annulation.
- S'il n'est pas bien géré, le retour de marchandises peut, aussi faire l'objet de détournement. *Exemple : de fausses demandes d'échanges.*
- Dissimulation/absence de dissimulation. La dissimulation n'est pas nécessaire lorsque l'auteur de la fraude a une responsabilité dans le périmètre concerné.

#### Prévenir la fraude

- L'entreprise doit toujours bien recenser ce qu'elle possède et déterminer si ses biens représentent une valeur pour quelqu'un. *Exemple : les déchets de certains métaux devenus désormais lucratifs du fait d'un marché tendu.*
- Elle doit aussi vérifier systématiquement les opérations d'annulation.

### Aux USA, la fraude au service après-vente d'Apple

- L'auteur : un employé de 23 ans.
- L'objet de la fraude : 9 000 iPod shuffle détournés.
- Le mode opératoire : de fausses demandes d'échange avec des numéros valides générés.

## Le processus de paye Trois principaux modes opératoires :

☛ <b>La création d'un salarié fictif ou celle d'un salarié fantôme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le salarié fictif existe bel et bien mais il ne travaille pas pour l'entreprise.</li><li>• Le salarié fantôme n'existe pas ou plus. Le fraudeur s'est procuré un numéro de sécurité sociale, une adresse personnelle dans la base de données de l'entreprise. Mais la personne est décédée ou bien, elle a quitté l'entreprise.</li></ul>
☛ <b>Les commissions et les données variables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La déclaration de fausses ventes pour atteindre les objectifs fixés.</li></ul>
☛ <b>Les remboursements de frais</b>	

### Prévenir la fraude

- Faire régulièrement le ménage dans la base de données des salariés.
- Fixer des objectifs raisonnables.

### Le faux professeur

- L'auteur : un employé d'une trésorerie.
- Le mode opératoire : la création d'un faux professeur d'université payé mensuellement 4 000 € nets.
- La durée : 10 ans.

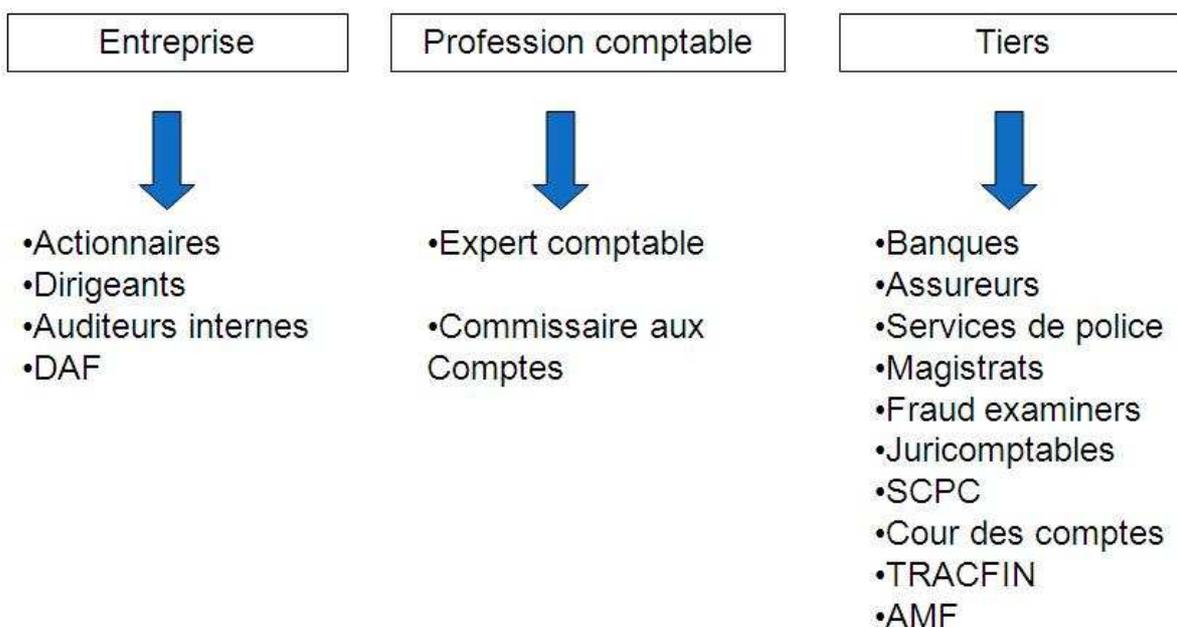
## Mettre en place un programme antifraude

### Se doter de solutions efficaces

- La réglementation existante ne représente pas une solution pour contrer la fraude. La récente affaire Kerviel en est une illustration patente.
- Mais la fraude signe aussi l'échec de toutes les procédures de contrôle interne. Car, lorsqu'au sein d'une organisation se met en œuvre un mécanisme conduisant à la fraude, c'est que le contrôle interne n'est pas appliqué ou bien qu'il est inefficace. *Exemple : les validations reposant sur une succession de signatures. Les signatures sont aisément imitables.*
- Partout dans le monde, les organisations et leurs conseils tentent de formaliser des méthodes **plus appropriées**.

### Les différents acteurs et les moyens de lutte

- Le **dirigeant** de l'entreprise est responsable de son organisation et du contrôle interne.
- L'**expert-comptable** a une obligation de conseil mais qui reste limitée car son rôle est en premier lieu la présentation des comptes annuels. Il peut néanmoins conseiller son client sur des missions spécifiques.
- L'**expert-comptable** a une obligation de conseil.
- Le **commissaire aux comptes** a obligation de révéler les faits délictueux dont il a connaissance. L'un des temps forts de sa mission est l'évaluation des risques, dont ceux liés au contrôle interne. Cette étape permet d'adapter la procédure d'audit, de tirer des conséquences sur la mission.
- La **police, les magistrats** interviennent lors d'une enquête.
- Les **assurances antifraude** se développent ;
- Selon les pays, **d'autres types d'acteurs** gravitent autour de la problématique de la fraude. Ainsi, au Canada, les **juricomptables** réalisent des enquêtes financières et témoignent devant les tribunaux.



**Le programme de contrôle antifraude de l'entreprise : trois lignes de défense**

Seule une **action conjointe** permet de diminuer le risque de fraude. Le travail va donc porter à la fois sur :

- **La prévention** : les salariés ne sont, par exemple, pas enclins à voler leur entreprise s'ils la respectent.
- **La dissuasion** : augmenter le risque pour le fraudeur d'être découvert.
- **La détection** : découvrir une fraude et en prouver l'existence grâce à des dispositifs d'alerte basés sur des remontées d'informations, sur un recensement des dysfonctionnements.

**Trois lignes de défense contre la fraude**



Olivier Gallet – 7 septembre 2010.

**Le programme de contrôle antifraude de l'entreprise : cinq étapes**

Étape	Action
<b>A</b>	Rédiger une politique antifraude.
<b>B</b>	Évaluer l'exposition au risque : recenser les scénarios possibles en

	partant des schémas de fraude connus.
<b>C</b>	Développer des techniques de prévention.
<b>D</b>	Établir des méthodes de détection.
<b>E</b>	Mettre en place un processus de <i>reporting</i> .

Les trois dernières étapes visent à **disposer d'une information précise sur ce qui se passe dans l'entreprise.**

### Un programme standard

Ce dispositif est un standard développé pour les entreprises du CAC 40 qui toutes en disposeront bientôt.

### Diminuer les facteurs de risques

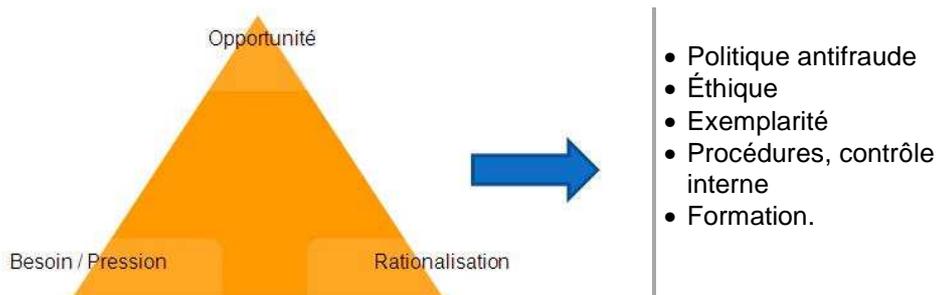
#### Les facteurs de risques ou le triangle de Cressey

Dans les années 1960, le sociologue américain Donald Cressey a réalisé des entretiens avec des personnes condamnées pour fraude afin de mettre en évidence les points communs à ces affaires. Il a ainsi élaboré une théorie intitulée « *Le triangle de la fraude* » et selon laquelle le mécanisme psychologique de la fraude repose à la fois sur :

- une **motivation** et/ou une **pression** pour commettre la fraude (*exemple : se voir refuser une prime*),
- une **opportunité** pour la réaliser,
- des attitudes, des rationalisations pour la **justifier** (*exemples : « Ce n'est pas grave. » « Ils n'avaient qu'à... ».*)

#### Éviter le passage à l'acte par :

- La vigilance : des événements ou des conditions indiquent la présence de ces trois éléments.
- Une politique antifraude qui s'appuie sur :
  - Des procédures.
  - Le contrôle interne.
  - De la formation. Ce point est souvent discuté car former c'est aussi révéler des mécanismes de fraudes. Or, il est parfaitement dissuasif pour les fraudeurs de savoir que l'entreprise connaît ces mécanismes et surveille en conséquence.
  - Une éthique sur laquelle l'entreprise communique.
  - L'exemplarité, et notamment celle de la direction et du management.



### Identifier les risques par processus : une méthode en quatre étapes

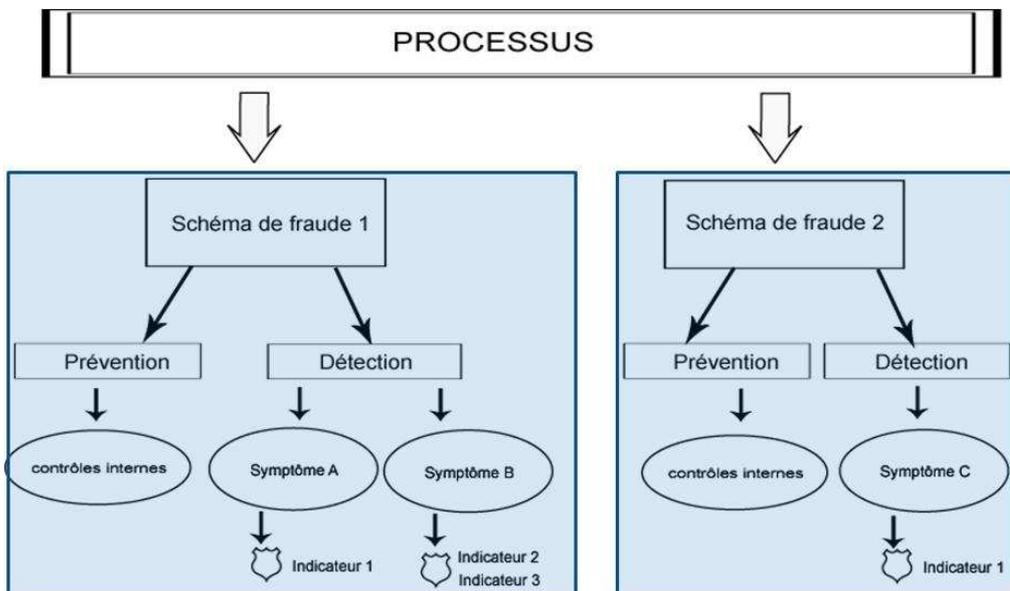
La méthode proposée est la suivante :

Étape	Action
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recenser les menaces : fraudes externes/internes.</li> <li>• Recenser les cibles : biens/valeurs/quasi-valeurs.</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir des scénarios à partir des schémas types.</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tester les scénarios.</li> </ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer le risque : probabilité/impact.</li> </ul>

Olivier Gallet – 7 septembre 2010

**Identifier les risques par processus : l'étape 2**

Concevoir des **scénarios par schémas types**, c'est-à-dire avoir une bonne hygiène de vie :

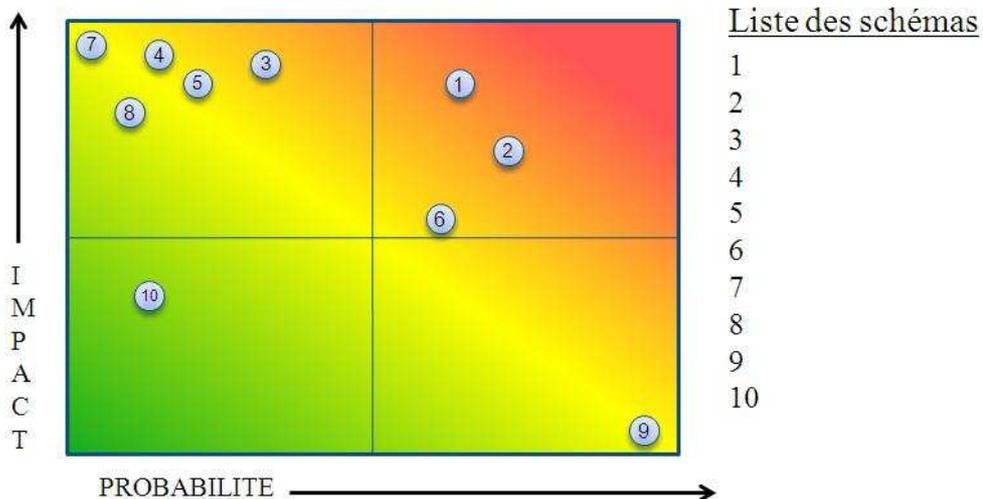


Conférence ECOBIZ 07.09.10 - Olivier GALLET

← Comme dans la maladie, on recherche des symptômes et des indicateurs.

**Identifier les risques par processus : l'étape 4**

Évaluer le risque sur une matrice « probabilité/impact »



← Cette cartographie est l'aboutissement du travail effectué au préalable.

**Quelques conseils aux dirigeants de PME**

**Une vigilance constante**

- La fraude peut-être fatale à l'entreprise. Sa recherche fait partie de la **maîtrise des activités**, la confiance n'excluant pas le contrôle.
- Le **comportement de l'entreprise** peut, en lui-même, être dangereux, incitatif et les tribunaux ne se privent pas de reprocher à certaines entreprises d'avoir été négligentes.

- Enfin, la fraude n'est pas figée. Elle évolue constamment et les fraudeurs sont toujours très **créatifs**.

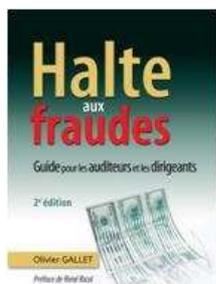
### Quelques conseils de base sur le plan pratique

- Contrôler le **courrier**.
- Examiner les **relevés bancaires**.
- Suivre les **comptes clients, les avoirs et les réclamations**.
- Maîtriser les **stocks** (marge, inventaire permanent).
- Contrôler les **comptes fournisseurs** (liste approuvée).
- Protéger l'accès aux **moyens de paiement**.
- Suivre le **budget** (observer les variations, les anomalies), établir des **objectifs** raisonnables.
- Veiller à la prise des **congés** : pour éviter que leur fraude ne soit découverte, certains fraudeurs ne prennent pas de congés (*cf. l'affaire Kerviel*).

### Et aussi...

- Connaître le **climat social** : écouter pour savoir comment sont perçues les mesures que l'entreprise met en place.
- Donner l'**exemple**.
- Comme la définition juridique de la fraude est en France inexistante, l'entreprise **doit définir ce qu'elle entend par fraude** et **communiquer sur cette définition** auprès de son personnel.
- Parce qu'il est aujourd'hui impossible d'étouffer une affaire, l'entreprise doit aussi être prête, le cas échéant, à **communiquer la première**.
- **Expliquer** la fraude : divulguer et décortiquer les mécanismes de fraude. Parce qu'un homme averti en vaut deux, l'entreprise gagne à être pédagogue dans ce domaine.

### Pour aller plus loin...



« Halte aux fraudes – Guide pour les auditeurs et les dirigeants » aux éditions Dunod.