

# APIA

Administrateurs Professionnels  
Indépendants Associés

Cahier n°17

## Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention

The logo for KPMG, featuring the letters 'KPMG' in a bold, italicized, sans-serif font. The letters are white with a blue outline and are set against a background of four blue rectangular blocks of varying heights.

# Table des matières

## **Préambule**

### **1. Qu'appelle-t-on fraude ? Par qui et comment se développe-t-elle ?**

1.1 *Définition*

1.2 *Typologie*

1.3 *L'environnement et les facteurs de motivation*

1.4 *Profil des fraudeurs*

1.5 *Les signaux d'alerte*

### **2. Quels sont les préjudices pour l'entreprise causés par la fraude ?**

### **3. Quels sont les moyens d'action pour lutter contre la fraude ?**

3.1 *Rappel préliminaire*

3.2 *Les moyens de la lutte anti-fraude*

3.3 *Les acteurs de la lutte anti-fraude*

### **4. Responsabilité des mandataires sociaux**

## **Conclusion**

## **Annexes**

*Rappel des dispositions réglementaires*

*La 8<sup>ème</sup> Directive Européenne : Comité d'audit et Commissaire aux comptes*

*Résultat de l'enquête menée auprès d'administrateurs, membres APIA*

## Préambule

1

Pourquoi s'intéresser à la fraude lorsque l'on est administrateur d'une entreprise ?

Faire la police, introduire de la discipline et des règles, devrait être l'affaire des dirigeants et de la hiérarchie, pas du Conseil.

Et pourtant la fraude, c'est d'abord un risque pour l'entreprise et, comme pour tout risque, le Conseil d'administration est concerné. Il est d'autant plus concerné que les domaines de la fraude peuvent être multiples et se trouver parfois proches de l'administrateur.

On verra plus loin que les membres de APIA, interrogés sur cette question, ne l'éluent pas du tout et que leurs réponses révèlent qu'ils ont tous été confrontés à des situations de fraude plus ou moins caractérisées. Ils considèrent néanmoins que, d'une façon générale, les administrateurs ne sont pas suffisamment sensibilisés à cette problématique. Contribuer à une meilleure information des administrateurs d'entreprise et leur donner les outils leur permettant d'assumer leurs responsabilités dans ce domaine, tels sont les objectifs de ce cahier.

### **Mais où commence et où finit la fraude ?**

Par définition la fraude est l'obtention d'un avantage indu ou illégal.

Notre étude ne porte pas sur l'aspect amoral de la fraude, mais sur ce qui chez elle remet en cause l'efficacité, la sécurité et la légalité dans une entreprise, c'est-à-dire, selon la référence qu'en donne l'AMF, trois objectifs majeurs du contrôle interne.

Les situations de pression, d'opportunité et de rationalisa-

tion caractérisent les environnements propices à un acte de fraude. Il est à noter aussi que le coût réel de la fraude va au-delà du préjudice financier pour atteindre la réputation de l'entreprise, le moral et la confiance au sein des équipes ainsi que le détournement des objectifs de gestion.

En reprenant les objectifs d'efficacité et de sécurité, on peut s'interroger ainsi :

*Question 1* : la fraude est-elle toujours un frein à l'efficacité ou la sert-elle parfois ?

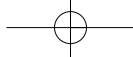
*Question 2* : les moyens de combattre la fraude doivent-ils démontrer un ROI toujours positif ?

Ces deux questions sont liées mais ne conduisent pas forcément à une réponse unique ou simpliste

De même, en ce qui concerne la légalité il faut se poser la question : ne pas se conformer aux lois, notamment celles de pays où l'on n'est pas directement établi, s'apparente-t-il toujours à une fraude ? On pense bien sûr à l'exemple de relations avec les apporteurs d'affaires à l'international.

Dans ce cahier, nous chercherons à aborder de façon pragmatique ce type de questions, en adoptant le cheminement suivant :

- Qu'appelle-t-on fraude ? Par qui et comment se développe-t-elle ?
- Quels sont ses préjudices pour l'entreprise ?
- Quels sont les moyens d'action pour s'y opposer ?
- Quelle est la responsabilité des mandataires sociaux dans la lutte contre la fraude ?



# 1. Qu'appelle-t-on fraude ? Par qui et comment se développe-t-elle ?

## 1.1 Définition

Il n'existe pas de définition juridique voire de référence de la fraude.

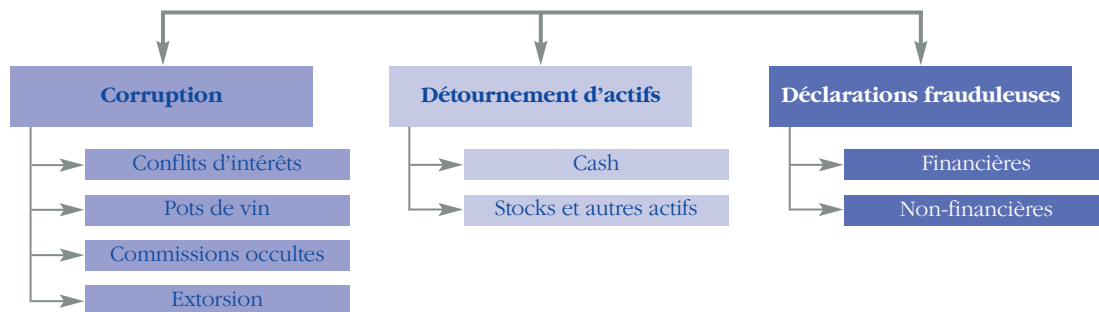
Selon le dictionnaire, la fraude est un « Acte accompli dans l'illégalité, consistant à tromper délibérément, à soutirer de l'argent contre la volonté de quelqu'un ou à falsifier intentionnellement un document, et porter atteinte aux droits ou aux intérêts d'autrui ». Les normes d'exercice professionnel des commissaires aux comptes (NEP 240) décrivent quant à elles la fraude comme un acte intentionnel, réalisé par une ou plusieurs personnes constituant le gouvernement d'entreprise, des employés ou des tiers, impliquant des manœuvres dolosives et ayant pour objectif l'obtention d'un avantage indu ou illégal.

Les nombreuses définitions en vigueur permettent néanmoins de dégager quatre éléments clés que l'on peut considérer comme constitutifs d'une fraude :

- La représentation erronée, c'est-à-dire la production intentionnelle d'information erronée ou l'omission volontaire de faits significatifs.
- Le caractère illégal, la fraude étant commise en violation d'une loi, d'une réglementation, d'une norme ou d'une procédure.
- L'élément intentionnel manifesté par la volonté de commettre un acte en violation d'un cadre de référence.
- Le préjudice, au détriment et/ou au bénéfice d'une autre personne ou d'une organisation.

## 1.2 Typologie

L'association « of Certified Fraud Examiners » dans son rapport sur la fraude de 2006, classe les fraudes selon le schéma suivant :



La corruption regroupe les situations de conflits d'intérêts, les pots de vin, les commissions occultes et l'extorsion.

Un **conflit d'intérêt** est une circonstance dans laquelle une personne ayant un poste de confiance, tel qu'un avocat, un homme politique, un cadre ou un dirigeant d'entreprise, a des intérêts professionnels ou personnels en concurrence avec la mission qui lui est confiée, et peuvent ainsi la mettre en difficulté pour accomplir sa tâche avec impartialité. C'est le cas d'un directeur des achats faisant affaire avec un fournisseur dont il est lui-même actionnaire.

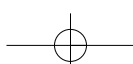
On appelle « **pots de vin** », une somme d'argent ou un cadeau donné à un tiers en échange de faveurs. Pour illustration : un commercial donne de l'argent à un client pour obtenir un marché.

Lorsqu'elles sont illégales, par exemple dans le cadre de l'obtention d'un marché public, **les commissions occultes** sont versées en argent liquide ou par le biais de

fausses factures émises par des sociétés écrans, à l'activité plus ou moins fictive. Les fausses factures sont émises en contrepartie de prestations fictives, comme des expertises fictives à l'origine de rapports fictifs.

Ces commissions occultes peuvent également prendre la forme d'un emploi fictif pour soi-même ou un tiers (une épouse, une maîtresse, un fils, un frère, un neveu, etc). Cette technique est employée par la pègre ou par des partis politiques, pour financer leur activité (financement illégal des partis politiques) ou rémunérer illégalement certains de ses membres. Elle est également employée par certaines sociétés rémunérant des intermédiaires afin d'ouvrir des implantations à l'étranger.

En droit français, **l'extorsion** est un délit, incriminé par l'article 312-1 du Code pénal. Il s'agit du « Fait d'obtenir par violence, menace de violence ou contrainte une signature, un engagement, une renonciation, la révélation d'un secret ou la remise de fonds, de valeurs ou d'un bien quel-





conque ». L'extorsion est punie en France de sept ans d'emprisonnement et de 100 000 € d'amende. Dans certaines circonstances, l'extorsion peut devenir un crime et être punie par la réclusion criminelle et de lourdes amendes, « lorsqu'elle est précédée, accompagnée ou suivie soit de violences ayant entraîné la mort, soit de tortures ou d'actes de barbarie » (article 312-7 du Code pénal français). A titre d'exemple, il convient de citer le cas d'une société qui sollicite un prestataire informatique afin de développer une application spécifique. Le prestataire sous-traite ce développement à une société tiers basée à l'étranger. Après que l'application a été remise au client final, le sous-traitant menace le prestataire informatique et son client d'activer un virus dans l'application (cheval de Troie), si on ne lui verse pas une somme d'argent.

**Les détournements concernent de nombreux actifs de l'entreprise.**

Les fraudes relatives au détournement de cash prennent différentes formes comme la falsification de chèques, le vol d'espèces ou la production de fausses déclarations sociales. Les acteurs de la fraude peuvent être internes ou externes à l'entreprise.

Un service achats peut se faire bernier par un vendeur sur Internet : le vendeur envoie un email à l'acheteur lui expliquant qu'il doit d'abord payer l'objet par virement avant de recevoir sa marchandise. Il crée ensuite un site imitant celui d'un organisme bancaire faussement sécurisé. L'acheteur effectue le paiement sur ce site mais il n'est jamais livré.

Les détournements relatifs aux stocks et autres actifs de l'entreprise sont répandus dans certains secteurs propices comme la grande distribution (démarque inconnue en magasin).

**Les déclarations frauduleuses peuvent être de nature financière et non financière.**

La fraude dans les états financiers prend de nombreuses formes et notamment la constatation de produits fictifs, le déplacement du moment de la constatation, la dissimulation de charges ou de passifs, les informations inexactes, les opérations entre apparentés ou l'évaluation erronée d'actifs. La falsification des états financiers est certainement

un des types de fraude le plus médiatisé compte tenu des montants en jeux.

En 2002, la société WorldCom a été la victime d'une fraude comptable record. Un audit interne a révélé que des bénéfices de 3,3 milliards \$ US avaient été inscrits de façon inappropriée dans les livres de 1999 jusqu'au premier trimestre de 2002. Ce chiffre s'ajoutait aux charges de 3,8 milliards \$ US qui avaient été enregistrées de façon erronée à titre d'investissements en capital en 2001.

La falsification de données non financières constitue également une fraude. Ainsi le cas d'un responsable qualité en relation avec le prestataire logistique de sa société dont le reporting fait apparaître une qualité de service irréprochable, alors que la réalisation d'un inventaire mettra à jour des écarts considérables.

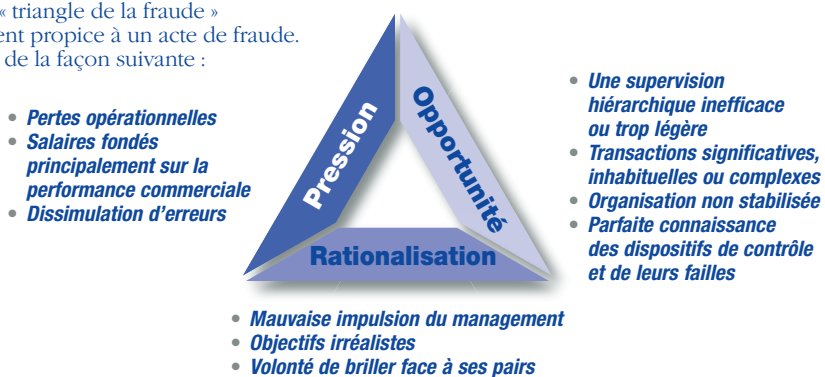
Il convient aussi d'évoquer d'autres types de fraudes telles que le blanchiment ou l'entente illicite.

Un client demande à son prestataire informatique de faire développer une application spécifique auprès d'un sous-traitant donné. Le prestataire informatique est rémunéré à hauteur de 10% des frais de développement afin d'assurer le pilotage du projet. Le prestataire informatique livre l'application au client final. Il est rémunéré (exemple 44 millions €) et paie le sous-traitant (40 millions €). Le sous-traitant est en fait une société qui appartient au client. Le client a blanchi 40 millions € pour 4 millions €.

L'Autorité de la concurrence a annoncé, en février 2009, avoir infligé une amende de 94,4 millions d'euros à Adecco, Manpower et VediorBis. Le fait reproché : les trois sociétés de travail temporaire se sont entendues sur les prix entre mars 2003 et novembre 2004 « afin de limiter la compétition entre elles vis-à-vis de leurs clients importants ». Adecco, Manpower et VediorBis se consultaient ainsi à une large échelle pour coordonner leur politique commerciale vis-à-vis de leurs clients « grands comptes » (entreprises faisant appel de manière régulière et importante à l'intérim, à savoir Eiffage, La Poste, Alstom, EDF, Servair, les Galeries Lafayette ou Alcan).

**1.3 L'environnement et les facteurs de motivation**

Donald R. Cressey est à l'origine du « triangle de la fraude » qui vise à caractériser l'environnement propice à un acte de fraude. Il schématise le triangle de la fraude de la façon suivante :



Ainsi, selon Donald R. Cressey, un acte de fraude serait caractérisé par 3 facteurs. Tout d'abord, la pression qui s'exerce sur l'acteur de la fraude, ensuite l'opportunité que ce dernier a identifiée et enfin les raisons qu'il peut invoquer afin de justifier son acte. Dans le cas d'une falsification de la balance agée client par le responsable du recouvrement, le concept du triangle de

la fraude peut s'appliquer ainsi : **La pression :** la société ayant de réelles difficultés de trésorerie, il est demandé au responsable du recouvrement des efforts complémentaires en termes de réduction des délais de recouvrement client, ainsi qu'une synthèse hebdomadaire à la Direction Générale pour piloter les progrès réalisés.



**L'opportunité :** le responsable du recouvrement est salarié depuis 10 ans dans l'entreprise et connaît le dispositif de contrôles en place. Il était utilisateur clé lors du déploiement de l'ERP et à ce titre dispose d'accès privilégiés au système lui permettant de modifier les critères d'édition de la balance âgée client.

**La rationalisation :** le responsable du recouvrement s'implique beaucoup dans son travail. Alors qu'il est sur le point d'atteindre ses objectifs fixés en début d'année, de

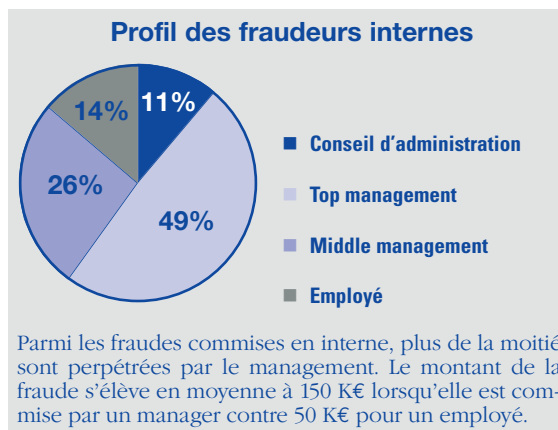
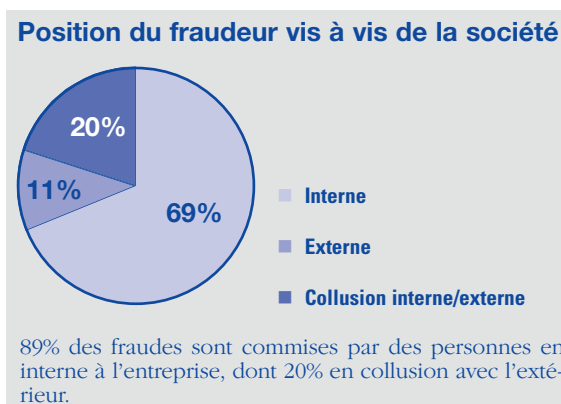
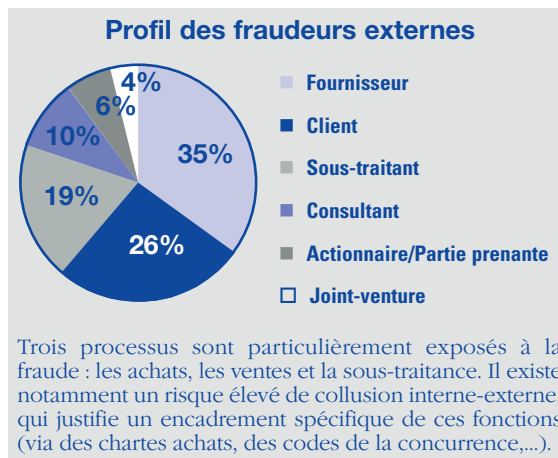
nouveaux objectifs lui sont donnés. Il ne pourra pas les atteindre, il trouve cela injuste.

En période de récession économique, où les objectifs individuels comme collectifs sont plus difficiles à atteindre, le risque de fraude augmente. Il convient également de garder en tête l'importance de la crainte que représente la perte de son emploi pour un salarié.

## 1.4 Profil des fraudeurs

Les points suivants permettent de mieux cerner le profil du fraudeur :

- 82% des fraudes sont commises par des cadres, avec 5-10 ans d'ancienneté ;
- 70% sont des hommes ;
- 40% des fraudeurs sont dans le domaine comptabilité / finance ;
- 15% sont des cas uniques, pour le reste, comportement répétitif ;
- 65% des cas nécessitent la collusion ;
- 80% des cas sont découverts accidentellement ;
- 40% des soupçons restent sans suite ;
- le détournement est souvent mineur par rapport à la rémunération ;
- le licenciement « amiable » est l'issue la plus fréquente.



## 1.5 Les signaux d'alerte

Le risque de ne pas détecter une fraude est plus élevé que le risque de ne pas détecter une erreur car elle est accompagnée de procédés destinés à dissimuler les faits. C'est pourquoi il faut en moyenne dix huit mois pour la détecter.

Il existe néanmoins un certain nombre de signaux d'alerte :

- une absence de prise de congés,
- des horaires de travail en dehors des standards (travaille toujours tard ou le week-end),
- un niveau de vie élevé par rapport au salaire,
- des soucis financiers personnels,

- un site menacé de fermeture/réorganisation,
- une surperformance systématique,
- une résistance aux audits internes ou externes,
- le non-respect des règles,
- des cadeaux reçus/donnés inappropriés,
- un style personnel refusant toute critique et toute question.

Ces signaux indiquent qu'il convient de renforcer la surveillance.



## 2. Quels sont les préjudices pour l'entreprise causés par la fraude ?

5

On l'a vu, la fraude se définit comme un acte :

- illicite voire illégal et conscient,
- contraire à l'intérêt social de l'entreprise.

Ce second point doit forcément s'apprécier en fonction du moment, proche ou éloigné, où il va se caractériser comme préjudiciable aux intérêts de l'entreprise. C'est ainsi que, souvent, le dirigeant – sous la pression des circonstances – entre dans un mécanisme de fraude où il va se faire piéger, même s'il a les meilleures intentions vis-à-vis de son entreprise.

De nombreux exemples peuvent illustrer ce type de dérives :

- commissions payées à de soi-disant bureaux d'étude apporteurs d'affaires,
- tentative de « charger » les comptes sociaux à la marge pour minorer l'IS,
- modes variés de discrets abus de biens sociaux que des dirigeants propriétaires ne considèrent pas du tout comme de la fraude mais comme un droit légitimé par leur contrôle de la société,
- non dépôt des comptes au greffe du tribunal de commerce pour dissimuler une trop bonne rentabilité à ses clients ou pire, des difficultés à ses fournisseurs,
- autres...

Où est la limite ? Faut-il adopter à cet égard une attitude manichéenne lorsque l'on est membre d'un Conseil d'administration ?

Nous caractériserons ce type ou ce risque de fraude comme étant marqué par des « intentions positives », ce qui ne prive pas de la nécessité d'en mesurer toutes les conséquences négatives possibles et d'adopter des règles transparentes pour les contenir dans une limite acceptable, où l'on ne pourra pas parler de fraude mais seulement d'ingénierie ou de technique ! La ligne blanche n'étant jamais facile à définir, c'est bien le rôle du Conseil d'administration, vis-à-vis des dirigeants, d'être le garant de principes stricts.

Les fraudes conduisant à un enrichissement personnel sont bien entendu d'une nature définitivement condamnable.

Si les conséquences d'une fraude se traduisent toujours par un préjudice financier, ou un risque de préjudice financier, d'autres impacts moins quantifiables mais tout aussi pénalisants peuvent survenir, sur l'image, sur le moral, sur la responsabilité pénale. Ce sont les conséquences indirectes qui, à terme, auront aussi une incidence sur le patrimoine de l'entreprise. Elles peuvent prendre les formes suivantes :

- perte de repères,
- départ des employés à fort potentiel,
- dégradation du cours de bourse,
- honoraires d'avocats,
- pertes de parts de marché,
- redressements,
- atteintes à l'image,
- désorganisation de l'entreprise,
- autres...

Les conséquences d'une fraude peuvent aussi être aggravées par une mauvaise gestion de l'investigation menée. Un fraudeur qui se sent suspecté n'hésitera pas à éliminer les traces de ses agissements quitte à détruire pour cela des données vitales pour l'entreprise (serveurs informatiques notamment).

Dans tous les cas, l'appréciation du moment où ces conséquences indirectes peuvent survenir et affecter la valorisation de l'entreprise est de première importance. Nous distinguerons donc les effets court terme et long terme.

Quel que soit le type de fraude, on se rappellera enfin que la responsabilité des membres du Conseil d'administration peut être engagée.

On soulignera aussi que d'une manière générale, les dirigeants sont aujourd'hui médiatiquement reconnus coupables avant d'être jugés.

On trouvera dans le tableau qui suit une classification des différentes fraudes que l'on constate et qui se rattachent toujours à l'une des trois catégories suivantes :

- (1) Corruption
- (2) Détournement d'actifs
- (3) Déclarations frauduleuses

### Classification des différentes fraudes

Catégorie	Exemples de cas de fraude	Perte nette d'actifs de l'entreprise	Conséquences opérationnelles	Risque pénal entreprise et dirigeants	Et dans votre entreprise, dans quelles catégories se situent les principaux risques de fraude ?
1	Collusion - Pots de vin	Oui	Positives à court terme	Oui	
1	Corruption passive ou active vis-à-vis de tiers		Positives à court terme	Oui	
1	Ententes		Positives à court terme	Oui	
1	Conflit d'intérêts entre patrimoine personnel et entreprise : ex. SCL. Abus de bien sociaux (ABS) de tous genres	Oui	Négatives		
1 ou 2	Attaque informatique	Oui	Négatives		
2	Abus sur notes de frais	Oui	Négatives		
2	Détournements - fausses factures - vol de chèques - faux fournisseurs	Oui	Négatives		
2	Vol de stock - coulage	Oui	Négatives		
2	Vol de propriété intellectuelle - contrefaçon	Oui	Négatives		
2 ou 3	Fausse déclarations de performances gonflant les bonus	Oui	Négatives		
3	Fausse informations économiques ou financières		Positives à court terme	Oui	
3	Fausse déclarations fiscales		Positives à court terme	Oui	
3	Cavalerie		Positives à court terme	Oui	
3	Pseudo salariés	Oui	Négatives	Oui	
3	Blanchiment		Positives à court terme	Oui	

Pour illustrer ce que peuvent être concrètement ces situations, voici le cas d'une moyenne entreprise, spécialiste des télécommunications, peu habituée aux circuits d'exportation qui s'est trouvée soudainement en contact avec un intermédiaire lui offrant un gros marché en Amérique latine. Pour le dirigeant, une véritable aubaine, car une telle commande allait lui permettre de terminer un développement inédit et d'assurer son carnet de commandes pour au moins quinze mois. Mais comment justifier la commission exorbitante demandée ? En ajoutant plusieurs mesures très limites, il prit le risque de le faire. Deux ans plus tard, commande soldée, commission payée, un contrôle fiscal conduisit à un redressement significatif et non déductible. Était-ce une fraude, ou un acte de gestion un peu imprudent ? La question reste ouverte, mais les conséquences de ce redressement ont été très sensibles au point de conduire l'entreprise à un rachat par un concurrent. Quel rôle aurait pu jouer un administrateur s'il avait été consulté au départ de cette affaire ?

Le tableau précédent peut servir de cartographie au Conseil d'administration pour mieux cerner les risques de fraude qui peuvent impacter l'entreprise, et élaborer un plan d'action à l'usage du management.





### 3. Quels sont les moyens d'action pour lutter contre la fraude ?

#### 3.1 Rappel préliminaire

7

Qualification des risques liés à la fraude :

- Si l'entreprise est victime, il existe un risque économique.
- Si l'entreprise est responsable, il existe un risque pénal ainsi qu'un risque d'image.

Il convient donc d'en réduire les conséquences.

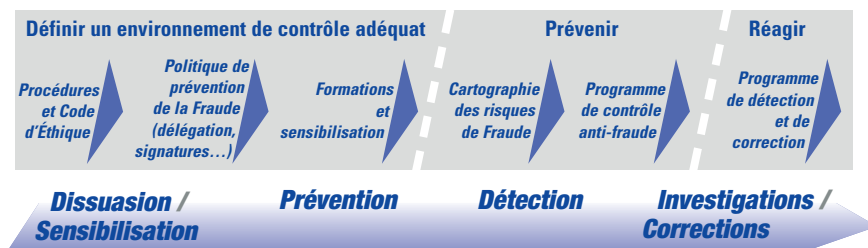
- Par des actions de prévention, en agissant sur les causes génératrices du risque (mise en place de procédures, d'outils d'alerte et de contrôle...).
- Par des actions de protection (afin de réduire l'impact d'un sinistre judiciaire sur la responsabilité et l'image de l'entreprise et de ses dirigeants).

#### 3.2 Les moyens de la lutte anti-fraude

Il n'existe aucun système garantissant une protection absolue contre la fraude. Néanmoins, des moyens doivent être mis en œuvre afin d'obtenir une assurance raisonnable que les cas de fraude pourront être prévenus et détectés le cas échéant. Ceci incombe à la direction de l'entre-

prise qui doit démontrer sa détermination et son implication sur le sujet.

Un dispositif de lutte anti-fraude peut se schématiser de la façon suivante :



#### Définir un environnement de contrôle adéquat

##### Promouvoir la sensibilisation et la formation des managers.

Faire connaître l'impulsion et l'implication de la direction sur le sujet « Fraude ».

Former les collaborateurs à une meilleure prise de conscience de ce qu'est la fraude et ses conséquences.

Communiquer sur les comportements attendus et les sanctions applicables.

##### Définir et mettre en œuvre des procédures de contrôle interne spécifiques sur les zones de risques de fraudes identifiés.

En premier lieu, il conviendra de s'assurer d'une séparation efficace des fonctions au sein des services comptables et de disposer d'un système de paiement aussi simple et contrôlable que possible afin de limiter les risques.

Par la suite, il conviendra de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne opérationnelles strictes et dont le respect sera contrôlé. Exemple : « Chaque avoir est dûment autorisé avant son émission » signifie qu'il existe une trace de ce contrôle, ce qui permet de vérifier qu'il a été effectué, par qui et quand, et que cette vérification va être effectuée par sondage.

Les procédures les plus importantes (liste non exhaustive) sont les suivantes :

- vérification des antécédents des nouveaux salariés,
- accès aux données fournisseurs et clients (Exemple : limitation d'accès aux modifications des coordonnées RIB

- des tiers, aux conditions de règlements, etc),
- suivi de l'apurement des dettes fournisseurs anciennes,
- contrôle aléatoire des factures fournisseurs par la direction générale,
- contrôle spécifique des créances clients anciennes,
- contrôle des services des prestataires externes,
- contrôle des rapprochements bancaires, réduction du nombre de comptes bancaires, mise en place de systèmes de double signature et de délégations de signature précises, connues et respectées,
- etc.

Parmi les objectifs du contrôle interne, on retrouve :

- la fiabilité des informations financières (Coso),
- la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, (normes CNCC),
- prévenir et maîtriser... les risques d'erreur ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier (recommandation AFEP et Medef).

La prévention et la détection des fraudes passent donc par un système de contrôle interne efficace dans un environnement de contrôle interne robuste. Mais cela ne constitue pas une garantie, et il sera bon de prévoir un audit interne sous l'autorité du Conseil d'administration. A l'inverse un système de contrôle interne défaillant laisse la porte ouverte à des cas de fraude ponctuels ou répétés.

##### Vérifier l'existence et la nature des relations contractuelles avec les parties prenantes de l'entreprise.



## Prévenir

### Etablir une cartographie des risques.

Cela permettra d'évaluer les risques entre leur probabilité de survenance et leur impact potentiel.

### Procéder à une évaluation rapide des risques de fraude en répondant à des questions simples :

- Quelle est la qualité de la stratégie anti-fraude de la société ?
- Comment ont été définies les responsabilités permettant de gérer les risques de fraude ?
- Les outils permettant de révéler les soupçons de fraude ont-ils été clairement présentés ?
- Les procédures permettant d'éviter le recrutement de fraudeurs éventuels sont-elles fiables ?
- Le personnel de l'entreprise a-t-il conscience des risques de fraude entourant la société ?
- L'entreprise a-t-elle déjà réussi à contrer ses risques de fraude par la mise en place de contrôles appropriés ?
- L'entreprise a-t-elle tiré les leçons des fraudes antérieures ?
- Les dirigeants sont-ils attentifs aux indicateurs de fraude dans leurs analyses périodiques de l'information financière ?
- Etc.

## Réagir

### Elaborer et mettre en œuvre un plan de secours.

Le plan de secours est une partie indispensable du dispositif anti-fraude, mais son existence ne doit pas être communiquée à tous. Il consiste à réunir une cellule de crise (direction, DAF, audit interne, avocat, commissaire aux comptes, assureur, relation presse, le cas échéant) qui analyse la situation (qui ? quoi ? quand ? comment ? combien ? etc). Cette cellule de crise aura pour mission de prendre les mesures pour prévenir/limiter les destructions de preuve (y compris informatiques) et établir les faits. Il faudra également penser à la manière de récupérer les fonds, déposer plainte et tirer les conséquences pour l'avenir.

### Définir et mettre en œuvre une politique anti-fraude.

Cette politique doit être définie par la direction. Un document définissant les responsabilités, sensibilisant les acteurs au risque de fraude et faisant référence à une charte d'éthique / un code de bonne conduite interne sera communiqué à l'ensemble du personnel. Ce type de document adoptera un ton positif (ce n'est pas de la délation) et traitera de la révélation des cas de fraude avérés ou suspects.

### Ne pas susciter des tentations de fraude.

Il ressort de plusieurs études menées en 2009 que les entreprises ayant souffert de la crise économique reportent un niveau plus élevé de fraudes comptables. C'est pourquoi elles devraient faire preuve de suffisamment de réalisme dans la définition des objectifs fixés à leur personnel en temps de crise pour les ramener à des valeurs atteignables et ne pas susciter ainsi la fraude. C'est notamment le cas avec la peur de perdre son emploi qui est de nature à entraîner un employé à commettre une fraude.

### Définir et exécuter un plan d'audit interne prévoyant la mise en œuvre de contrôles internes

(inopinés de préférence) sur les procédures les plus sensibles telles qu'évoquées ci-dessus. Ne pas baisser la garde même lorsque l'entreprise est mobilisée sur des priorités essentielles ou sur sa survie là aussi, les périodes de crise peuvent conduire le management à moins d'attention sur le fonctionnement interne de l'entreprise, accroissant la vulnérabilité à de multiples formes d'intrusion. On veillera donc à maintenir dans ces situations les systèmes de contrôle, d'audit et de sécurité informatique.

## 3.3 Les acteurs de la lutte anti-fraude

### Les dirigeants :

Les dirigeants sont responsables de la gestion de l'entreprise, dont fait partie la prévention de la fraude. A ce titre, ils doivent depuis la loi LSF du 2 août 2003, dans les sociétés cotées, établir un rapport sur les procédures de contrôle interne (qui va couvrir la question de la gestion du risque de fraude).

En outre, en cas de fraude, la responsabilité pénale du dirigeant peut être engagée. Des exonérations sont néanmoins possibles dans les cas ci-dessous :

- L'absence de faute. Le dirigeant doit apporter la preuve qu'il s'est conduit en professionnel particulièrement prudent et diligent. Et donc qu'il a mis en œuvre des dispositifs de prévention et de contrôle lui apportant une assurance raisonnable.
- La preuve de la faute intentionnelle du préposé (c'est-à-dire l'acteur de la faute). La charge de la preuve est du côté de l'entreprise, d'où l'importance de la bonne réalisation de l'investigation.
- L'existence de délégation de pouvoirs. En transférant à l'un de ses salariés une partie de ses fonctions, le dirigeant transfère ainsi sa responsabilité pénale (voir « Les délégations de pouvoirs », cahier APIA n°14).

### Le commissaire aux comptes :

Le commissaire aux comptes est responsable d'une appréciation des mesures de prévention prises par l'entreprise.

Cette appréciation fait partie des diligences qu'il doit mettre en œuvre.

Le commissaire aux comptes doit d'après ses normes professionnelles :

- mener des entretiens formalisés avec la direction (cartographie des risques, mesures préventives mises en place),
- documenter les facteurs de risques identifiés de fraude,
- le cas échéant, mettre en œuvre des travaux complémentaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les anomalies résultant de fraudes sont détectées,
- communiquer à la direction / à l'organe de surveillance les cas de fraude constatés ou soupçonnés.

De plus, le commissaire aux comptes a l'obligation de révéler les faits délictueux au Procureur de la République. Cette obligation vise les situations dans lesquelles le commissaire aux comptes conclut que les comptes comportent des anomalies significatives résultant de fraudes susceptibles de recevoir une qualification pénale.

En outre, l'ordonnance du 30 janvier 2009 a renforcé les obligations des commissaires aux comptes en matière de déclaration en cas de soupçons de blanchiment (incluant également la fraude fiscale dans certains cas) et de financement du terrorisme. Les commissaires aux comptes ont ainsi une obligation de déclaration de soupçons auprès de TRACFIN.



A cela s'ajoute une obligation de vigilance et d'identification des clients et bénéficiaires effectifs de ce type d'opérations, ainsi qu'une obligation de formation.

Le rôle des commissaires aux comptes est précisé par une Norme d'Exercice Professionnel (NEP) relative à la fraude (NEP 240 - Prise en considération de la possibilité de fraude lors de l'audit des comptes).

L'intervention des commissaires aux comptes ne comporte pas la recherche systématique des fraudes.

La NEP précitée prévoit que le commissaire aux comptes :

- identifie et évalue le risque d'anomalies significatives dans les comptes, résultant de fraudes,
- adapte son approche générale et la conception des procédures d'audit en réponse à cette évaluation.

Cette norme s'applique aux fraudes susceptibles d'entraîner des anomalies significatives dans les comptes, à savoir :

- les actes intentionnels portant atteinte à l'image fidèle des comptes et de nature à induire en erreur l'utilisateur des comptes,
- le détournement d'actifs.

Leur rôle est notamment d'évaluer les procédures de contrôle interne (exemple : la séparation des tâches, les délégations de pouvoirs, les doubles signatures, etc), qui peuvent être de nature à réduire ou au contraire augmenter le risque de fraudes.

Toutefois, on pourrait étendre de manière ponctuelle leur mission à la recherche des failles dans les procédures de

contrôle interne qui peuvent induire un risque de fraude. Ainsi il est recommandé d'impliquer les commissaires aux comptes lorsque cela est compatible avec leur Code de déontologie, par exemple par l'analyse minutieuse de processus sensibles.

Afin de restituer son appréciation du risque de fraude, le commissaire aux comptes sera amené à rencontrer le comité d'audit et la direction, mais il n'est pas possible pour des raisons de confidentialité et de déontologie de prévoir des rencontres individuelles entre le commissaire aux comptes et certains administrateurs.

#### **Les membres du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance :**

Les administrateurs se doivent de s'informer des mesures prises afin de prévenir et détecter les cas de fraudes, et ceci dans le cadre du rôle du Conseil d'administration concernant la prévention des risques

Les administrateurs doivent évidemment se préoccuper des moyens de détection et de prévention mis en place par l'entreprise, et chercher l'information nécessaire auprès de la direction et auprès du commissaire aux comptes.

On peut conseiller (voir plus bas) que le Conseil d'administration ou le Conseil de surveillance demande qu'un point soit fait périodiquement (la périodicité reste à définir) par la direction de l'entreprise sur l'appréhension du risque de fraude dans l'entreprise et ses filiales afin de mesurer le degré de sensibilisation du management à ce sujet.

## 4. Responsabilité des mandataires sociaux

Le Conseil d'administration joue un rôle majeur dans la prévention du risque de fraude, comme dans la prévention et l'analyse de l'ensemble des risques de l'entreprise, par l'attention forte qu'il apporte au processus de contrôle interne.

C'est dans le cadre plus large de l'implication de l'administrateur dans la vérification de la mise en place du processus de contrôle interne, que peut se traiter la prévention des fraudes et leur traitement le cas échéant.

#### **L'intervention des administrateurs sur la prévention des fraudes peut s'analyser en plusieurs phases. Elle sera d'ailleurs révélatrice de la maturité du Conseil dans ce domaine.**

**Phase 1 :** Un administrateur au moins doit être sensibilisé à la nécessité d'avoir une politique de prévention des risques, dont celui de fraudes. Ce peut être très légitimement l'administrateur indépendant.

**Phase 2 :** La sensibilisation de l'ensemble des administrateurs est ensuite indispensable. Ceci peut être accompli sous l'impulsion de cet administrateur déjà familiarisé à la démarche. D'autre part, il faut travailler très en amont en s'assurant que le président est bien moteur et très impliqué.

**Phase 3 :** La vérification par le Conseil d'administration qu'une première étape est franchie par l'entreprise, celle de la mise en place d'une organisation adaptée.

**Phase 4 :** C'est la phase active de l'utilisation d'outils adaptés à l'analyse et au suivi des risques. Mais cette phase ne peut être efficace qu'une fois les autres étapes franchies.

#### **Recommandations concernant ces diverses phases :**

##### **Pour la phase 2**

Il est proposé une sensibilisation du Conseil d'administration par un atelier spécial d'évaluation de la démarche actuelle concernant les risques. Il s'agit d'une présentation du contenu d'une politique d'analyse et de prévention des risques.

Un état des lieux doit être demandé par le Conseil d'administration à la direction afin de localiser les zones de risques majeures :

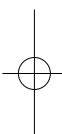
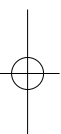
- analyser si l'entreprise est dans son ensemble sensibilisée à l'analyse des risques,
- procéder à un état des lieux du risque de fraude. Il n'existe pas de forme préconçue mais le Conseil d'administration peut s'appuyer sur le tableau proposé page 8 pour une première évaluation,
- évaluer le niveau de maîtrise du risque de fraude. Les administrateurs doivent pouvoir se faire une idée claire de la situation de l'entreprise dans le domaine de sa politique de prévention des risques.

##### **Phases 3 et 4**

Le Conseil d'administration doit pouvoir conseiller l'exécutif sur la mise en place d'une politique et des outils adaptés et le suivi de cette politique.

Une des questions à poser par le Conseil est : « Y a-t-il un audit interne, à qui est-il rattaché ? ».

Si l'entreprise n'a pas d'audit interne, il peut être pertinent de faire appel à un spécialiste extérieur pour démarrer les analyses et actions.



S'il existe un comité d'audit, son rôle, ses relations avec le Conseil d'administration et l'organisation doivent être précisés.

Le rôle du Conseil d'administration dans le domaine des risques est de s'assurer que le comité d'audit adresse bien les bons risques, et non de faire les analyses à sa place.

Le comité d'audit est évalué par le Conseil d'administration sur la base de la présentation de ses conclusions et recommandations.

Le comité d'audit devrait rencontrer au moins deux fois par an les commissaires aux comptes pour orienter, après discussion en Conseil d'administration, les points de vérification liés aux risques.

#### Phase 4

Une fois qu'un processus est mis en place avec les outils nécessaires (cartographie des risques par exemple), il faut organiser un suivi au moyen d'une session spéciale au moins une fois par an entre les le commissaire aux comptes et le Conseil d'administration sur le thème des risques. Cette réunion doit être préparée par quelques administrateurs, ou le cas échéant le comité d'audit.

A cette occasion, une revue doit être faite :

- des points de vulnérabilité déjà connus et de nouveaux,
- des plans à mettre en place,
- du suivi des plans.

Concernant l'adaptation de la politique et des outils à la taille, la complexité et la maturité de l'entreprise : une cartographie des risques exhaustive n'est peut-être pas nécessaire si l'on a affaire à une PME. Mais l'esprit de la recherche des risques principaux demeure.

Une fois mis en place un système, il est important de donner une information aux administrateurs sur les cas de fraudes (significatifs) qui peuvent être découverts : cela permet au Conseil d'administration de s'assurer que les

actions correctives ont été prises.

#### Remarques diverses et cas particuliers

Il existe un certain nombre de cas délicats auxquels l'administrateur peut se trouver confronté :

Lorsqu'un dirigeant détient tout le capital, quel est le poids d'un Conseil d'administration pour demander une prévention de la fraude, si celle-ci émane du dirigeant ? Comment le Conseil d'administration peut-il agir en cas d'abus de bien social caractérisé, en cas de comptes non fidèles et sincères ?

Le seul recours est parfois d'informer le procureur, mais on quitte alors les relations normales entre dirigeant et Conseil. Un administrateur doit-il aussi envisager de démissionner s'il ne sent pas écouté et suivi ?

Si l'entreprise est assez importante pour avoir un comité d'audit, celui-ci, en cas de soupçons, peut orienter les diligences des commissaires aux comptes sur certains points concernant l'entreprise et ses dirigeants.

Sensibilisés aux conventions réglementées, les administrateurs peuvent demander des expertises (SCI et loyers par exemple).

La liste des conventions courantes ainsi que le détail des contrats doivent être mis à disposition des administrateurs et du commissaire aux comptes.

Quels sont les risques concernant les administrateurs eux-mêmes, par exemple une collusion possible avec des partenaires de l'entreprise. Qui peut contrôler ?

Chaque cas est particulier, l'administrateur, face à une fraude touchant de près l'exécutif, doit assumer ses responsabilités et agir immédiatement. Si la fraude est grave, l'assistance d'un avocat lui est recommandée.

## Conclusion de APIA

La qualité essentielle de l'administrateur indépendant dans une entreprise moyenne est décidément son courage.

Ceil neuf, talent complémentaire, affranchi de tout intérêt personnel, qui mieux que lui peut prendre en main la supervision par les organes de gouvernance d'un dispositif de prévention des fraudes au sein de l'entreprise.

Ce cahier expose clairement les points sur lesquels son attention va devoir porter, véritable vademecum pour structurer son action, quelle que soit la taille de l'entreprise et les enjeux.

L'analyse pertinente des différentes parties prenantes, des mécanismes en jeu et les exemples cités démontre bien que le risque de fraude est toujours présent dans une entreprise, qu'elle aille bien ou mal, que les intentions du fraudeur soient « positives » pour l'entreprise ou simplement pour lui-même.

L'enfer est pavé de bonnes intentions et les membres de notre association, tous chefs d'entreprise, savent bien comment cette maxime peut s'illustrer dans ce domaine si particulier, si fascinant, objet des pages précédentes.

Du courage il en faut à triple titre.

D'abord pour faire mettre en place des mesures qui peuvent passer pour de la défiance vis-à-vis de parties prenantes dont la rectitude n'est a priori jamais en cause.

Ensuite pour, le cas échéant, dénoncer les anomalies et impliquer des personnes parfois très proches de lui dans l'organisation de la gouvernance.

Enfin et surtout pour le faire alors même que dans son for intérieur il reconnaît que l'action dénoncée peut avoir été engagée pour des motifs qu'il comprend, à savoir la bonne marche de l'entreprise.

C'est pourtant un des aspects les plus nobles du rôle que nous avons choisi dans ces entreprises dont la composante sinon familiale, du moins patrimoniale prédomine. Qui d'autre en effet pourrait assumer la responsabilité d'une action qui peut menacer durablement l'équilibre du rapport entre les actionnaires ? C'est donc une mission de premier ordre même si, dans certains cas extrêmes, on imagine bien que ce puisse être la dernière d'un mandat mené dans le respect des engagements pris et une attention de tous les instants à l'intérêt social.

## Annexes

### Rappel des dispositions réglementaires

**La loi du 3 juillet 2008** - Transposition dans une loi du 3 juillet 2008, applicable dès le 5 juillet 2008. Principales dispositions relatives au contrôle interne :

- Principales informations nouvelles complémentaires à fournir dans le rapport du Président sur le contrôle interne :
  - Composition du conseil
  - Procédures de gestion des risques
  - Mention du code de gouvernement d'entreprise utilisé et obligation de préciser les dispositions non appliquées : analyse « comply or explain »
  - Approbation du rapport par le conseil
- Extension de l'obligation de rapport aux SCA faisant APE
- Attestation par le commissaire aux comptes de « l'établissement des autres informations » (autres que celles concernant le contrôle interne comptable et financier).

**La 8<sup>ème</sup> Directive Européenne** - L'ordonnance du 8 décembre 2008 a transposé en droit français la directive du 17 mai 2006 :

- L'art. 21 de l'ordonnance prévoit que les dispositions des art. 14 à 18 entrent en vigueur à l'expiration d'un délai de huit mois qui suit la clôture du premier exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008 au cours duquel un mandat au sein de l'organe d'administration ou de surveillance vient à échéance ; soit le 01/09/09 au plus tard.

L'ordonnance vise à renforcer le rôle des administrateurs notamment sur les thèmes suivants :

- Comptes et information financière,
  - Contrôle interne et gestion des risques,
  - Sélection des commissaires aux comptes.
- Elle rend obligatoire l'instauration de comité d'audit pour les sociétés cotées et régit le rôle du comité d'audit. Elle précise également que le comité d'audit doit comprendre au moins un membre :
- indépendant (critères rendus publics),
  - et compétent en matière financière ou comptable.

### La 8<sup>ème</sup> Directive Européenne : Comité d'audit et Commissaire aux comptes

	<b>Dispositions réglementaires concernant les Comités d'audit</b> Article L.823-19 du Code de commerce (inséré par l'Ordonnance n°2008-1278 du 8 décembre 2008 art.4)	<b>Dispositions réglementaires concernant les Commissaires aux comptes</b> Article L. 823-16 du Code de commerce (complété par l'Ordonnance n°2008-1278 du 8 décembre 2008, art.3)
Comptes / information financière	- assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, - assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes,	- portent à la connaissance du comité d'audit leur programme général de travail mis en oeuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé, - portent à la connaissance du comité les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêtés ou aux autres documents comptables, en faisant toutes observations utiles sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement, - portent à la connaissance du comité les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes, - portent à la connaissance du comité les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente,
Contrôle interne et gestion des risques	-assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,	- portent à la connaissance du comité les faiblesses significatives du contrôle interne, pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière,
Choix et indépendance des Auditeurs externes	- assurer le suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes, - émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale ou l'organe exerçant une fonction analogue,	- examinent avec le comité les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques - communiquent chaque année au comité : >une déclaration d'indépendance >les informations concernant les prestations fournies par les membres du réseau auquel ils sont affiliés >les informations concernant les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission".
	- rendre compte régulièrement à l'organe collégial chargé de l'administration de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.	

## Résultat de l'enquête menée auprès d'administrateurs, membres APIA

Afin de nous assurer que **les administrateurs sont sensibilisés au risque de fraude** nous avons interrogé sur **leur vécu** plusieurs administrateurs, membres de APIA, au moyen d'un questionnaire-type.

Voici la synthèse de leurs réponses.

Tout d'abord, ils se sont exprimés sur la nature des fraudes, en citant par ordre décroissant les cas les plus fréquents :

- Abus sur notes de frais,
- Fausses déclarations de performances afin d'améliorer une rémunération variable,
- Fausses informations économiques ou financières,
- Corruption passive ou active.

Ils notent que les fraudes sont révélées, pour part égale, par les médias ou par des collaborateurs de l'entreprise.

Ils ont eux-mêmes été confrontés à des fraudes de type : fausses factures, abus sur notes de frais, fausses informations financières et fiscales, chèques volés, pots de vin, corruption, détournement et extorsion de fonds...

Les acteurs de ces fraudes exerçaient des responsabilités aux niveaux des directions générales, des services achats, des services comptables, des services commerciaux...

Ces cas se sont conclus, pour part égale, par un licenciement ou un étouffement discret (33%), par une action pénale en justice (19%), par un succès pour l'entreprise bénéficiaire (10%), et par du laissez-faire pour le reste.

Dans plusieurs exemples, un risque personnel a empêché toute réaction vis-à-vis de dirigeants ou d'actionnaires impliqués.

Quant au caractère de gravité il peut se mesurer, en ordre décroissant, en termes d'infraction à la législation, de transgression de la morale ou de l'éthique, enfin de dommage à l'entreprise.

Il est considéré que la responsabilité ne se limite pas à l'auteur des faits, mais englobe la hiérarchie (52% des cas), les mandataires sociaux (33%), et parfois les actionnaires.

**Interrogés sur les moyens de lutte contre la fraude**, la majorité des personnes consultées estime que l'éthique, les valeurs affichées par l'entreprise ont une influence sur le risque de fraude, à condition que le comportement des dirigeants soit exemplaire : « Le poisson pourrit par la tête ». Il apparaît nécessaire d'organiser d'autres moyens de prévention. Par ordre d'efficacité, il est préconisé de mettre en place des systèmes de contrôle et des modes de rémunération adaptés (mais attention aux effets pervers, l'honnêteté ne se monnaie pas !), enfin de sensibiliser le personnel à ces risques et de lui apprendre à dire : « non ».

Les acteurs devant agir contre la fraude sont nombreux sans qu'aucun ne soit déterminant : la direction générale (18%), le contrôle interne (18%), les responsables opérationnels (17%), l'audit interne (15%), le comité d'audit (15%), le Conseil d'administration (14%).

Pour une large part d'entre eux, les membres de APIA se déclarent concernés, en qualité d'administrateur, par la lutte contre la fraude. Ils considèrent néanmoins que, d'une façon générale, les administrateurs ne sont pas suffisamment sensibilisés sur cette problématique.

## Présentation des participants à l'élaboration de ce Cahier APIA

### **APIA**

3 rue du Président Carnot – 69002 LYON  
Tél. 06 31 29 83 88  
Site : [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr)  
Contact : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises de taille moyennes, APIA s'est élargie depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches de l'entreprise.

Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement de celles-ci.

### **KPMG S.A.**

51 rue de Saint Cyr – 69338 Lyon Cedex 9  
Tél. 04 37 64 75 00  
Site : [www.kpmg.fr](http://www.kpmg.fr)  
Contact : Philippe Massonnat, Associé : [pmassonnat@kpmg.fr](mailto:pmassonnat@kpmg.fr)

KPMG S.A. est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil, et est membre fondateur de KPMG International, réseau de cabinets nationaux indépendants, présent dans 144 pays.

Le cabinet intervient auprès des grandes entreprises (CAC 40, SBF 250...), des PME et groupes familiaux (20% des entreprises de plus de 50 salariés), des petites entreprises et professions libérales (47 000 clients), des entités des secteurs non marchand et public.

KPMG emploie 7 200 salariés en France et est présent dans 194 villes.

Reconnaissant les enjeux et problématiques propres à chaque secteur d'activité, KPMG a adopté une organisation sectorielle, aux niveaux national et international.

## Les cahiers APIA

Déjà parus :

- **Cahier APIA n°1** : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». En collaboration avec Assurance & Capital Partners.
- **Cahier APIA n°2** : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ». En collaboration avec Ernst & Young Lyon et Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°3** : « Un administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ». En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°4** : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ». En collaboration avec CIC, Banque de Vizille, Lamy Lexel Avocats Associés, MCG Managers, Societex Corporate Finance.
- **Cahier APIA n°5** : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ». En collaboration avec Eurosearch Consultants, avec la participation de BL Consultants, Remi Huppert-Conseil et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°6** : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ». En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.
- **Cahier APIA n°7** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de Seralia et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°8** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance.
- **Cahier APIA n°9** : « Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance ». En collaboration avec le CERAG, Emertec Gestion, MCG Managers, avec la participation de Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°10** : « Vous avez dit indépendant ? ». En collaboration avec Barclays Private Equity, Societex Corporate Finance, avec la participation d'Edward Addey et Sigma Consulting.
- **Cahier APIA n°11** : « Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès ». En collaboration avec Fromont Briens & Associés, Yves Lacroix, avec la participation de BL Consultants, Concordances et MCG Managers.
- **Cahier APIA n°12** : « Repères pour la rémunération des Administrateurs Indépendants ». En collaboration avec Eurosearch & Associés.
- **Cahier APIA n°13** : « La logistique et l'Administrateur ». En collaboration avec KPMG.
- **Cahier APIA n°14** : « Les délégations de pouvoirs ». En collaboration avec Lamy Lexel Avocats Associés, avec la participation de Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°15** : « Les procédures amiables ». En collaboration avec Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats et Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Association d'Avocats à la Cour.
- **Cahier APIA n°16** : « Challenger la stratégie ou pourquoi et comment l'administrateur doit, en permanence, susciter son élaboration ». En collaboration avec Averroès Développement et FL Partners.
- **Cahier APIA n°17** : « Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention ». En collaboration avec KPMG.

Sur simple demande à : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)