



**HAL**  
open science

# **Pratiques managériales frauduleuses en Algérie : diversité, ampleur et perceptions des acteurs**

Foued Cheriet

► **To cite this version:**

Foued Cheriet. Pratiques managériales frauduleuses en Algérie : diversité, ampleur et perceptions des acteurs. 2017. <hal-01616618>

**HAL Id: hal-01616618**

**<https://hal.science/hal-01616618v1>**

Preprint submitted on 13 Oct 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

## **Pratiques managériales frauduleuses en Algérie : diversité, ampleur et perceptions des acteurs**

**Cheriet, F.**

***WORKING PAPER MOISA 2017-5***



## **Pratiques managériales frauduleuses en Algérie : diversité, ampleur et perceptions des acteurs**

Foued Cheriet

MOISA, INRA, CIHEAM-IAMM, CIRAD, Montpellier SupAgro, Univ Montpellier, Montpellier, France

### **Résumé :**

L'objet de cet article est d'analyser la diversité et l'ampleur des pratiques de fraude managériale à travers les perceptions des acteurs impliqués. Pour cela, nous avons exploité les résultats de deux enquêtes menées auprès de 28 entrepreneurs privés et de 9 fonctionnaires publics dans différentes régions en Algérie. Nos résultats ont montré entre autres, une généralisation des pratiques de corruption et de fraude commerciale et fiscale, accompagnée d'une institutionnalisation des pratiques, et de l'existence de processus rationnel d'innovation dans la fraude. Ces pratiques de fraude apparaissent comme une réponse d'adaptation des entreprises à un contexte administratif complexe, à un environnement économique instable et à une abondance des disponibilités financières publiques.

**Mots-clés :** Fraude, Entreprises, Institutions, Corruption, Algérie

### **Managerial Fraud Practices in Algeria: Scope, Diversity and agents perceptions**

#### **Abstract:**

This paper aims to analyze the diversity and breadth of managerial fraud practices through the involved agents perceptions'. For this, we exploited the results of two surveys of 28 private enterprises and public officials in nine different regions in Algeria. Our results showed widespread practices of corruption and commercial or tax fraud, with an institutionalization of practices, and the existence of rational process of innovation in the fraud. These fraud practices appear to be an efficient response of businesses to adapt organization to a complex administrative context, in an unstable economic environment and an abundance of public financial funds.

**Keywords:** Fraud, Enterprises, Institutions, Corruption, Algeria

**JEL :** G28, H32, K42, L26

*Une version antérieure de ce texte a obtenu le prix de la communication aux meilleures implications managériales à la XXIIème conférence internationale de l'AIMS, Clermont Ferrand, 10-12 juin 2013. La présente version, actualisée en décembre 2016, a bénéficié du processus d'accompagnement éditorial de la revue M@n@gement et des conseils avisés des collègues de la revue Management International (HEC Montréal). Nous les remercions d'avoir permis d'améliorer le contenu et la forme de ce travail.*



## Introduction

Dans les années 2000, la scène financière internationale a été marquée par de nombreux scandales (Parmalat, Enron, Madof, Worldcom etc.). L'économie algérienne a eu droit aussi à « ses » propres scandales financiers (affaires Sonatrach, scandale de Khalifa Bank, affaire de l'autoroute Est Ouest, affaire des chalutiers, etc.) alimentant le plus souvent les débats politiques et les chroniques judiciaires et médiatiques locales.

En Algérie, les pratiques de fraude managériale semblent s'accroître avec l'augmentation des disponibilités financières de l'Etat, destinées essentiellement à financer des grands projets de travaux publics et de construction de logement<sup>1</sup>. Cette disponibilité financière couplée au poids important du secteur informel dans les transactions commerciales, s'accompagne d'une faiblesse du système financier et bancaire du pays, une bureaucratie importante et une imbrication de réseaux mafieux, financiers et politico-industriels, puissants et fortement ancrés.

Depuis le début des années 1990, des réformes permettant le passage de l'économie algérienne à un mode de régulation par le marché ont abouti à la privatisation de nombreuses entreprises publiques, à la levée de certains monopoles d'importation et à la libéralisation des prix sur le marché intérieur. Cette période s'est accompagnée aussi d'une généralisation de la corruption comme pratique commerciale « admise », d'une accentuation de la pression du secteur informel et de l'évasion/fraude fiscale, et du développement d'un secteur privé relativement performant. Par ailleurs, des retards considérables ont été enregistrés en termes de modernisation de l'appareil fiscal et des institutions financières et bancaires (faible taux de recouvrement, utilisation du *cash*, y compris pour les grandes transactions, rareté des paiements par chèque ou carte bancaire, absence de système inter-bancaires, services fiscaux non ou peu informatisés, etc.).

Dans ce contexte d'abondance des ressources financières et de faiblesse des institutions de « contrôle », les pratiques de fraude managériale en Algérie ont connu une double augmentation : celle de l'ampleur du phénomène de fraude et celle de la diversité des acteurs-intervenants. Ainsi par exemple, sur le nouveau fichier des agents importateurs, créé par les services de douanes en 2010, on enregistre 11 000 fraudeurs sur un total de 35 000 intervenants. Idem pour les services des impôts, où le fichier des fraudeurs créé en 2011, compte déjà sur les six premiers mois de 2012, 14 000 références<sup>2</sup> d'entrepreneurs fraudeurs.

D'autre part, les pratiques frauduleuses ne sont plus cantonnées à des secteurs déterminés avec l'implication des cadres des échelons inférieurs des administrations publiques : elles concernent désormais les secteurs stratégiques (scandale de l'entreprise Sonatrach dans le secteur des hydrocarbures), avec l'implication de hauts cadres du ministère de l'énergie. Qu'elles soient commerciale ou fiscale, économique (corruption) ou sociale (non déclaration de salariés par exemple), ces pratiques peuvent constituer une réponse économiquement adaptée, rationnelle et efficace face à l'inertie, l'inefficacité et aux dysfonctionnements des services publics fiscaux, administratifs et de contrôle.

Depuis 2011, l'Algérie a adopté de nouvelles lois pénales et fiscales afin de lutter contre les pratiques de fraudes, notamment par rapport aux opérations de commerce extérieur, et de transactions financières et aux pratiques de commerce informel. Les premiers résultats communiqués par les autorités semblent confirmer l'ampleur de ces pratiques et une aggravation de la situation : Au-delà du préjudice économique certain, les chiffres avancés par les autorités locales et les institutions internationales (*Transparency International*, Banque Mondiale, etc.), témoignent à la fois d'un double ancrage social et institutionnel de ces pratiques, et de l'inefficacité structurelle des mécanismes de contrôle mis en place jusque-là.

---

<sup>1</sup> L'Algérie a adopté deux programmes de relance d'une grande ampleur, financé par le trésor public pour près de 350 milliards de dollars sur une dizaine d'années. Le premier programme avait par ailleurs permis la réalisation de près de 800 000 logements, alors que dans le second est inscrit le grand projet d'autoroute Est-Ouest (1200 KM) pour un budget avoisinant les 15 milliards de US dollars.

<sup>2</sup> Pour les données concernant les pratiques de fraudes en Algérie, cf tableau 1 et encadrés 1 et 2.

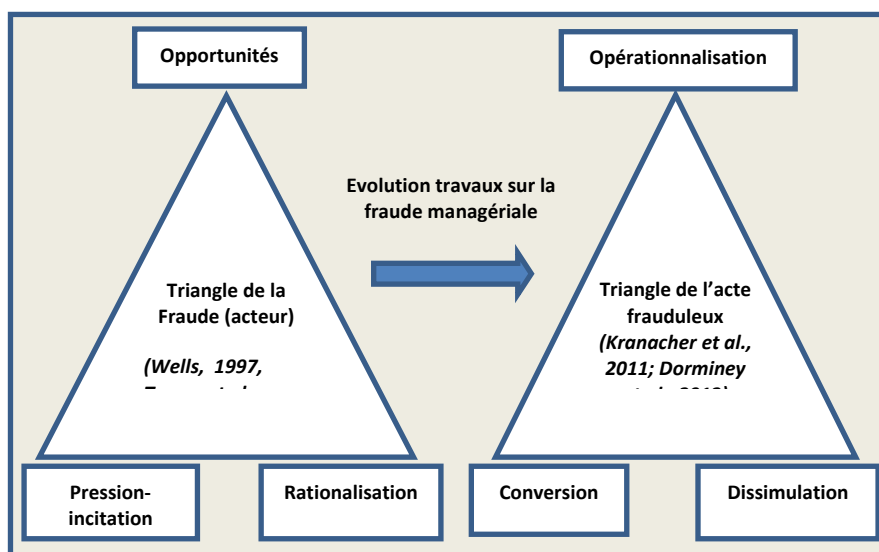
L'objet de notre article est d'analyser les pratiques de fraude managériale en Algérie à travers l'examen de l'ampleur de ces phénomènes et de la diversité des pratiques et des acteurs impliqués. Pour ce faire, nous avons réalisé deux enquêtes par entretien dans 6 régions algériennes : la première a concerné 28 entrepreneurs du secteur privé, alors que la seconde a ciblé une dizaine de responsables de différentes administrations publiques. Cela nous a permis de recueillir des informations traduisant une évolution des pratiques et leur généralisation, et des différences de perceptions entre les acteurs-entrepreneurs et ceux des services publics.

Après une première partie consacrée à la présentation de l'ancrage théorique de notre recherche, nous aborderons dans un deuxième temps le contexte algérien et les pratiques de fraude managériale à un niveau macroéconomique. Nous présenterons ensuite les principaux résultats de nos enquêtes d'abord en termes d'ampleur et ensuite de diversité des pratiques, pour aboutir *in fine* à une discussion du « triangle de la fraude » sous deux angles nouveaux : l'innovation et l'institutionnalisation dans les pratiques de fraude. Cette discussion de nos résultats sera aussi l'occasion de présenter les implications managériales de notre recherche.

### I. Pratiques managériales frauduleuses : intérêts théoriques et résultats empiriques

Malgré l'ampleur du phénomène de fraude au sein des entreprises, rares sont les recherches académiques qui se sont portées sur le sujet. Cela est d'autant plus difficile que les formalisations conceptuelles ne permettent pas de rendre compte de la diversité des pratiques. Par ailleurs, l'accès aux données sur la fraude est rendu difficile par la nature même du phénomène étudié et des acteurs impliqués. Selon Le Maux *et al.*, (2013, p74), « la fraude est un acte accompli dans l'illégalité dans le but de 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. En général, la fraude comprend trois éléments principaux : un élément intentionnel, une volonté de dissimulation et un mode opératoire ». Il s'agit donc d'un acte « managérial » illégal, commis consciemment et de manière délibéré, dans un but d'obtenir un avantage individuel au détriment d'autrui ou de la collectivité ou d'une autre organisation. Wells (2007) distingue trois groupes de fraude managériale : les détournements de biens et services, la corruption et la falsification de données financières et comptables. Cette distinction est souvent reprise dans les travaux portant sur la fraude financière (AFCE, 2012).

Figure 1 : Les triangles de la fraude et de l'acte frauduleux



Source : D'après Wells (1997) et Dorminey et al., (2012).

Les travaux sur les pratiques frauduleuses sont relativement récents dans le champ des sciences de l'entreprise, même si les analyses de Cressey (1950) datent de quelques dizaines d'années déjà. L'hypothèse de Cressey était que la fraude obéissait à des facteurs internes (rationalisation) et à des déterminants liés à l'environnement économique, politique et social du fraudeur. Nous devons la formalisation de l'hypothèse de Cressey à Wells (1997) à travers la construction du « triangle de la fraude ». Les trois extrémités du triangle représentent l'opportunité (faille dans le système et faiblesse du dispositif de contrôle), la pression/incitation, la rationalisation et prédispositions morales et éthiques, qui entre autres, permettent au fraudeur de justifier *a posteriori* l'acte de fraude.

Depuis quelques années, certains auteurs s'intéressent non pas au fraudeur en tant qu'acteur de la fraude, mais à l'acte en lui-même. Un « nouveau modèle » du triangle de l'acte frauduleux a été formalisé par Kranacher *et al.*, (2011) et Dorminey *et al.*, (2012) Dans cette perspective, les trois extrémités du triangle de l'acte frauduleux sont :

- l'acte frauduleux : développement d'un mode opératoire
- la dissimulation : stratégie et mécanismes qui « protègent » l'acte frauduleux en lui permettant de se soustraire à la divulgation/ dénonciation et au contrôle.
- la conversion : mécanisme de prolongement visant à rentabiliser les gains frauduleux ou à les « convertir » dans des activités légales.

Sur le plan empirique, de nombreux travaux ont permis le test et la validation de ce concept. Abrecht (2003) avait appliqué le triangle de la fraude dans son analyse des pratiques managériales, et Turner *et al.*, (2003) pour examiner les risques de la fraude comptable et financière et leurs liens avec les caractéristiques managériales. Johnson *et al.*, (2009), ont quant à eux validé la construction générale, mais en expliquant le rôle déterminant et différencié des incitations à frauder. Farrell et Healy (2000) ont élargi l'analyse de la fraude comme phénomène socio-politique et organisationnel. L'analyse des auteurs du comportement frauduleux était inscrite dans une perspective sociale qui explique la fraude sous trois angles. Selon ces auteurs, la fraude est le résultat des pressions sociétales (aspect fonctionnaliste) ou le résultat d'un conflit culturel (aspect sociologique). Elle peut aussi être le résultat d'un conflit de classe avec comme cause principale le système capitaliste (aspect politique).

En adoptant une perspective d'audit comptable, Van Peurse et *al.*, (2007) ont procédé à l'évaluation des processus et des conséquences de la fraude managériale à travers l'étude de trois cas et pratiques en entreprises : *Adelphia* (USA), *HIH Insurance* (Australie), *Bond Corp* (Australie). Les résultats des auteurs ont validé l'utilisation du triangle de Wells (1997) dans l'analyse des pratiques frauduleuses. Sur un autre plan, Rezaee (2002) a déterminé une typologie des fraudeurs : le psychotique, l'égocentrique, l'idéologique. Dyck *et al.*, (2010) se sont intéressés aux mécanismes de détection et de prévention de la fraude à travers l'analyse de 216 fraudes managériales aux USA entre 1996 et 2004. Les résultats de ces auteurs ont montré que les acteurs de détection de la fraude ne s'inscrivent pas dans les mécanismes classiques de gouvernance mais sont plutôt des acteurs « ordinaires » de contre-pouvoir : les employés eux-mêmes, les journalistes, certaines autorités de régulations, les investisseurs, des associations de consommateurs, etc.

En marge de ces travaux portant sur la fraude managériale (principalement financière), d'autres recherches ont porté sur les acteurs économiques « oubliés » que sont les mafias et autres organisations illégales et leur rôle important dans la modification des systèmes économiques et de de régulation (Very, Wilson, 2012).

Un agenda de recherche a été ainsi tracé pour examiner notamment les « passerelles » entre sphères économiques, formelles, informelles et illégales avec deux questions majeures : la définition du niveau d'analyse (organisation ou activité) et la définition des frontières de l'unité d'analyse (qu'est-ce qu'une organisation illégitime ?). Ces deux questionnements rejoignent d'ailleurs les évolutions dans les analyses des pratiques de fraudes, puisqu'elles conduisent à focaliser l'analyse, non pas sur l'acteur, mais sur l'acte frauduleux en lui-même.

L'intérêt de notre recherche sur le plan théorique est de développer trois idées. Les deux premières s'inscrivent dans la continuité des travaux précédents, alors que la troisième tente de présenter les perspectives de cette recherche.

- D'abord, nous soutenons la thèse de Hernandez (2007) selon laquelle le triangle de la fraude serait « non équilatéral » : nous montrerons que dans le contexte algérien, il existerait davantage d'opportunités, et moins de pressions et de contrôle d'une part, et davantage de rationalisation de la pratique, encouragée par une déliquescence des valeurs morales et éthiques des managers et de l'ensemble de la société.
- Ensuite, l'aspect politique de la perspective sociale développée par Farrell et Healy, (2000) est important dans la généralisation du comportement frauduleux : dans le contexte algérien, cela se traduit par un passage « rapide » à l'économie de marché, résultant le plus souvent dans une déstructuration des mécanismes de régulation et une marchandisation accrue des rapports sociaux.
- Enfin, deux mouvements peuvent compléter l'analyse des pratiques à travers le triangle de la fraude : un processus d'innovation continue et d'institutionnalisation de la fraude managériale. Dans le contexte algérien, ces deux mouvements se traduisent comme des réponses mutuelles des pratiques managériales des entrepreneurs et des mécanismes de contrôle des services publics. Ils permettent également de relever la pertinence des nouvelles évolutions théoriques de l'examen des fraudes managériales, avec le glissement de l'importance du fraudeur, à celle de l'acte frauduleux comme unité d'analyse (Cecchini et al., 2010 ; Kranacher et al., 2011 ; Dorminey *et al.*, 2012).

Les recherches sur de fraude managériale en Algérie sont rares, malgré l'ampleur du phénomène et ses enjeux économiques et sociaux. Les quelques travaux se rapprochant de cette thématique portent sur la corruption (Talahite, 2000 ; Jolly, 2001 ; Hadjadj, 2001, Hachemaoui, 2011), et les pratiques commerciales dans le secteur informel (CNES 2005 ; Bellache, 2010). Notre recherche vise à compléter cette lacune empirique à travers les résultats d'une enquête sur le terrain. Avant d'aborder les principaux résultats, nous présentons le contexte algérien à travers l'examen des principales données portant sur les pratiques de fraude managériale et les mécanismes de contrôle mis en place.

## **II. Contexte de l'étude : fraudes managériales en Algérie, des pratiques généralisées**

De par ses ressources en hydrocarbures, l'Algérie dispose de revenus d'exportation assez conséquents, lui permettant de couvrir ses dépenses budgétaires et d'engager de vastes programmes économiques publics. En 2012, les réserves de changes sont estimées par la Banque Centrale Algérienne à plus de 200 milliards de US\$, soit l'équivalent du PIB algérien en 2010. Les efforts consentis depuis près de cinq décennies (après l'indépendance en 1962), ont globalement permis de grandes améliorations sur les plans de la santé et de la démocratisation de l'éducation et de l'enseignement supérieur. En 2013, le PIB est de près 6000 US\$ par habitant (en parité du pouvoir d'achat) et le pays connaît une croissance soutenue de 4% en moyenne, depuis près de 5 ans. Après une dizaine d'années de réformes sous l'égide des institutions financières internationales ayant entériné le passage du pays à l'économie de marché, l'Algérie a entamé une seconde phase de régulation économique en engageant des programmes ambitieux d'investissement publics dans les grandes infrastructures, le bâtiment et l'agriculture.

Depuis quelques années, le pays tente aussi de réformer les services bancaires et fiscaux, à travers des investissements de modernisation et la promulgation de lois visant à renforcer la régulation et le contrôle des activités commerciales. Depuis 2011, des lois spécifiques (intégrées dans la loi de finance 2010) ont concerné le domaine fiscal afin de renforcer la capacité de recouvrement des services des impôts. Par ailleurs, le dispositif judiciaire a été renforcé pour lutter contre la corruption et ce depuis février 2006. Les peines encourues peuvent aller jusqu' à 20 ans de prison ferme, notamment dans le cas de l'implication d'un cadre d'une institution publique.

Néanmoins, et malgré les efforts consentis en termes de contrôle et de répression, force est de constater que les pratiques de fraude se sont amplifiées et concernent désormais toutes les sphères de l'économie. Cette fraude peut être commerciale, économique, sociale, administrative ou bancaire. Elle peut se traduire

par la corruption d'un fonctionnaire d'une institution publique ou concerner des opérations bancaires, de change et de commerce extérieur. Elle se matérialise le plus souvent par de fausses (ou la non) déclarations de l'activité commerciale et économique, des salariés ou par l'utilisation de faux documents et justificatifs administratifs.

L'augmentation des dotations des programmes publics de soutien, et la multiplication des agences publiques d'aide à l'emploi et à l'investissement, ont aussi « participé » à créer de nouvelles pratiques de fraudes visant à capter certaines formes de rente (subventions, aides, exonérations fiscales, etc.). Selon les informations de la direction générale du contrôle économique et la répression des fraudes (DGCERF), relevant du ministère du commerce, les principales pratiques de fraude commerciale relevées concernent le défaut d'affichage des prix, l'exercice d'activité sans registre de commerce ou sans local commercial, le défaut de facturation ou de dépôt de comptes sociaux et l'exercice d'activité en dehors de l'objet du registre de commerce.

**Tableau 1. Fraude commerciale en Algérie en 2011 (opérations et montant en dinars algériens(DA)\*)**

<b>Résultats des contrôles effectués par la DGCERF (nombre et DA)</b>	<b>Détails des pratiques de fraude commerciale (nombre)</b>
795 158 d'interventions de la DGCERF	7 887 défaut de local commercial
159 965 d'infractions relevées	6 001 défaut de facturation
146 592 de poursuites judiciaires engagées	34 567 défaut de dépôt de comptes sociaux
42 300 millions DA de défaut de facturation	28 322 pour défaut d'affichage des prix
385,8 millions DA de saisies de marchandises	
9 372 fermetures administratives de commerces	58 232 pour défaut de conformité, dont :
	25 209 (défaut hygiène/insalubrité)
89 376 contrôles de cargaisons aux frontières	4 999 (vente produits non conformes)
1 100 saisies soit 51 000 tonnes de marchandises ( valeur de 5 600 millions de DA)	3 780 (vente produits impropres)

\*Cours officiel en 2016 : 1 euro= 123 DA (cours parallèle : 1 euros= 180 DA)

Source : Données de la Direction générale du contrôle économique et de la répression des fraudes- Ministère du Commerce et de l'Industrie- Algérie.

Entre 2010 et 2015, les services du ministère du commerce ont décelé pour un montant de 270 milliards de DA de transactions commerciales non facturées. Durant la seule année de 2011, sur près de 800 000 interventions des services de la DGCERF (1,5 millions en 2015), 160 000 infractions ont été relevées (223 400 en 2015), soit un taux de 20%. Près de 42 millions d'euros de défaut de facturation ont donné lieu à près de 10 000 fermetures administratives. Il est intéressant de noter que les pratiques les plus enregistrées concernent la vente de produits non conformes, le non affichage des prix, et le non dépôt des comptes sociaux. Les détournements de biens ainsi que les actes de corruption, pourtant fréquents, demeurent difficilement quantifiables par les autorités publiques.

Concernant les pratiques de fraudes aux opérations du commerce extérieur, les services de la DGCERF ont procédé à plus de 1000 saisies avec en moyenne 51 tonnes par saisie. Le renforcement des opérations de contrôle a abouti à une augmentation des pénalités douanières pour fraude de près de 40%. Elles s'élevaient en 2011 à près de 840 millions d'euros et concernaient essentiellement la fraude aux changes de devises. Les pénalités douanières pour fraude ont atteints 83,5 milliards de DA en 2011 contre 59,2 milliards en 2010. 80% des pénalités concernent des infractions aux changes. Ces pratiques frauduleuses se traduisent par de « fausses » importations visant à transférer des devises à l'étranger et se font généralement en complicité avec certaines agences bancaires et les sociétés étrangères. En 2015, le ministre du commerce de l'époque (Mr Bakhti Belaib) indiquait que 30% des 60 milliards de \$ de transferts de devise pour les importations concernait des opérations illicites. Certains experts (Ferhat Ait Ali, El Watan du 9 novembre 2015) évoque même pour qualifier ce type de fraudes les « niches récentes ».

En 2010, 11 000 contrevenants ont été ajoutés à une liste de 29 000 opérateurs interdits de domiciliation bancaire et d'exercice d'opérations de commerce extérieur, selon les services de douanes algériennes (près de 44 000 en 2015). L'année 2011 a été marquée aussi par l'augmentation de l'utilisation des certificats de conformité de complaisance (délivrés notamment par des sociétés étrangères pour 350 à 500 \$ par certificat) et du nombre de procédures judiciaires entamées pour de fausses facturations d'importation, généralisées depuis quelques années (surfacturation visant à transférer des devises et à faire des bénéficiaires sur la base du différentiel (+50%) entre le taux de change officiel et informel).

### **Encadré 1. Fraude fiscale et corruption**

Ressources fiscales : recouvrement de la fiscalité ordinaire 1/3 (soit 21,54 milliards \$) et 2/3 de fiscalité pétrolière (hors fonds de régulation des recettes), soit 41,68 milliards \$.

Montant de l'évasion fiscale (selon les estimations du ministère des finances) en 2011, 220 milliards de DA (soit 3,06 milliards \$)\*, soit 2% du PIB.

En 2011 : Mise en place d'un fichier national des opérateurs fraudeurs ou ayant effectué de fausses déclarations aux services des impôts. En 2012, le fichier comptait 14 000 opérateurs. En 2015, ils sont près de 44 000 acteurs.

Entre 2010 et 2015, 270 milliards de DA de transactions non facturées  
Commerce informel estimé à 9,75 milliards \$\*\* :

Selon un rapport de l'OIT, le secteur informel dans sa globalité est estimé à près de 20% du PIB et emploierait près de 50% de la population active \*\*\*

Selon un rapport de *Transparency International*, l'Algérie a été classée en 2011, 105<sup>ème</sup> sur un total de 178 pays en termes d'ampleur et de généralisation de la corruption\*\*\*\*.

Plusieurs scandales de grande ampleur (Autouroute Est Ouest, Sonatrach, subventions agricoles, ...) depuis 2010.

Adoption de la loi 01/06 de février 2006, relative à la prévention et la lutte contre la corruption : Le code pénal algérien sanctionne sévèrement 24 cas de figure liés à la corruption, allant de 50 000 DA à 1 million de dinars et de 6 mois à 20 ans de prison ferme.

\*1 \$= 72 dinars algériens (cours officiel de 2012). 1\$= 110 DA en 2016

\*\*estimation de l'économiste A. Mebtoul, in *Dossiers Algérie*, 26 octobre 2011

\*\*\* Bouhou K., 2009, « L'Algérie des réformes économiques : un goût d'inachevé », In *Politique Etrangère*, février.

\*\*\*\* Transparency International, (2010), *Corruption perceptions index 2010*, octobre.

*Source des données sur la fraude fiscale : Direction générale des impôts – Ministère des Finances- Algérie. Ministère du commerce/ DGCCRF.*

Malgré le renforcement de l'arsenal judiciaire de lutte contre la fraude économique et fiscale (loi de 2006 et 2011), et les efforts consentis par les services publics en matière de contrôle et de répression, l'Algérie enregistre des résultats mitigés en termes de lutte contre la fraude : 3 milliards de US\$ d'évasion fiscale, une corruption systémique et généralisée (classement 105<sup>ème</sup> pays sur 178 en 2011 selon *Transparency International*), y compris au sein des hautes sphères de décision (ministères, directions centrales, etc.), une implication de plus en plus courante de sociétés « légales » et notamment étrangères, et un secteur informel de plus en plus important (50% de la population active selon l'OIT), avec un contrôle déterminant de certaines activités (commerce de détails par exemple).

Ces quelques indicateurs renseignent déjà sur l'importance des pratiques de fraudes managériales. Les résultats de notre enquête permettront d'une part de « mesurer » leur ampleur au niveau des entrepreneurs privés, et d'autre part de préciser la nature des pratiques, des intervenants et les perceptions de ces derniers de leurs vis-à-vis.

### III. Ampleur et diversité des pratiques de fraude managériale : tentatives d'explication

Nous avons mené deux enquêtes par entretiens dans le cadre de cette recherche exploratoire, dont les objectifs étaient d'analyser l'ampleur et la diversité des pratiques de fraude managériale en Algérie. Les entretiens ont concerné deux types d'acteurs : 28 entrepreneurs et 9 « institutionnels ». Les enquêtes ont concerné 6 wilayas algériennes et divers secteurs d'activités. Avant de présenter les résultats obtenus, il nous faudrait signaler quelques précisions relatives à la composition de l'échantillon et son mode de construction.

#### **Encadré 3. : Déroulement des enquêtes « entreprises » et « institutions »**

- Enquête par entretiens (28 entrepreneurs) + entretiens avec 9 responsables d'organismes publics
- Entretiens semi directifs en face à face d'une à deux heures en moyenne
- Recherche exploratoire et analyse qualitative des données d'enquête

**Lieu :** Algérie : 6 wilayas (Centre et Est algériens) : Alger (7 entrepreneurs), Sétif (5), Béjaïa (5), Constantine (6), Batna (3), Biskra (2).

**Période :** Enquêtes « entreprises et institutions » menées de mars à mai 2012.

#### **1. Description de l'enquête « entrepreneurs » (28 entretiens, avril 2012)**

##### **Principales questions**

Profil entrepreneur et activité entreprise, ampleur et diversité des pratiques de fraude managériale, perception de la fraude, acteurs et vis à vis, contraintes de l'entreprises/causes et explication des pratiques frauduleuses, perception de l'arsenal juridique de lutte contre la fraude

##### **L'échantillon « entrepreneurs »**

Sur 93 entrepreneurs sollicités, seulement 28 ont accepté de répondre à cette enquête. Les raisons de refus évoquées, concernaient essentiellement la sensibilité du sujet et les possibles sanctions encourues. Les 28 entrepreneurs enquêtés ont 42,6 années de moyenne d'âge. 60,7% ont une instruction scolaire secondaire au moins, et 8 sont universitaires. La date moyenne de création des entreprises est 1999. Toutes les entreprises sont de droit privé. Concernant les activités exercées, 2 appartiennent au secteur agricole, 6 au secteur industriel (outillage mécanique, emballage, robinetterie, agroalimentaire et embouteillage de boissons gazeuses), 4 au secteur des BTP. Par ailleurs, 6 entrepreneurs pratiquent des activités de services (conseil en urbanisme et architecture, transport public, transit et déclaration douanière) et 9 des activités d'artisanat et commerce (boulangerie, commerce fruits et légumes, habillement, etc.). Enfin, un entrepreneur de notre échantillon est versé dans les activités d'import et export de produits divers (agroalimentaire essentiellement).

Cette diversité des activités principales permet de couvrir un large panel de problématiques liées aux pratiques de fraudes managériales. Les entretiens semi-directifs s'étaient déroulés généralement dans des lieux « neutres » (cafés, jardins publics). Aucun entrepreneur n'a accepté d'être enregistré malgré nos assurances d'anonymat dans le traitement des informations recueillies.

#### **2. Description de l'échantillon « responsables pouvoirs publics » (9 entretiens, mai 2012)**

Entretiens semi directifs d'une durée moyenne d'une heure, sur les thématiques des déterminants et de l'ampleur des pratiques de fraude des entreprises et de la perception des entrepreneurs du rôle des pouvoirs publics. Les fonctionnaires interrogés sont issus des organismes suivants :

- Direction régionale des douanes de Constantine,
- Direction des services agricoles de Batna,
- Médecine du travail- Caisse Nationale d'Assurance Sociale (CNAS) Constantine,
- Direction des finances à Constantine,
- Inspection des impôts à Sétif,
- Direction du contrôle et de la répression des fraudes de Béjaïa,
- Agence nationale de soutien de l'emploi de jeunes (ANSEJ) Constantine
- Caisse Nationale d'Assurance Chômage de Béjaïa
- Service des équipements publics- Wilaya de Sétif.

*Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des enquêtes.*

ce soit pour les entretiens avec les institutionnels ou les entrepreneurs, nous n'avons pas procédé à un échantillonnage au sens strict. Nous avons surtout recueillis les réponses des acteurs qui ont accepté de participer à cette enquête. La thématique abordée ne nous permettait pas de lancer une investigation à partir d'une base de données ou à travers des modes d'administration téléphoniques/électroniques.

Aucun de nos répondants n'a souhaité être enregistré. Cela nous a empêché aussi de conduire une analyse de contenu des discours. Les détails des protocoles méthodologiques de ces deux enquêtes ainsi que les caractéristiques des répondants, sont explicités dans l'encadré 3, *supra*.

L'exploitation des données qualitatives recueillies a permis dégager 8 résultats principaux, (notés de *i* à *viii* dans ce qui suit). Les principaux résultats quantifiés sont regroupés dans le tableau 1 et les *verbatim* de la section suivante. En termes d'ampleur, quatre premières tendances ont pu être dégagées :

- i.* Généralisation des pratiques de fraudes malgré un arsenal juridique renforcé.
- ii.* Faiblesse des contrôles et institutionnalisation des pratiques frauduleuses (administration et entreprises publiques et privées).
- iii.* Pratiques frauduleuses encouragées par la puissance économique, politique et commerciale des réseaux informels et lobbies et l'incapacité chronique des pouvoirs publics en matière de lutte contre la fraude.
- iv.* Prédominance de la corruption comme forme généralisée et « acceptée » de fraude mais d'autres pratiques sont courantes (non facturation, sur/ sous facturation, captation illicite des subventions, sous déclaration du CA, fraude aux douanes/ANSEJ, ANDI, impôts, collectivités locales, banques et compagnies d'assurances).

Les principales formes de fraudes managériales observées concernent la non facturation, la non déclaration d'employés, la fraude sur le niveau ou la nature d'activité et le paiement de commissions illicites à des fonctionnaires afin d'accélérer une procédure. Il est noté aussi la pratique de faux et usage de faux documents afin de bénéficier d'une subvention publique.

L'ampleur de la fraude semble aussi très importante, car 9 entrepreneurs sur 10 pratiquent au moins une des 4 formes principales, et de manière quasi systématique celle de la non facturation ou le défaut d'affichage des prix. Ils ne sont que 7% à déclarer ne pratiquer aucune forme de fraude. Par ailleurs, les entrepreneurs enquêtés soutiennent dans une grande part que les pratiques de fraudes sont présentes à la fois dans le secteur public et privé et qu'une majorité de fonctionnaire toucherait des commissions illicites, nommées « *tchipa* » afin « *d'arrondir leur fin de mois* ».

Il s'avère enfin que la non facturation est une pratique « verticale » imposée par les fournisseurs et les grossistes, qui la subissent eux-mêmes de la part des importateurs et de certains industriels et producteurs.

Pour rappel, la fraude managériale a été appréciée à travers 4 formes principales : commerciale, fiscale, sociale, corruption. Pour simplifier la présentation, nous n'avons pas respecté la subdivision des formes telles que présentées dans le questionnaire. Nous n'avons donc retenu pour cette question que ces formes principales. Par contre, les entretiens auprès des entrepreneurs ont montré une forte diversité des pratiques de fraude, y compris celles relevant du secteur bancaire, du commerce extérieur, etc.

Les entrepreneurs expliquent la fraude essentiellement par les comportements des agents des administrations publiques et le délitement des valeurs morales et éthiques en Algérie. Selon eux, ces pratiques généralisées s'inscrivent dans un mouvement irréversible, d'autant que l'économie algérienne dispose de moyens financiers de plus en plus importants, et que la fraude n'est autre qu'un moyen comme un autre de captation d'une partie des ressources et de la rente. Enfin, pour 9 entrepreneurs sur 10, les pratiques de fraude représentent un moyen d'adaptation de l'entreprise à son environnement institutionnel, politique et socio-économique.

Tableau 2. Ampleur, diversité et perceptions des pratiques frauduleuses par les entrepreneurs

Thématiques	Résultats
<b>Diversité</b>	Seulement 7,14% (soit 2/28) ne pratiquent aucune des 4 formes 60,71% (soit 17/28) pratiquent au moins trois formes de fraude 71,42/ (soit 20/28) pratiquent au moins deux formes de fraude <b>89,28%</b> (soit 25/28) pratiquent au moins une forme de fraude
<b>Ampleur</b>	85,71% pratiquent la non facturation/ non affichage des prix et 78,57% les fausses déclarations du CA. 71,42% déclarent avoir déjà payé une commission à un fonctionnaire en vue « d'accélérer » une procédure. 64,28% reconnaissent ne pas déclarer tous les employés 42,85% ont déjà eu recours à de fausses pièces administratives 17,85% ont déjà monté de faux dossiers / subventions publiques
Perceptions des pratiques des vis à vis (privés et publics)	89,28% soutiennent que la majorité des fonctionnaires touchent des commissions, et 75% estiment qu'il est impossible de facturer toutes les marchandises car leurs fournisseurs ne le font pas. 85,71% soutiennent que la fraude est aussi présente dans le public que le privé
Explications et justifications des entrepreneurs des pratiques frauduleuses	89,28% justifient la fraude par le comportement des agents publics 71,42% soutiennent que les disponibilités financières en Algérie aggravent la fraude 57,14% accusent un délitement général des valeurs 85,71% pensent que la généralisation de la fraude est irréversible 82,14% que la fraude est un moyen d'adaptation des entreprises
Perception des sanctions et outils de lutte	78,57% aucun risque /fraude 92,85% inefficacité des opérations de contrôle 71,42% pas d'effets des nouvelles lois anti-fraude, anti-corruption
Perceptions des institutionnels des pratiques frauduleuses des entreprises	Discours généralisant des entrepreneurs concernant la fraude dans les administrations publiques dénoncé par les fonctionnaires Sophistication de certaines pratiques de fraudes des entreprises Importance des pratiques frauduleuses dans certains secteurs (ex BTP) Pression sur les fonctionnaires/ faiblesse des salaires Manque de moyens de contrôle et d'application des textes Implication de certains hauts responsables/ généralisation de la fraude Complexité de certaines procédures administratives Imbrication des réseaux criminels et mafieux Poids importants du secteur informel, encourageant la fraude

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats enquêtes entrepreneurs et institutionnels (2012).

Les risques liés aux pratiques de fraude managériale sont très peu perçus pour la grande majorité des entrepreneurs interrogés, dénonçant à la fois l'inefficacité des moyens de contrôle existants (9 sur 10) ou ceux prévus dans le cadre des nouvelles lois de 2011 (7 sur 10). Pour une grande majorité, cette inefficacité des dispositifs de contrôle et de répression provient du laxisme des organismes et des agents publics, de la généralisation de la fraude au sein de l'administration par complicité passive d'abord et par une institutionnalisation actives des pratiques ensuite.

Pour une lecture comparée avec les perceptions des managers dans les pays occidentaux, et « selon le rapport de l'Association of certified fraud examiners (AFCE, 2012), 65 % des dirigeants perçoivent la fraude comme un risque significatif pour leur industrie, 35 % pensent que le détournement de biens et services est la catégorie de fraude la plus courante et 14 % pensent que les fraudes aux états financiers sont importantes ». (In Le Maux et al., 2013, p 75).

#### **IV. Diversité des intervenants, institutionnalisations des fraudes et « innovations »**

En termes de diversité des pratiques et des intervenants et par rapport aux évolutions futures de la fraude managériale en Algérie, quatre autres tendances ont pu être dégagées des deux enquêtes par entretiens menées auprès des entreprises et des institutionnels.

- v. Forte diversité des pratiques et panel large des intervenants
- vi. « Innovations<sup>3</sup> » dans les pratiques et adaptation au contexte de disponibilité financière
- vii. Imbrication des réseaux de fraudes, informels, criminels, financiers et politiques
- viii. Nature du fraudeur : Pas de «profil-type » !

L'institutionnalisation et l'innovation dans la fraude managériale se traduisent par des évolutions importantes en termes d'ancrage dans les administrations publiques, d'imbrication dans les réseaux politiques, industriels, mafieux et informels, et enfin par un renouvellement continu de ces pratiques en réponse aux nouvelles dispositions réglementaires. Les quatre exemples ci-dessous permettent d'étayer nos propos. Les deux premiers concernent l'institutionnalisation des pratiques de fraudes, alors que les deux autres rendent compte de l'innovation des entrepreneurs.

Le premier exemple concerne une entreprise de conseil en urbanisme. Afin d'éviter de nouveaux redressements fiscaux et pour s'adapter aux exigences de l'administration fiscale, l'entrepreneur a opté pour l'externalisation de la gestion comptable de son entreprise auprès d'un agent des services des impôts contre une rétribution non déclarée. Ce dernier se charge de faire économiser à l'entreprise des charges fiscales et de faire passer les dossiers en priorité, notamment en période de remise des documents correspondant aux dates de fin d'exercices. Le paiement de l'agent (qui travaille pour les services des impôts mais également pour d'autres entreprises) s'apparente à une corruption. Pour l'entrepreneur interrogé, cela le décharge des désagréments de rapports bureaucratiques mais aussi de la multiplication de commissions à payer à d'autres agents.

*« Dans le cadre de mon activités de conseil, la réglementation fiscale est floue. J'ai eu deux redressements par le passé. Maintenant, j'emploie de manière informelle un agent des impôts. Il s'occupe de mes déclarations, me trouve des combines pour payer moins, et s'arrange toujours pour adapter ma déclaration aux nouvelles dispositions de la loi et pour que mon dossier soit [propre]. Je paye cet agent, 8000 DA par mois (avec une prime en période de déclaration) et quelques cadeaux en nature. Cela est très rentable pour moi ! Pour l'anecdote, c'est le même agent qui était en charge de mes redressements... ».*

Le second exemple concerne l'ancrage des pratiques de fraudes à travers la corruption des fonctionnaires des services publics, les douanes en l'occurrence dans ce cas. En effet, la « perception » de la commission donne lieu à une négociation au sens commercial du terme, entre l'entrepreneur et le fonctionnaire. Cette négociation a pour objet de s'assurer que la commission perçue couvre bien les frais annexes relatifs au partage au sein du réseau de l'administration publique. Si cette commission ne permet pas de rétribuer l'ensemble des membres impliqués, l'opération ne sera pas rentable. Cela indique bien que la pratique de la corruption en contrepartie d'un service rendu (autorisation, accélération de la procédure, délivrance d'un document, etc.), se fait au sein d'un réseau organisé. La pratique est ainsi institutionnalisée et ne relève plus de cas isolés.

---

<sup>3</sup> Le terme « innovation » ne se réfère pas à l'acceptation shumpétérienne classique de destruction créatrice, mais davantage à un processus d'adaptation à un contexte institutionnel spécifique en développant des pratiques certes frauduleuses, mais permettant de saisir des opportunités illicites. Il s'agit donc d'identifier les nouvelles pratiques de fraude qui permettent de maximiser le rapport captation de la rente/ risques encourus.

*« Une fois, je me suis retrouvé à négocier une Tchipa (pot de vin) pour l'obtention d'un permis de construire. C'était surréaliste car le responsable m'expliquait que c'était insuffisant pour payer ses autres collègues et ses chefs et qu'à ce « prix », l'opération n'était pas rentable ! »*

Le troisième exemple concerne une entreprise de bâtiments et de travaux publics. La fraude est manifeste car elle concerne « l'achat » de fausses factures qui servent à rendre crédible un chiffre d'affaires exagérément bas pour l'administration fiscale.

*« Je ne déclare que le seuil légal, mais pour ne pas éveiller les soupçons d'année en année (si le CA restait trop stable), j'achète des factures fictives pour gonfler artificiellement mon CA. Je retranche la TVA que je récupère, et je paye la facture entre 10 et 20% du montant indiqué. Vous allez me demander comment fait le vendeur de factures pour ne pas payer d'impôts dessus : c'est simple, il a des « entrées » aux impôts et il se fait « déchirer » son dossier. Tout le monde trouve son compte (sauf le fisc bien sûr !). Par contre, il faut faire attention, car il y a beaucoup de faux vendeurs de fausses factures : ils savent qu'on ne va pas aller à la police déposer plainte pour fausses... fausses factures ! ».*

L'intérêt de cet exemple n'est pas de revenir sur la pratique de la non déclaration d'une partie de l'activité mais plutôt de renseigner sur le comportement des agents de l'administration fiscale. En effet, cette dernière « sous traite » l'activité de regrouper d'éventuels fraudeurs et la collecte de commissions (les pourcentages des factures correspondant aux prix des fausses factures) à un tiers. Ce dernier se charge donc de vendre de nombreuses factures à des entrepreneurs soucieux de rendre crédible leurs déclarations de chiffres d'affaires. Ensuite, le dossier fiscal de ce « fraudeur grossiste –intermédiaire » est purement éliminer des archives des services des impôts. L'intermédiaire rétribue ensuite son réseau du service des impôts.

Deux avantages à cette manipulation : le premier est la minimisation des risques pour l'intermédiaire des services des impôts, qui n'a qu'un seul interlocuteur, au lieu de traiter avec les nombreux entrepreneurs. Le second est une minimisation des coûts de transaction. En s'accordant les services de l'intermédiaire, le(s) fonctionnaire (s) fraudeur(s) a (ont) un lien direct avec de nombreux entrepreneurs fraudeurs, tout en déléguant les fonctions de « monitoring et de contrôle des contrats ». En d'autres termes, cette innovation en termes de fraude, renforce l'institutionnalisation de la pratique, mais répond aussi à un souci de rationalisation et de minimisation des coûts et des risques.

Le dernier exemple concerne un autre type d'innovation en termes de pratiques de fraude managériale. Il relève d'un détournement manifeste des subventions accordées dans le cadre du soutien au secteur agricole. Le « montage » nécessite ici des investissements en amont. L'entrepreneur agriculteur investit dans la location d'arbres et engage des ouvriers pour les planter afin de faire croire à la commission de contrôle et d'attribution des subventions le bienfondé de son entreprise.

La parcelle initialement en jachère est ainsi assimilée lorsqu'elle est provisoirement plantée, à un investissement agricole que l'Etat soutient *via* les services de la direction de l'agriculture de la wilaya concernée. L'agriculteur compare quant à lui les coûts de mise en place de la fraude (location du matériel, arbres et salaires des ouvriers) auxquels s'ajoute la commission versée au contrôleur par rapport à la subvention attribuée. On notera qu'il s'agit ici d'une fraude dans le sens où il y a eu un « montage de projet » avec un investissement et une analyse des coûts pour capter une rente.

*« Pour toucher des subventions dans le domaine agricole, on loue des arbres (des dattiers dans notre cas). Lorsque la commission doit venir contrôler, on le sait à l'avance car ils nous préviennent. On loue un tractopelle et nous embauchons deux ouvriers : ils plantent les arbres.*

*La commission contrôle, les arbres sont plantés et la subvention est accordée. Nous rendons ensuite les arbres loués. En général, nous devons faire attention à ne pas se faire dénoncer par un voisin qui sait que la parcelle n'est pas plantée, et payer un peu le responsable de la commission. Nous avons déjà fait cela deux fois : aucun problème. Si un membre de la commission connaissait un peu le domaine, ils nous auraient coincés car aucune source d'eau n'était présente sur la parcelle concernée.... ».*

**Encadré 3. : Exemples de pratiques de fraude managériale en Algérie : verbatim de l'enquête par entretiens auprès des entrepreneurs –2012**

« Lors des soumissions pour des marchés publics, c'est simple, je multiplie le prix par 20. J'ai ainsi des marges de 2000%. Par exemple, pour un article qui coûte réellement 20 DA, je mets 400, 500 et des fois 1000 DA. Ensuite, je calcule pour ne pas dépasser le seuil du gré à gré (sinon, il y a une commission d'attribution qui complique les choses). Je paye ensuite une [tchipa] (commission, ndlr) au responsable du marché. En général, c'est très rentable et peu risqué, sauf si quelqu'un d'autre paye plus que vous ou qu'il a un réseau puissant de gradés (militaires, ndlr) derrière lui... En faisant ainsi, j'obtiens le marché, je le réalise et je compense un peu la lenteur de paiement dans le public. »

**Entrepreneur de fournitures de matériel médical.**

« J'ai deux registres pour enregistrer mes opérations commerciales : celui pour les contrôleurs, qui viennent très rarement d'ailleurs, et un vrai ! Généralement, je n'ai même pas à utiliser le premier, car je m'arrange toujours pour payer le contrôleur, qui me le signifie dès le départ de manière à peine détournée. » **Entreprise de commerce d'outillages mécaniques.**

« Pour certaines opérations d'importation, nous les déclarons sur un registre de commerce fictif : la personne n'existe pas, le local non plus et les pièces sont toutes fausses. Nous nous arrangeons ensuite avec les douaniers qui ont l'habitude de « travailler » avec nous. Nos marchandises passent sans problème » **Entreprise de commerce-importation de produits agroalimentaires.**

« Lorsque j'ai débuté mon activité, je m'étais dit que je ferais les choses dans les règles. A force de fréquenter les administrations, je me suis rendu compte, que pour accélérer les choses, il fallait payer. Pire, si on ne paye pas, on nous bloque : la Tchipa (pot de vin) est normale : c'est le lubrifiant des rouages de l'économie ! » **Entreprise de commerce d'habillement et de textile.**

« J'ai un magasin, où je vends certains articles de manière déclarée, mais la grande partie de mon activité (80% du CA réel) provient de la vente de marchandises à des intermédiaires de manière informelle : ils payent cash et comptant! ... et de toutes façons, je n'utilise mon compte bancaire que pour quelques opérations, le reste est chez moi ». **Entreprise de matériels informatique et électronique.**

« Sur les 23 salariés que j'emploie, seulement 4 sont déclarés, les plus anciens d'ailleurs. Les autres préfèrent que je les paye plus sans être déclarés, car ils touchent aussi une prime de chômage. » **Entreprise de BTP.**

« J'ai monté un dossier ANSEJ (agence de soutien de l'emploi de jeunes). J'ai pu bénéficier d'un premier fourgon de transport des voyageurs. Deux ans après, j'ai demandé une subvention pour un deuxième véhicule que j'ai revendu, en empochant la TVA et la subvention. J'ai acheté ensuite un véhicule accidenté que j'ai fait faire réformer auprès d'un ingénieur des mines (contre Tchipa). J'ai aussi empoché la prime d'assurances, et mon second dossier auprès de l'Ansej était clos. Je connaissais quelqu'un qui m'avait aidé. J'ai utilisé l'argent pour démarrer une autre activité. » **Entreprise de transport.**

« Il n'y a aucun risque à ne pas facturer ou faire des fausses déclarations. Les douaniers et les agents du fisc ne peuvent pas contrôler car eux-mêmes touchent des pots de vin. Même si les lois changent pour accentuer la pression, dans la pratique, l'argent de l'Etat coule à flots. Chaque projet public est un robinet potentiel. Tous veulent en profiter. Les fonctionnaires des administrations aussi. » **Entreprise d'emballages papier et plastique.**

Source : Extraits de l'Enquête entrepreneurs- Avril-Mai 2012

Les exemples précédents permettent de constater les deux mouvements signalés auparavant : une institutionnalisation des pratiques de fraude managériale qui s'apparente à un système organisationnel parallèle ; et des « innovations » croissantes des fraudeurs à la fois pour contourner les réglementations fiscales, commerciales et juridiques et pour capter des rentes dans un contexte de disponibilités financières accrues.

L'observation de ces deux mouvements ne renseigne que très peu sur la diversité des pratiques de fraude managériale. En effet, les entretiens menés avec les entrepreneurs et les institutionnels ont permis de rendre compte d'un large panel de pratiques relevant le plus souvent de formes différentes de fraude.

De nombreux entrepreneurs combinent ces différentes pratiques. Dans un cas précis d'une entreprise de bâtiments en exercice depuis une dizaine d'années, notre interlocuteur nous a informé que toute son activité était frauduleuse : non déclaration des salariés, fausses factures, commission/pot de vin pour l'obtention des marchés publics en gré à gré ou des permis de construire, sous déclaration du chiffres d'affaires, absence de local, fausses pièces administratives pour le registre de commerce, faux justificatifs pour les qualifications-bâtiments, fraude sur le dépôt de comptes sociaux, etc.

Par ailleurs, nos entretiens ont permis de constater que les pratiques de fraude managériale relevaient d'une adaptation des entreprises, non pas à un système de contrôle répressif, mais plutôt à des opportunités ou à un contexte de disponibilités financières. Les craintes des entreprises sont orientées davantage sur les risques encourus vis-à-vis d'un autre réseau ou d'un acteur plus puissant sur le plan économique ou politique. Cette optique est pertinente par rapport aux résultats de Dyck et *al.* (2010) quant à l'inefficacité des acteurs institutionnels par rapports aux contre-pouvoirs ordinaires : fournisseurs, entreprises concurrentes, employés, personnes influentes dans un réseau concurrents, journalistes, apparaissent comme des acteurs plus efficaces en termes de dénonciation des pratiques de fraude managériale.

Si les pratiques de fraudes relèvent d'abord des entreprises locales, elles sont aussi présentes lorsqu'il s'agit d'entreprises étrangères ou algériennes engagées dans des opérations de commerce extérieur. Ces pratiques se font souvent avec la complicité des banques nationales ou étrangères et des opérateurs extérieurs.

Depuis quelques années, plusieurs implications d'entreprises étrangères, avec des condamnations pénales dans des cas de corruptions ou de transferts illicites de devises Saipem-Eni, SNC Lavalin, Sanofi, CMT, etc. Les exemples sont nombreux et concernent parfois des entreprises « *blacklistées* » sur la scène internationale, mais encore présentes en Algérie. Ces pratiques concernent notamment les fraudes aux changes, les fraudes de déclaration des marchandises (nature, valeur, volume), et les fraudes sur la conformité des biens et des documents.

Plusieurs opérations visent aussi des fraudes aux assurances et à l'exportation et importations fictives, permettant de faciliter les transferts de fonds à l'étranger (*cf* entretien en annexe, réalisé auprès d'un consultant international impliqué dans les opérations de commerce international et d'export vers l'Algérie). Les institutions concernées par ces pratiques sont souvent les douanes, les services des impôts, les banques et les assurances.

## V. Discussion des résultats et perceptions des acteurs des pratiques de fraudes

La diversité des pratiques de fraude résulte aussi de la diversité des intervenants. Ces derniers peuvent être les vis-à-vis commerciaux et industriels directs des entrepreneurs ou leurs interlocuteurs dans les institutions fiscales, financières, bancaires et administratives. Trois constats dans ce sens :

- Nos enquêtes ne nous ont pas permis de déterminer un profil type de l'entrepreneur fraudeur. Ce dernier peut exercer dans l'ensemble des secteurs, être jeune ou âgé, instruit, universitaire ou sans niveau scolaire, avoir une activité commerciale, agricole ou de production, être basé en ville ou en milieu rural. Nos premières observations ne permettent pas de dégager des traits organisationnels communs aux fraudeurs managériaux. Nous n'avons pas poussé notre investigation pour tester les profils psychologiques des fraudeurs tels qu'identifiés par Rezaee (2002).
- Le second constat porte quant à lui sur l'imbrication des réseaux de fraude avec les organisations publiques et militaires, criminelles et mafieuses (Hachemaoui, 2011). L'expression des « cols blancs » de Sutherland perd un peu de son sens car ses cols peuvent être blancs, gris, noirs et verts...kaki. Par ailleurs, ses réseaux semblent répondre à une double logique : d'abord celle de la captation directe d'une rente publique *via* les aides et les subventions ou indirecte par les actions de lobbying (notamment auprès des parlementaires) ; en ensuite celle d'assurer une cohérence et une pérennité du réseau tel qu'il existe. Le poids du secteur informel (Bellache 2010 ; CNES, 2005) et la généralisation de la corruption à des niveaux élevés de la décision de politique économique (Talahite, 2000 ; Hadjadj 2001) concourent à renforcer le rôle de ces réseaux dans la généralisation des pratiques de fraude.
- Le troisième constat relève du rôle prépondérant de certaines organisations « oubliées » de l'économie algérienne (Wilson, Very, 2012). L'ampleur des pratiques managériales frauduleuses et l'imbrication des réseaux informels, criminels, politiques et commerciaux (importation) confèrent à certains acteurs

une puissance telle, qu'ils peuvent influencer la législation en matière de contrôle : l'épisode de l'importation de vêtements d'occasion « fripes », sur laquelle, le parlement a dû retirer une loi visant à encadrer cette activité, après un fort lobbying de certains réseaux de l'informel. Un second exemple concerne l'incapacité du gouvernement à imposer le paiement par chèque pour les transactions commerciales supérieures à 500 000 DA (5000 euros).

Nos résultats relatifs aux perceptions des entrepreneurs et des acteurs institutionnels concernant les pratiques de fraude permettent de constater que les entreprises ne perçoivent que très peu les risques encourus (8 entrepreneurs sur 10) et l'efficacité des mécanismes de contrôle et de répression (9 sur 10) ou encore les effets des nouvelles lois adoptées pour lutter contre les pratiques de fraude et la corruption (7 sur 10). (cf tableau 2 *supra*). De leur côté, les « institutionnels » ont des perceptions qui minimisent quelque peu les pratiques frauduleuses au sein des services publics (*existence de certains fonctionnaires corrompus mais discours généralisant des entrepreneurs, notamment par l'implication de hauts responsables*).

Selon ces acteurs, les fraudes seraient très importantes dans certains secteurs (comme le BTP) et relève dans certains cas de pratiques managériales sophistiquées. Ils expliquent le développement des pratiques frauduleuses par cinq facteurs : la pression administrative sur les fonctionnaires et la faiblesse des salaires dans le secteur public, le manque de moyens de contrôle et d'application des textes, la complexité de certaines procédures administratives, l'imbrication des réseaux criminels et mafieux, le poids important du secteur informel encourageant la fraude. L'analyse des perceptions de ces deux types d'acteurs (entreprises et institutionnels) permet de constater une certaine concordance dans les tendances des pratiques de fraude : d'un côté un discours d'adaptation des entrepreneurs aux pratiques des services publics et au contexte économique en cours, et de l'autre, un discours justificatif de la généralisation de la fraude par l'évocation du manque de moyens de contrôle et de la pression sur les fonctionnaires.

Cette analyse rejoint le point de vue de Hernandez (2007) sur la « non équilibre » du triangle de la fraude selon les acteurs. En effet, il apparaît que les extrémités « opportunité » et « pression » soient plus prégnantes pour les agents des services publics, alors que celles de la rationalisation (avec une identification des opportunités) et d'incitation soient plus importantes pour les entrepreneurs.

Dans les deux cas, cela s'accompagne par une acceptation morale et éthique des pratiques de fraude. Il semblerait par ailleurs que ces acteurs exercent des effets mutuels les uns sur les autres : les entrepreneurs exploitent les pressions perçues par les agents publics, alors que ces derniers permettent aux entrepreneurs de mieux intégrer les opportunités identifiées dans leur processus de rationalisation de la fraude. Dans cette optique, la mobilisation du triangle de la fraude comme outil d'analyse des pratiques managériales relèverait davantage d'une perspective dynamique, avec des effets d'interaction entre les différents types d'acteurs impliqués.

Par ailleurs, nos résultats soutiennent la pertinence des nouvelles approches du triangle de l'acte frauduleux (Kranacher et al., 2011 ; Dorminey et al., 2012). Au-delà du profil et les motivations du fraudeur, ce sont les actes eux-mêmes qui peuvent constituer l'unité d'analyse privilégiée. Certains auteurs ont entamé de telles recherches *macroéconomiques* de la fraude en analysant la relation entre corruption, népotisme et nouvelles création d'entreprises dans les pays en voie de développement (Gavor et Stinchfield, 2013).

Dans le contexte algérien, les deux composantes importantes de ce triangle semblent être le mode opératoire et la conversion. Ainsi, pour le premier (*l'opérationnalisation*), nous avons pu montrer une forte diversité des pratiques, ainsi qu'une implication d'acteurs multiples, donnant lieu parfois à des mécanismes complexes et innovants au sens entrepreneurial du terme. Concernant la *conversion*, la faible bancarisation de l'économie et la prédominance des moyens de paiement en numéraire, offre aux acteurs de fraude managériale, des possibilités de conversion équivalentes à celles dont disposent les entreprises légales.

Enfin, le dernier élément du triangle de l'acte frauduleux (*la dissimulation*) ne semble pas pertinent dans un tel contexte empirique : d'abord parce que le risque est très faiblement perçu par les fraudeurs, mais ensuite, parce que ces derniers ont su dans une grande majorité impliquer les agents de contrôle dans la majorité des administrations publiques et les organismes concernés (douanes, direction des impôts, des

finances, etc.), et contaminer ainsi la plupart des garde-fous institutionnels rendus caducs par la nature des incitations et la diversité des opportunités (Turner et *al.*, 2003 ; Johnson et *al.*, 2009). Il est même à craindre que les dernières dispositions prises par les pouvoirs publics pour un durcissement de la législation et des contrôles, n'aient qu'un effet limité sur l'ampleur et la diversité des pratiques managériales frauduleuses en Algérie.

Sur un autre plan, il semble aussi pertinent de signaler que les travaux de Farrel et Healy (2000) sur l'importance des aspects politique et sociétal dans l'analyse des pratiques de fraude managériale. Au-delà des conflits culturels, la multiplication et l'imbrication des réseaux -militaires, politico-industriels et financiers d'une part, criminels, mafieux ou informels d'autre part (Hachemaoui, 2011) -, la faiblesse des structures de régulation et de contrôle et la déliquescence des valeurs éthiques avec une banalisation extrême de certains actes frauduleux (sous déclaration, corruption, fausses pièces administratives, etc.), seraient davantage des catalyseurs à la généralisation des pratiques frauduleuses, dans un processus autoentretenu.

Le point de départ relèverait plutôt d'une faiblesse globale du système de gouvernance politique et économique encouragée par une conjoncture de passage « rapide » à l'économie de marché, avec l'apparition de réseaux et d'organisations, actifs dans la sphère informelle notamment, alternatifs à la régulation économique étatique (Talahite, 2000 ; Hadjadj, 2001).

## **Conclusions, perspectives de recherche et implications institutionnelles et managériales**

L'objet de notre travail était d'analyser les pratiques de fraude managériale en Algérie, à travers deux enquêtes par entretiens menés auprès des entrepreneurs et des institutionnels. Notre analyse de l'ampleur et de la diversité de ces pratiques dans le contexte algérien, a permis entre autres, d'approfondir le triangle de la fraude comme outil d'analyse des pratiques des entrepreneurs, et de renforcer la pertinence des aspects politique et sociétal pour appréhender de telles pratiques.

Nous avons par ailleurs identifié deux mouvements de la fraude comme pratique managériale en Algérie : son institutionnalisation comme système généralisé et fortement ancré, et son recours à des processus d'innovation continue, comme autant de mécanismes d'adaptation à un environnement économique et légal instable.

Malgré de nombreuses limites liées notamment à la taille des échantillons et au mode de traitement des données, ce travail de recherche exploratoire permet de dégager certaines implications, parmi lesquelles trois nous semblent importantes en termes de perspectives de recherche future :

- La première s'appuie sur la perception par les entrepreneurs des pratiques de fraude comme une opportunité d'adaptation de l'entreprise à un environnement administratif complexe et à un contexte de disponibilités financières publiques importantes. Il serait envisageable donc de mener une réflexion sur les procédures administratives en cours et d'autres moyens afin de mieux cibler les aides et les subventions.
- La seconde porte sur la perception des entrepreneurs par rapport à la faiblesse des risques encourus : les contrôles semblent peu efficaces et les mesures répressives non dissuasives. Là aussi, une réflexion doit être engagée pour identifier d'autres moyens, organismes et procédures de contrôle.
- Enfin, une dernière implication concerne la perception des institutionnels du gap entre les moyens mis à leurs dispositions (salaires, moyens techniques et procédures) et l'efficacité croissante des pratiques de fraude managériale. Dans ce sens, il serait envisagé une meilleure coordination des moyens des institutions publiques avec la création de fichiers harmonisés et actualisés afin d'améliorer les procédures de lutte contre la fraude. L'association d'autres acteurs « ordinaires » dans cette démarche pourrait aussi aboutir à de meilleurs résultats.

## Références bibliographiques

- **AFCE 2012.** *Report to the nation on occupational fraud and abuse.* Annual report of Association of Certified Fraud Examiners, Austin, USA, 76 p.
- **Albrecht W.S., 2003.** *Fraud Examination.* Thomson South-Western Publishing.
- **Bellache J., 2010.** *L'économie informelle en Algérie-Approche par enquête auprès des ménages-Le cas de Béjaïa,* Thèse de doctorat en Economie -en Co-Tutelle- Université de Bejaïa (Algérie) et Université Paris -Est Créteil (France), 250 pages.
- **Ceccichini M., Aytug H., Koehler G.J. et Pathak P., 2010.** "Detecting management fraud in public companies", *Management Science*, vol. 56, n° 7, p. 1146-1160.
- **CNES, 2005.** *Le secteur informel : illusions et réalités,* Commission relations de travail, Conseil National Economique et Social, Alger, 131 pages.
- **Cressey D.R., 1950.** "The criminal violation of financial trust", *American Sociological Review*, vol. 15, n° 6, p. 738-743.
- **Dorminey J., Fleming A.S., Kranacher, M.J., Riley Jr R.A., 2012.** "The evolution of fraud theory", *Issues in Accounting Education*, vol. 27, n° 2, p. 555-579.
- **Duplat V., Very P., Monnet B., 2012.** "Identification and economic analysis of governance mechanism in legally registered mafia firms", *Revue M@n@gement*, vol 15, n° 3, p 273-282.
- **Dyck A., Morse A., Zingales L., 2010.** "Who blows the whistle on corporate fraud", *Journal of Finance*, vol 65, N° 6, p. 2213-2253.
- **Farrell B.R., Healy P., 2000.** "White collar crime: a profile of the predator and an evaluation of the responsibilities for its prevention and detection", *Journal of Forensic Accounting*, vol 1, p. 17-34.
- **Gavor P.M., Stinchfield B.T., 2013.** "Towards a theory of corruption, nepotism, and new venture creation in developing countries", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol 18, n° 1, p. 1-14.
- **Hadjadj D., 2001.** *Corruption et démocratie en Algérie,* Editions La Dispute, Paris.
- **Hachemaoui M., 2011.** « La corruption politique en Algérie : l'envers de l'autoritarisme », *Revue Esprit*, n° 6, juin, p. 111-135.
- **Hernandez J.R, 2007.** *Principles, Processes and Practices of Fraud Prevention,* Phd Thesis, Vrije University, October, 274 pages.
- **Jolly C., 2001.** « Les cercles vicieux de la corruption en Algérie », *Revue Internationale et Stratégique*, N° 43, automne.
- **Johnson S.A., Ryan H.E. et Tian Y.S., 2009.** "Managerial incentives and corporate fraud : The sources of incentives matter", *Review of Finance*, vol. 13, n° 1, p. 115-145.
- **Kranacher M.J., Riley Jr R.A., Wells J., 2011.** *Forensic accounting and fraud examination,* New York, NY, John Wiley & Sons.
- **Le Maux J., Smaili N., Ben Amar W., 2013.** « De la fraude en gestion à la gestion de la fraude », *Revue française de gestion*, vol 2, n° 231, p. 73-85.
- **Monin P., Croidieu G., 2012.** « The legitimating strategies of renegade organizations », *Revue M@n@gement*, vol 15, n° 3, p. 253-263.
- **Rezaee Z., 2002.** *Financial Statement Fraud,* Editions John Wiley & Sons. New York.
- **Sutherland E.H., 1940.** "White-collar criminality", *American Sociological Review*, vol. 5, n° 1, p. 1-12.
- **Talahite F., 2000.** « Economie administrée, corruption et engrenage de la violence en Algérie », *Revue Tiers Monde*, Vol 41, N° 161, p. 49-74.
- **Turner J.L., Mock T.J., Srivastava R.P., 2003.** "An analysis of the fraud triangle", *American Accounting Association*, january. 35 pages.
- **Van Peurse K., Zhou M., Flood T., Bultimore J., 2007.** "Three cases of corporate fraud: an audit perspective", *Working paper*, N° 94, Waikato University, June. 45 p.
- **Very P., Wilson D., 2012.** "Forgotten economic actors: how pirates, mafias and other illegitimate firms shape economic systems and competitions", *Revue M@n@gement*, vol 15, n° 3, p. 245-252.
- **Wells J.T., 2007.** *Corporate fraud handbook : Prevention and detection.* John Wiley & Sons. USA.
- **Wells, J.T., 1997.** *Occupational Fraud and Abuse.* Obsidian Publishing, Austin, USA.

### **ANNEXE : Pratiques managériales frauduleuses et échanges commerciaux internationaux**

La densification des échanges internationaux induits par la mondialisation de l'économie et l'ouverture de l'Algérie aux marchés extérieurs ont fait émerger des phénomènes nouveaux observés notamment à l'intérieur du triangle entreprise-fournisseurs-institutions publiques. Parmi ces phénomènes, les pratiques frauduleuses occupent un rang important tant sur le plan managérial que sur le plan institutionnel. Quelques cas concrets tirés des opérations d'exportation de l'Europe vers certains pays du Maghreb étayeront le propos.

La relation managériale qui lie le client au fournisseur est la première forme des pratiques frauduleuses. La sous facturation est sans doute l'une des pratiques les plus courantes. A la demande de l'entreprise importatrice, l'entreprise exportatrice sous évalue le montant de la facture pour permettre de réduire le montant des impôts et taxes à payer (droits de douanes et TVA) dans le pays de destination. La différence entre le montant déclaré et le montant réel de la facture est payé en espèces à l'entreprise exportatrice, ce qui permet aussi à cette dernière d'échapper à une partie de l'impôt. Ainsi, le prix de revient des produits sur le marché de destination est par conséquent réduit, et la marge bénéficiaire optimisée. Un deuxième cas de pratiques frauduleuses des entreprises trouve son origine dans les accords préférentiels signés notamment entre certains pays du Maghreb et l'Union Européenne. Ces accords exonèrent en totalité ou en partie les entreprises importatrices de s'acquitter des droits de douanes lorsque la marchandise importée est d'origine européenne. Comme dans le premier cas cité ci-dessus, l'entreprise exportatrice établit une fausse déclaration sur l'origine de la marchandise qui profite à l'entreprise importatrice. On notera au passage que le certificat d'origine peut être demandé sur le site internet de la chambre de commerce dont dépend l'entreprise exportatrice, et ce, sans vérification aucune des marchandises.

Parallèlement aux pratiques managériales, il existe des formes de fraudes qui relèvent des institutions publiques dans le sens où elles sont l'œuvre de personnes dépositaires de l'autorité publique. Dans le cadre des échanges commerciaux internationaux, les fonctionnaires de douanes occupent un maillon central. Pratiquée sous une forme organisée, ce système de fraude fait intervenir généralement l'entreprise importatrice et un fonctionnaire de douane (ou encore de la Direction de la concurrence et des prix chargée de vérifier la conformité des marchandises) dans le but d'échapper à certaines obligations -fiscales ou administratives- moyennant finances. Pour rendre ces pratiques plus discrètes, le transitaire de l'entreprise fait office d'interlocuteur entre les deux parties. Ces différentes pratiques frauduleuses faussent les règles de la concurrence et peuvent être donc qualifiées de dumping commercial. Ainsi, les prix constatés de certains produits sur les marchés des pays du Maghreb sont inférieurs aux seuils minimum au-dessous desquels l'entreprise serait en position de pertes. Finalement, au sens stratégique du terme, ces pratiques s'apparentent à des « barrières à l'entrée » ou encore à « un facteur clé de succès ». L'acquisition et le maintien d'un avantage concurrentiel sur les concurrents est rendu donc possible grâce aux pratiques managériales frauduleuses.

*Source : Entretien réalisé en juin 2012 auprès de B. B., Consultant en commerce international*