



Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem  
Faculté Des Sciences Economiques Commerciales et de Gestion  
Département Sciences Financières et Comptabilité

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE EN VUE DE L'OBTENTION D'UN MASTER ACADEMIQUE

Filière : sciences financières et comptabilité

spécialité : Audit et control de gestion

## *Audit Interne et la Fraude Bancaire*

Présent par l'étudiante :

L'encadreur

- Benouguef soltana

Dr. BOUZIANE LADJEL

Membre du jury :

Qualification	Nom Prénom	Grade	Université
Président	BENCHANNI ABDELKADER	Maitre de conférence « A »	Université de Mostaganem
Promoteur	BOUZIANE LADJEL	Maitre de conférence « A »	Université de Mostaganem
Examineur	BENCHANNI YUCEF	Maitre de conférence « A »	Université de Mostaganem

Année Universitaire : 2018/2019

## DEDICACES

*Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de ce premier fruit de mes études et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire. La réalisation de ce dernier a été possible grâce aux efforts de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude. J'adresse aussi mes sincères remerciements à, mon encadreur Dr Bouziane Ladjel, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.*

## *remerciement*

*Je remercie en particulier Mr Kacher Belkacem,  
pour m'avoir donné l'occasion extraordinaire de  
réaliser mon travail de terrain. Je remercie ma  
très chère mère, qui a toujours été là pour moi. Je  
remercie mon mari et toute ma famille pour leurs  
encouragements, leur confiance et leur soutien  
inestimable*

# Sommaire

Dédicace	
Remerciement	
Sommaire	
Liste les figures	
Liste des tableaux	
Introduction Générale	01-03
<b>Chapitre I : Le contrôle interne</b>	<b>05-20</b>
Introduction du chapitre	05
Section 1 : Généralités sur le contrôle interne	06
<b>1. Définitions du contrôle interne</b>	<b>06</b>
1.1. Définition de l'Ordre des Experts Comptables Français	06
1.2. Définition de la CNCC (la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes)	06
1.3. Définition de l'IFACI (l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne)	06
1.4. Définition du COSO (Committee Of Sponsoring Organization of the treadway commission)	07
1.5. Définition de l' «Office of the Interintendent of Financial Institutions Canada	07
<b>2. Les objectifs du contrôle interne</b>	<b>07</b>
2.1. La protection du patrimoine	08
2.2. La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles	08
2.3. Le respect des lois, règlements et contrats	09
2.4. L'efficacité et l'efficience des opérations	09
<b>3. Les acteurs du contrôle interne</b>	<b>10</b>
3.1. Le conseil d'administration	10
3.2. La direction générale	10
3.3. L'audit interne	10
3.4. Le personnel de la société	11
<b>4. L'organisation du contrôle interne</b>	<b>11</b>
Section 2 : Cadre de référence du contrôle interne	13
1. Le cadre réglementaire international	13
2. Le cadre réglementaire algérien	17
Conclusion	20
<b>Chapitre 2 : l'audit interne</b>	<b>22-43</b>
Introduction du chapitre	22
Section 1 : généralités sur l'audit interne	23
1. Définition internationales de l'audit interne	23
2. Caractéristiques de l'audit interne	23

3. Rôle de l'audit interne	24
4. Les types d'audit interne	24
5. Les âges d'audit interne	25
6. Les métiers voisins de l'audit interne	26
<i>Section 2 : le cadre de référence de l'audit interne</i>	29
1. Le code de déontologie	29
2. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne	31
<i>Section 3 : méthodologie et outils de l'audit interne</i>	33
1. La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne	33
2. Outils et techniques d'audit	40
Conclusion	43
<b>Chapitre III Le risque de fraude en milieu bancaire</b>	45-67
Introduction du chapitre	45
Section 1 : généralités sur la fraude	46
1. Définition de la fraude	46
2. Les spécificités du risque de fraude	46
3. Les conditions de la fraude	47
4. Typologies des fraudes	53
5. Les conséquences de la fraude	55
Section 2 : les dispositifs de maîtrise du risque de fraude	57
1. Les dispositifs de prévention	57
2. Les dispositifs de détection	63
Conclusion	67
<b>Chapitre IV Cas Pratiques</b>	69-
Introduction	69
Section 1 : présentation de la banque Al Baraka d'Algérie	70
1. Généralités	70
2. Opérations bancaires réalisées par la banque	71
3. Supervision du conseil de la Charia'	73
4. Place de la banque Al Baraka dans le système bancaire algérien	74
Section 2 : programme anti-fraude	75
1. Définition	76
2. Le périmètre du programme anti-fraude	76
3. Les composantes d'un programme anti-fraude efficace	77
4. Programme anti-fraude (étapes d'élaboration)	78
Conclusion	83

## Liste les figures

<b>N° de Figure</b>	<b>Nom du Figure</b>	<b>Page</b>
I-01	organisation du contrôle interne	13
I-02	du COSO I au COSO II	17
II-01	les métiers voisins de l'audit interne	28
II-03	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes	40
III-01	le triangle de la fraude Cressey 1950	54

## Liste des tableaux

<b>N° de tableau</b>	<b>Nom du tableau</b>	<b>Page</b>
II-01	comparaison entre l'audit interne et l'audit externe	<b>29</b>
II-02	Comparaison entre l'audit et le contrôle de gestion	<b>30</b>
II-03	Comparaison entre l'audit et l'inspection	<b>31</b>
II-04	Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes	<b>37</b>
IV-01	La procédure de gestion des comptes dormants et la fraude	<b>90</b>

# **Introduction**

## **Générale**

Les crises et scandales financiers élaboussent régulièrement le monde économique fragilisant ainsi un système financier déjà profondément sclérosé et qui peine à se remettre à flot.

Au lendemain de chaque scandale financier, les gourous de la finance ainsi que les organisations de régulation financière et de supervision bancaire se mettent à la recherche des failles dans les systèmes financiers. Les dispositifs de contrôle interne sont les premiers pointés du doigt !

En effet, le contrôle interne n'a sans doute jamais fait l'objet de débats aussi intenses qu'aujourd'hui puisque des contrôles sont de plus en plus délaissés au nom de la flexibilité et de la réalisation de profits toujours plus importants laissant s'installer un sentiment de sécurité qui amoindrit l'importance de l'environnement de contrôle. De plus, l'évolution galopante de l'économie et de la finance a donné lieu à un contexte économique mondial extrêmement instable et versatile ou le virtuel a pris le pas sur le réel et où une simple prise de position comme celle de Jérôme Kerviel peut engendrer d'énormes pertes.

Par conséquent, plusieurs mesures ont été adoptées visant à renforcer l'arsenal réglementaire et juridique dans les principaux pays concernés ; le congrès américain a promulgué la loi Sarbanes-Oxley act de 2002 et le législateur français a adopté en 2003 la loi de sécurité financière. En Algérie, les autorités monétaires ont édicté le règlement 02-03 du 14 Novembre 2002 obligeant les banques à se doter d'un système de contrôle interne, en 2011, ce dernier fut renforcé par le règlement 08-11 du 28 Novembre 2011 qui porte refonte et enrichissement du dispositif de contrôle interne. Ces lois ont porté un éclairage nouveau sur les bonnes pratiques du contrôle interne et visent à redonner confiance aux marchés financiers et à stimuler la performance économique des entreprises et ce, par la lutte contre les fraudes comptables, les erreurs de gestion ainsi que le non-respect de la réglementation.

En outre, la tristement célèbre crise des subprimes<sup>1</sup>, la crise de la dette européenne, la dette grecque et les fraudes révélées à l'occasion des grandes « affaires » (Enron, Worldcom, Parmalat, Société Générale) bien qu'elles se distinguent toutes par leur caractère spectaculaire, elles n'en constituent pas moins la partie émergée d'un phénomène largement répandu, le sondage Global Economy Crime Survey mené par PWC indique que 37 % des entreprises au

---

<sup>1</sup> Le terme de subprime désigne la décote attribuée à des emprunteurs qui présentent un risque élevé de ne pas pouvoir rembourser leur crédit immobilier, tout simplement parce que leurs revenus sont faibles.

niveau mondial ont déclaré avoir été victime d'un délit économique au cours de l'année précédente.

« Si rien n'est fait pour l'enrayer, la fraude pourrait devenir la maladie du XXI<sup>e</sup> siècle », elle est polymorphe tel un virus, pire encore elle est dévastatrice. C'est un risque qui touche à tous les domaines et à toutes les fonctions au sein d'une organisation ; nul ne peut prétendre pouvoir lui échapper ! Les événements fondateurs n'en finissent pas de se révéler, dans une gestation interminable qui donne à penser qu'une fraude en dissimule une autre et, qu'à l'inverse des poupées russes, chacune est plus importante que la précédente.

Bien que ce risque paraisse récent, il remonte à l'époque des pharaons durant laquelle la comptabilité du prince était tenue par des scribes engagés, certains d'entre eux succombèrent à la tentation de prendre quelques pierres précieuses en omettant malencontreusement de les comptabiliser. Ceux qui furent découverts subirent de sévères punitions. La séparation de cette tâche entre deux scribes et le rapprochement des écritures de manière journalière est probablement l'un des premiers actes de contrôle interne à avoir vu le jour.

L'histoire nous enseigne que l'homme peut commettre des actes de mauvaise foi non pas parce qu'il est particulièrement malhonnête mais suite à un enchaînement inexorable de circonstances.

La fraude cause des pertes exorbitantes pouvant aller jusqu'à la faillite, outre les pertes purement financières, elle porte atteinte à la réputation et à l'image de marque de la banque et provoque une crise de confiance auprès des tiers et peut se propager en donnant lieu à un risque systémique.

C'est pourquoi, les banques sont tenues de mettre au point les moyens nécessaires pour la maîtrise de ce risque en raison des enjeux qui lui sont liés et afin de garder une bonne image aux yeux de sa clientèle et des actionnaires.

Commissaire aux comptes, auditeur interne ou autre professionnel confronté de quelque manière que ce soit à la fraude a connu le sentiment d'arriver trop tard après chaque acte frauduleux au point de se demander comment empêcher un tel risque de se réaliser.

C'est précisément à cette question que ce projet de fin d'étude tentera de répondre, on formule notre problématique comme suit :

**Quel est le rôle que l'audit interne joue dans la prévention, la détection et la maîtrise du risque de fraude, en milieu bancaire ?**

L'analyse de la problématique fait ressortir quelques questionnements sous-jacents auxquels on portera des éléments de réponse. Tout d'abord, il sera question dans un chapitre préliminaire de présenter les différents risques encourus par le banquier ainsi que les normes et règles auxquelles il est tenu de se soumettre.

Ensuite, dans un premier chapitre, de démystifier et de bien appréhender la notion de contrôle interne à travers son cadre théorique et le cadre réglementaire le régissant.

Dans un deuxième chapitre, une autre notion sera explicitée ; la notion d'audit interne (définition, caractéristiques, rôle, méthodologie, outils... etc.).

Un troisième chapitre sera dédié au risque de fraude en milieu bancaire (définition, caractéristiques, conditions. etc.) et aux dispositifs anti-fraude ; les dispositifs de prévention et de détection.

Enfin, le dernier chapitre, sera consacré à notre cas pratique concrétisé par la proposition d'un programme anti-fraude selon quatre étapes : l'élaboration d'un diagnostic d'exposition au risque de fraude, la mise en place d'un dispositif de prévention et de contrôle à travers un exemple illustratif, la mise en place d'outils et techniques de détection et enfin la réalisation d'investigation dans le but de remédier à la fraude.

**CHAPITRE I**  
**LE CONTROLE**  
**INTERNE**

## **Chapitre I le contrôle interne**

---

### **Introduction**

La faillite d'Enron en 2001, la disparition du réseau d'audit Arthur Andersen en 2002, la faillite de Lehmann Brothers en 2008, la fraude Madoff en 2008, ne sont que les affaires médiatiquement les plus importantes, bien d'autres ont eu lieu dans différents pays du monde engendrant de grosses pertes, tous ces incidents ont dévoilé des failles dans les dispositifs de contrôle interne des banques, la fragilité de l'information comptable et financière et la difficulté à rendre compte fidèlement de leurs situations.

Au lendemain de chaque scandale, le contrôle interne est le premier accusé étant donné que sa vocation est de s'assurer de la pertinence du processus de collecte, de traitement et de transmission de l'information.

Il doit permettre d'assurer la bonne appréhension et valorisation de toutes les transactions effectuées ainsi que leur conformité aux normes en vigueur (qu'il s'agisse des normes internes à l'organisation, des normes spécifiques à un secteur d'activité ou des normes internationales).

Dans ce chapitre, nous allons traiter des fondements théoriques et conceptuels du Contrôle interne ainsi que du cadre réglementaire le régissant.

## **Chapitre I le contrôle interne**

---

### **Section 1 : Généralités sur le contrôle interne**

Le contrôle interne a plusieurs définitions nous allons présenter ici quelques définitions ayant obtenu l'adhésion de la plus part des professionnels du contrôle interne dans le monde<sup>1</sup>.

#### **1. Définitions du contrôle interne :**

##### **1.1. Définition de l'Ordre des Experts Comptables Français:**

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.<sup>2</sup>»

##### **1.2. Définition de la CNCC (la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes) :**

« Le contrôle interne comprend l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la Direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables annuels qui en découlent »<sup>3</sup>.

##### **1.3. Définition de l'IFACI (l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) :**

« Le contrôle interne est un dispositif de société, définit et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui<sup>4</sup> :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ».

---

<sup>1</sup> Le terme de subprime désigne la décote attribuée à des emprunteurs qui présentent un risque élevé de ne pas pouvoir rembourser leur crédit immobilier, tout simplement parce que leurs revenus sont faibles. Olivier Gallet.

<sup>2</sup> Christian Jimenez et Patrick Merlier (2004) ; Prévention et Gestion des risques opérationnels ; Revue Banque Edition ; Paris ; page 26 et 27.

<sup>3</sup> Aksouh Hani et Mehenni Ismail, L'appréciation du contrôle interne selon le référentiel COSO, ESC Alger, 2008

<sup>4</sup> Securities and Exchange Commission, l'autorité de réglementation des activités boursières aux États-Unis (le « gendarme » de la bourse de New York)

### **1.4. Définition du COSO (Committee Of Sponsoring Organization of the treadway commission):**

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, la hiérarchie et le personnel de l'organisation. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois catégories d'objectifs suivants<sup>1</sup> :

- La réalisation et l'optimisation des opérations,
- La fiabilité des informations financières,
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

### **1.5. Définition de l' «Office of the Interintendent of Financial Institutions Canada » :**

«Le contrôle interne est la fonction mise en place par le conseil d'administration, la direction et le reste du personnel d'une société dans le but de donner une assurance raisonnable que celle-ci atteigne ses objectifs en ce qui a trait à l'efficacité et l'efficience de son exploitation, à la fiabilité de son information financière, ainsi qu'au respect de ses propres politiques internes et des lois et des règlements qui la régissent<sup>2</sup>.

Les contrôles internes sont les politiques et mécanismes expressément instaurés et mis en œuvre seuls ou de concert avec d'autres, pour permettre à la société de gérer et de contrôler une activité commerciale particulière qu'elle exerce ou un risque qu'elle court, ou une combinaison d'activités ou de risques».

## **2. Les objectifs du contrôle interne:**

Le principal objectif de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne dans n'importe quelle organisation est d'assurer sa pérennité à travers la réalisation de ses buts poursuivis, de cet objectif général découlent les objectifs permanents du contrôle interne à savoir :

- ❖ La protection du patrimoine.
- ❖ La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.
- ❖ Le respect des lois, règlements et contrats.
- ❖ L'efficacité et l'efficience des opérations.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne. Paris Ed :d'Organisation Groupe Eyrolles, 2010p 146

<sup>2</sup> Op, cit, p148

### 2.1. La protection du patrimoine :

Cet objectif était connu sous l'appellation : « sécurité des actifs », au premier lancement de la règle. En effet, il englobe toutes les dispositions prises pour préserver les actifs de l'organisation, le mot « actif » doit être compris ici dans son acception la plus large, car il ne s'agit pas seulement des différents postes de bilan mais<sup>1</sup> :

- Du patrimoine et des opérations.
- Des valeurs et des biens.
- Des personnes.

Ainsi, le contrôle interne doit impérativement contribuer à la pérennité de l'entreprise en préservant son patrimoine et ses actifs c'est-à-dire les actifs immobilisés, les stocks, les immobilisations incorporelles, l'image de l'entreprise, le personnel, la technologie, etc.

Cependant, le patrimoine de l'entreprise peut être mis en péril par des événements tels que le vol, la fraude, les malversations. etc. Et le contrôle interne doit assurer une protection de l'entreprise en cas de survenance de ces événements.

### 2.2. La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles:

Il s'agit de la cohérence des informations financières et de gestion, de leur exhaustivité, de leur pertinence, de leur disponibilité et de l'existence de pistes d'audit.

La qualité de l'information est devenue un enjeu pour toutes les entreprises sérieuses et particulièrement pour les banques d'où la nécessité de disposer d'un système d'information de qualité.

Les décisions de gestion (octroie de lignes de crédit à la clientèle) et les choix stratégiques d'une banque (politique de collecte des sources financières, implantation géographique du réseau d'exploitation.etc.) sont souvent fonction des informations, celles-ci doivent être complètes, exactes et mises à jour.

En outre, le contrôle interne doit permettre aux informations d'être fiables, vérifiables, exhaustives, pertinentes et disponibles.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, Op.cit. p 149

### 2.3. Le respect des lois, règlements et contrats :

Le dispositif de contrôle interne doit garantir l'application des décisions de la direction générale, et doit assurer également le respect des lois, des règlements et procédures.

Par ailleurs, « les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions. Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches, etc. Dans tous les cas la qualité du contrôle interne est en cause<sup>1</sup> ».

### 2.4. L'efficacité et l'efficience des opérations :

« L'efficacité : c'est le rapport : résultat/ objectif : utilisation des moyens affectés pour l'atteinte des objectifs.

L'efficience : c'est le rapport : résultat/ cout : capacité d'atteindre les objectifs avec une utilisation minimale des moyens et ressources.»

Il s'agit d'apprécier l'utilisation économique et efficace des ressources allouées à chaque activité (humaines, techniques, matérielles, financières et autres) afin de permettre à l'entreprise de prospérer.

Le contrôle interne permet d'assurer une meilleure efficience des moyens mis en œuvre pour assurer la pérennité de l'entreprise.

En Algérie, l'article 97 bis de l'ordonnance n° 10-04 du 26 Aout 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 du 26 Aout 2003 relative à la monnaie et au crédit stipule : « Les banques et établissements financiers sont tenus, dans les conditions définies par le règlement pris par le conseil, de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace qui vise à assurer, notamment:

- La maîtrise de leurs activités et l'utilisation efficiente de leurs ressources;
- Le bon fonctionnement des processus internes, particulièrement ceux concourant à la sauvegarde de leurs actifs et garantissant la transparence et la traçabilité des opérations bancaires.
- La fiabilité des informations financières.
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels.»

Ainsi l'article 97 ter de la même ordonnance stipule : « Les banques et établissement financiers sont tenus, dans les conditions définies par le règlement pris par le conseil, de mettre en place un dispositif de contrôle de conformité

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, Op, cit,p151

## Chapitre I le contrôle interne

---

efficace qui vise à s'assurer<sup>1</sup> :

- De la conformité aux lois et règlements ;
- Du respect des procédures. »

**3. Les acteurs du contrôle interne** : Le contrôle interne est l'affaire de tous, du plus haut niveau hiérarchique à l'ensemble des collaborateurs de la société, on y trouve :

### **3.1. Le conseil d'administration :**

Le niveau d'implication des conseils d'administration ou de surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à une autre.

Il appartient à la direction générale de rendre compte au conseil (à son comité d'Audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne. En tant que besoin, le conseil peut faire usage de ses pouvoirs pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Lorsqu'il existe, le comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence le destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

### **3.2. La direction générale :**

Elle est chargée de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informée de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires<sup>2</sup>.

### **3.3. L'audit interne :**

Ce service a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes les préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la

---

<sup>1</sup> Henri Fayol ([Istanbul, 1841](#) - [Paris, 1925](#)) considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du [management](#).

<sup>2</sup> Sardi Antoine, *Audit et Contrôle interne bancaire*. Paris, Ed: AFGES, 2002, p 60

## Chapitre I le contrôle interne

---

Direction Générale des principaux résultats de la surveillance exercée.

### 3.4. Le personnel de la société :

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle de pilotage et de contrôle.

### 4. L'organisation du contrôle interne :

« Le contrôle interne est l'affaire de tous. De nombreux acteurs et de nombreux dispositifs vont être impliqués dans le processus de contrôle interne. La cohérence et la mobilisation de cette organisation vers des objectifs communs sont nécessaires à l'efficacité du système », dit Antoine Sardi dans son ouvrage sur l'audit et le contrôle interne bancaires.

Selon l'auteur, le contrôle interne est scindé en 4 niveaux à savoir :

- a. **L'autocontrôle** : Chaque employé est impliqué pleinement dans le processus opérationnel, en ayant toujours la responsabilité de vérifier toutes les opérations qu'il traite, de s'assurer de leur conformité aux lois et règles en vigueur.

L'existence des différents organes de contrôle ne peut le dispenser de cette tâche essentielle. Les procédures doivent donc prévoir de manière claire dans le processus opérationnel les tâches de contrôle qu'il convient de réaliser, la manière de les réaliser et de les formaliser<sup>1</sup>.

- b. **Le contrôle de premier niveau (permanent)**: Il assure un contrôle régulier avec un ensemble de moyens mis en œuvre en permanence au niveau des entités opérationnelles pour garantir la régularité, la sécurité et la validation des opérations réalisées et le respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature, en fonction de l'organisation de chaque banque, ce contrôle peut être réalisé par différentes personnes : supérieur hiérarchique, personne qui centralise les opérations quotidiennes, les personnes qui valident les opérations, le contrôleur interne d'une agence ou d'un département.

---

<sup>1</sup> Sardi Antoine, Op, cit, p64

## Chapitre I le contrôle interne

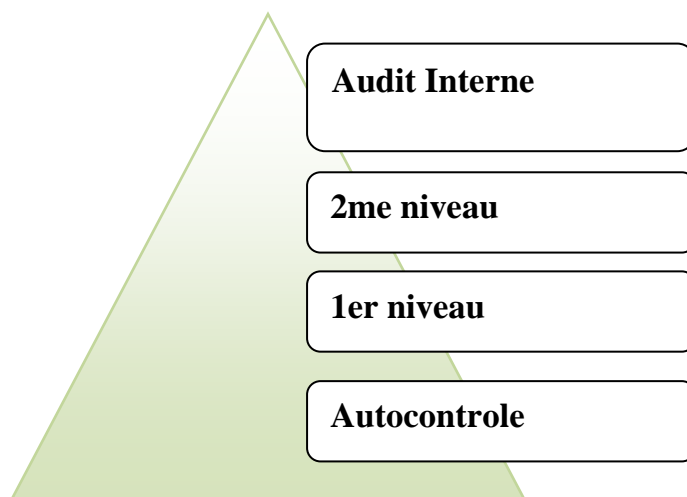
---

- c. **Le contrôle de second niveau (périodique)** : Il a pour objectif de vérifier, suivant une périodicité adaptée, la régularité et la conformité des opérations réalisées par une unité ou une entité, ou le suivi d'un type particulier de risques. Il est généralement sous l'autorité d'une direction générale ou fonctionnelle<sup>1</sup>.
- d. **Le contrôle de troisième niveau (l'audit interne)** : Ce dispositif vérifie, selon une périodicité adaptée, la régularité et la conformité des opérations, le respect des procédures et l'efficacité des dispositifs précédents, notamment leur adéquation à la nature de l'ensemble des risques associés aux opérations.

Fonction indépendante, l'audit interne a vocation à intervenir partout où un risque existe. Sa compétence s'étend à toutes les activités et toutes les entités du groupe.

Cette fonction sera examinée plus en détails dans le chapitre suivant qui lui sera consacré.

**Figure N (I-01) : organisation du contrôle interne.**



**Source** : Le « Risk Appetite » est le niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur.

---

<sup>1</sup> Sardi Antoine, Op, cit, p68

### Section 2 : Cadre de référence du contrôle interne

Nous consacrons la présente section à présenter le cadre réglementaire régissant le contrôle interne. Nous commencerons par exposer les références anglo-saxonnes : la loi Sarbanes- Oxley Act (SOX) et le modèle COSO, puis nous présenteront les recommandations de Bâle II en matière de contrôle interne. Enfin, nous tenteront d'évoquer le contenu du règlement n°11-08 représentant le nouveau référentiel Algérien en matière de contrôle interne, ses objectifs ainsi que les différents dispositifs qu'il introduit.

#### 1- Le cadre réglementaire international :

##### 1-1- La loi Sarbanes Oxley Act (SOX) :

- **Historique :**

Loi Sarbanes-Oxley, du nom de ses promoteurs : les sénateurs Paul Sarbanes et Mike Oxley. Elle a été adoptée par le congrès américain en juillet 2002 en guise de réponse aux multiples événements scandaleux, (pour la France la loi de sécurité financière en 2003).

« À la suite des nombreux scandales financiers qui ont secoués les entreprises américaines à la fin des années 1990 et au début des années 2000<sup>1</sup>, les États-Unis ont adopté le 30 Juillet 2002, le Sarbanes-Oxley Act (SOX). Selon l'article 404 de cette loi, le directeur général et le directeur financier doivent se déclarer responsables de la mise en place et du maintien d'un processus de contrôle interne comptable et financier au sein de leur entreprise et procéder à une évaluation de son efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu<sup>2</sup>. »

- **Les exigences de la loi Sarbanes Oxley :**

Elle porte sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs, cette loi fédérale vient imposer de nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière des sociétés cotées au NYSE (New York Stock Exchange) et prévoit cinq principaux volets :

1. Réglementation de la profession d'auditeurs externes ;
2. Renforcement de l'indépendance des auditeurs externes ;
3. Amélioration du fonctionnement du gouvernement d'entreprise ;
4. Amélioration de l'information publiée ;

---

<sup>1</sup> Scandales : Enron (2001) et Worldcom (2002):

ENRON : une grande banque Américaine qui fait de la capitalisation boursière, en décembre 2001 cette banque a fait des opérations spéculatives sur le marché de l'électricité qui l'ont causé, des pertes considérables menant vers sa faillite, la cause était bien des manipulations comptables illégales faisant masquer les bénéfices de ces opérations.

Worldcom : Entreprise américaine de télécommunication, en 2002 cet opérateur a fait de fausses déclarations de revenus, ce qui a causé la suspension de l'action en bourse.

<sup>2</sup> Elisabeth BERTIN, audit interne ; enhexe et pratiques à l'international, EYROLLES, 2007, P53

## **Chapitre I le contrôle interne**

---

### 5. Renforcement de la réglementation boursière et des sanctions.

Elle encadre ainsi très sévèrement la production de documents comptables et financiers. Les sanctions en cas de falsification de bilans peuvent atteindre les 20 ans d'emprisonnement. La promulgation de cette loi cadre s'accompagne de la création d'une agence indépendante de régulation, la Public Company Accounting Oversight Board, ou PCAOB. Entre autres attributions, la PCAOB a en charge la surveillance des audits comptables.

Elle comporte de nombreuses obligations dont il ne faut pas chercher bien loin l'origine. Citons notamment l'interdiction pour une société d'audit de combiner les prestations de conseil et d'audit pour un même client, l'obligation pour les PDG et directeurs financiers de signer les comptes et rapports financiers ou encore l'encadrement des avantages financiers (prêts) consentis par l'entreprise à ses dirigeants.

Cette loi oblige aussi à mettre en œuvre un contrôle interne en s'appuyant sur un cadre conceptuel. En pratique, le référentiel COSO est le plus utilisé.

#### **1-2- Le référentiel COSO :**

Parmi les différentes définitions du contrôle interne, une d'entre elle mérite une attention particulière, de par le succès qu'elle rencontre : le COSO «Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission», constitué aux États-Unis en 1985. Ce dernier est une réflexion initiée en deux étapes, le COSOI dans les années 1980 et le COSO II en 2004.

- **COSO I :**

Le comité a développé un référentiel méthodologique d'analyse du contrôle interne édité pour la première fois en France en 1992, sous le titre « La pratique du contrôle interne ». Le COSO définit le contrôle interne, décrit ses composantes et fournit des critères par lesquels les systèmes de contrôle peuvent être évalués. Le COSO I retient cinq éléments essentiels jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités : ils réunissent donc les conditions indispensables pour un bon contrôle interne<sup>1</sup>.

- a- **L'environnement de contrôle :**

Il est au centre des composantes du contrôle interne. Il comprend notamment l'intégrité, les valeurs éthiques et les compétences techniques au sein de l'entreprise mais aussi, la philosophie de la direction, son style de management et la culture d'entreprise qu'elle façonne. Autrement dit, la culture d'organisation doit être favorable pour la mise en place d'un contrôle interne

---

<sup>1</sup> Elisabeth BERTIN, Op cit, p55

## **Chapitre I le contrôle interne**

---

satisfaisant. En effet, un environnement de contrôle défaillant encourage des actes illicites des collaborateurs<sup>1</sup>.

### **b- Une évaluation des risques :**

C'est un moyen qui permet d'identifier et d'analyser les risques majeurs auxquels l'entreprise est exposée dans la réalisation de ses objectifs. Elle forme ainsi la base pour la définition des activités de contrôle.

### **c- Des activités de contrôle :**

Elles permettent de s'assurer que les mesures prises contre les risques identifiés et pour la réalisation des objectifs sont correctement appliquées. Plus spécifiquement, d'examiner si des mécanismes de contrôle mis en place sont adéquats et s'ils sont effectivement pris en compte.

### **d- Une information et une communication satisfaisante :**

Les méthodes d'information et de communication permettent de diffuser l'information afin que l'ensemble des collaborateurs (internes ou externes) puissent disposer de toutes les informations requises pour l'accomplissement de leurs tâches. Elles doivent aussi faire comprendre à chacun son rôle dans l'ensemble du processus de contrôle interne. Etant donné que l'entreprise ne puisse se développer en autarcie, la communication doit être assurée aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que vers l'extérieur.

### **e- Un pilotage et une surveillance :**

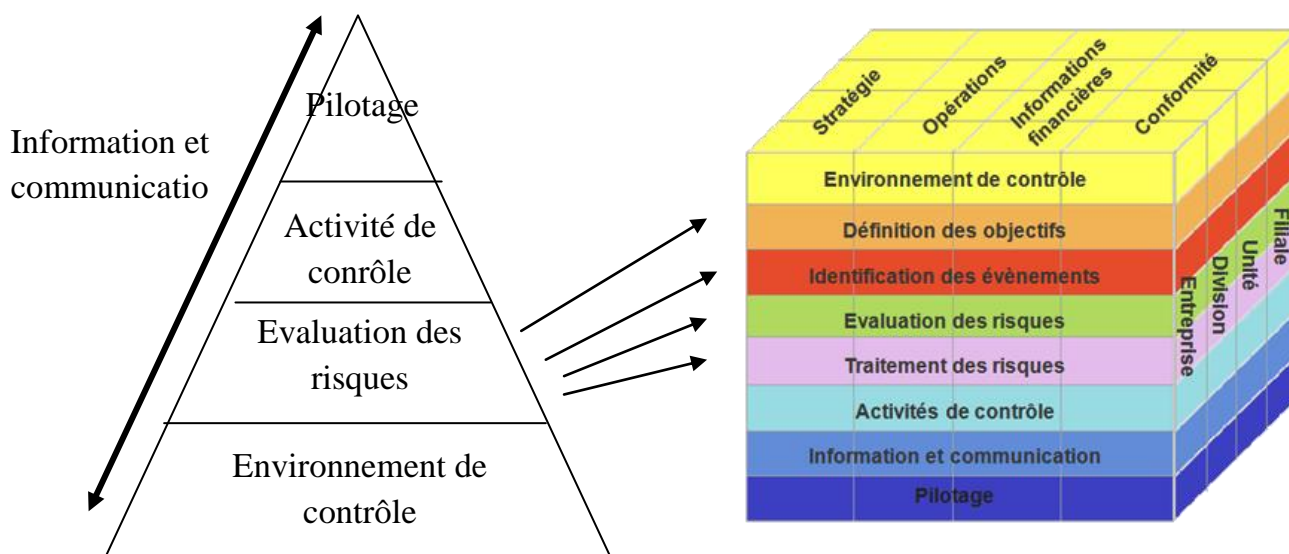
Placés au sommet de la pyramide, le pilotage et la surveillance sont exercés à chaque niveau par le responsable en question, cela permettra d'évaluer l'efficacité du contrôle interne et de détecter les éventuelles anomalies afin de pouvoir faire les adaptations nécessaires.

Ces éléments sont présentés sous la forme d'une pyramide illustrés dans la figure suivante :

---

<sup>1</sup> Op cit, p56

Figure N (I-02) : du COSO I au COSO II



**Source :** Elisabeth BERTIN, audit interne ; enheux et pratiques à l'international, EYROLLES, 2007, P60

- **COSO II :**

À partir du COSO I les différents éléments identifiés ont été affinés et complétés en approfondissant plus particulièrement l'évaluation des risques. On lui substitue alors une notion nouvelle, celle d'Enterprise Risk Management « ERM », ou gestion globale du risque. L'approfondissement des travaux du COSO I a en effet montré que c'est ce processus, pris dans sa globalité, qui peut le plus efficacement, permettre l'implantation d'un bon contrôle interne lequel ne saurait exister sans une gestion globale des risques<sup>1</sup>.

Les auteurs du COSO ont ajouté deux autres dimensions à ces cinq éléments :

- Un classement par nature : opérations, reporting financier, conformité pour souligner que chaque élément devait être apprécié sous ces trois aspects;
- Un classement par destination pour rappeler que toutes les unités et activités de l'organisation étaient concernées.

Ainsi, COSO I est un référentiel de contrôle interne, le COSO II est plutôt un référentiel de management des risques. En fait, tout part du principe que sans une gestion globale et raisonnée des risques on ne saurait maîtriser ses activités et atteindre ses objectifs. Par voie de conséquence on ne pourrait être en mesure d'élaborer un contrôle interne satisfaisant.

<sup>1</sup> P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE, « Audit interne et référentiels de risques », édition DUNOD, Paris, 2010, p19

### 1-3- Les recommandations de Bâle sur le contrôle interne :

Le comité de Bâle a élaboré en 1998 un ensemble de principes permettant l'évaluation des systèmes de contrôle interne dans le but de les renforcer par des pratiques saines de gestion des risques. En effet, selon le comité de Bâle, ces principes doivent être mis en place afin de réduire ou d'éliminer les pertes occasionnées par l'inadéquation des systèmes de contrôle interne qui peut s'observer à travers :

- « Les défaillances dans la surveillance et l'exercice des responsabilités de la part de la Direction et l'absence d'une forte culture de contrôle au sein de la banque ;
- Reconnaissance et évaluation inadéquate du risque inhérent à certaines activités bancaires tant de bilan que de hors bilan ;
- Absence ou déficience de structures et d'éléments clés du contrôle, tels que la séparation des tâches, l'approbation, la vérification, le contrôle par rapprochement et l'analyse des résultats d'exploitation ;
- Mauvaise communication de l'information entre les niveaux de Direction, spécialement vers le haut pour signaler les problèmes ;
- Programme d'audit et autres activités de surveillance inadéquates ou inefficaces »<sup>1</sup>.

En outre, le comité de Bâle précise que les autorités de contrôle doivent surveiller les banques dans le but de protéger le système financier. En effet, le comité a élaboré vingt-neuf principes à considérer comme des normes minimales en matière de réglementation et de contrôle prudentiel des banques et des systèmes bancaires. Ainsi, « Dans ses travaux sur la surveillance des risques opérationnels, le Comité a cherché à mieux connaître les tendances et pratiques actuelles du secteur bancaire pour la gestion de ce risque. Cela a nécessité de nombreuses réunions avec les associations professionnelles, des enquêtes sur les pratiques du secteur et l'analyse des résultats. Le Comité estime qu'il a ainsi acquis une bonne compréhension de l'éventail des pratiques suivies et du travail mené par les établissements pour élaborer des méthodes de gestion du risque opérationnel<sup>2</sup>».

---

<sup>1</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « cadre pour les systèmes de contrôle dans les organisations bancaires », Bâle, septembre 1998, point 2, pages 6 et 7.

<sup>2</sup> Banque des Règlements Internationaux, Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, février 2003, point 6, p2.

## **Chapitre I le contrôle interne**

---

### **2- Le cadre réglementaire algérien:**

Ce cadre est défini par le règlement Banque d'Algérie N° 11/08 du 28 novembre 2011, modifiant et abrogeant<sup>1</sup> le règlement Banque d'Algérie N° 02/03 du 28 octobre 2002, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Des ajustements, des actualisations ainsi que de nouvelles notions, en matière de contrôle interne des banques et des établissements financiers, ont été apportés dans ce nouveau règlement. Les principales nouveautés concernent :

❖ Les risques bancaires :

Intégration de trois nouveaux risques :

- le risque de concentration ;
- le risque de liquidité ;
- le risque de non-conformité.

❖ Le contrôle permanent et le contrôle périodique :

- Mise en œuvre d'un dispositif de contrôle permanent indépendant des unités opérationnelles ;
- Mise en œuvre d'un dispositif de contrôle périodique rattaché au plus haut niveau hiérarchique ;
- Désignation d'un responsable chargé du contrôle permanent ;
- Désignation d'un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle périodique.

❖ Le contrôle de la conformité :

- Mise en place d'un dispositif de contrôle du risque de non-conformité ;
- Désignation d'un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle du risque de non-conformité.

❖ Le dispositif de prévention et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme :

- Se doter d'une organisation, de procédures et de moyens permettant de respecter les dispositions légales et réglementaires applicables à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- Disposer d'un système d'alerte permettant de déceler les opérations et activités suspectes.

❖ L'organisation comptable et le traitement de l'information<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Article 74 du règlement 11/08 stipule que : « les dispositions du règlement n°02/03 du 28 octobre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers sont abrogées »

<sup>2</sup> Article 74 du règlement 11/08, op cit.

## **Chapitre I le contrôle interne**

---

Disposer d'une cartographie des risques permettant d'identifier et évaluer l'ensemble des risques encourus en raison de facteurs tant internes qu'externes.

❖ La surveillance et la maîtrise des risques opérationnels :

Mise en place d'un plan de continuité de l'activité et le tester régulièrement.

❖ Le système de documentation et d'archivage :

Disposer de manuels de procédures décrivant les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, ainsi que les schémas comptables et les procédures d'enregistrement des opérations.

❖ Les règles de gouvernance :

L'instauration d'une culture de contrôle au sein de la banque ; tout le personnel doit comprendre son rôle dans le dispositif de contrôle interne et s'y impliquer activement.

### **Conclusion**

Les recherches effectuées à travers ce chapitre nous ont permis de conclure qu'un système contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. Pour ce faire il doit être conçu de façon à faire face aux mutations de l'environnement bancaire.

En outre, un tel système ne prend pas en considération uniquement les objectifs de l'organisation mais il agit également dans le respect des lois et réglementations ainsi que de ses politiques, règles, procédures internes et le pilotage exercé par la Direction Générale.

En effet, pour assurer son efficacité le contrôle interne doit faire l'objet d'une évaluation périodique d'où le rôle de l'audit interne, objet du prochain chapitre.

# **CHAPITRE II**

## **L'AUDIT**

### **INTERNE**

### **Introduction du chapitre**

L'ère où l'audit interne est perçu comme un signal de suspicion à l'égard des audités est révolue ! Aujourd'hui, le regard de l'audit interne est purement préventif.

L'audit interne est perçu comme un véritable outil de management, un partenaire de la Direction Générale notamment vis-à-vis de la maîtrise des opérations de l'organisation et de la gestion des risques, depuis que le secteur bancaire et financier aient subi de profondes mutations, cela, suite à la pression exercée d'une part par les législateurs et d'autre part par les demandeurs d'audit au sein des organisations.

En effet, trois facteurs sont à l'origine de l'existence de cette demande ; le premier est la nécessité de s'assurer que le produit audité est conforme aux normes, autrement dit, une demande de certification du produit. Le second est de vérifier si le contrôle interne est adapté et efficient, ici, la demande d'audit ne porte plus sur le produit mais sur le processus de contrôle qui détermine lui-même la qualité du produit. Le troisième est d'instituer un contrôle périodique des procédures de contrôle de l'entreprise, pour s'assurer qu'elles soient adaptées à l'activité et qu'elles couvrent la totalité de la chaîne de production.

Touchant à toutes les activités, cette fonction a pris une importance capitale au sein des entreprises notamment dans le secteur bancaire, où la prise de risque est considérée comme l'essence même de ce métier.

A travers ce chapitre, nous allons tenter de définir la notion d'audit interne souvent mal interprétée, de donner ses caractéristiques, les référentiels utilisés en la matière, sa méthodologie et les outils à sa disposition.

### Section 1 : généralités sur l'audit interne

Nous essayerons d'expliciter la notion d'audit interne en lui donnant une définition, ses caractéristiques, son rôle et son positionnement par rapport aux autres métiers voisins.

#### 1. Définition internationales de l'audit interne :

Au sens étymologique, le mot audit est un anglicisme issu du verbe latin «audire » qui signifie « écouter ». En Anglais le verbe « to audit » veut dire vérifier, surveiller, inspecter.

*Plusieurs définition de l'audit interne ont été données par les chercheurs dans ce domaine, on retient la définition approuvée par l' IIA (Institute of Internal Auditors) :« L 'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »<sup>1</sup>*

#### 2. Caractéristiques de l'audit interne :

À partir de la définition officielle de l'audit interne citée ci-dessus, trois caractéristiques sont associées à la fonction de l'audit :

- L'universalité ;
- L'indépendance ;
- La périodicité.

##### a. L'universalité :

L'audit interne est une fonction universelle, elle concerne toutes les entreprises quel que soit leur statut juridique et le secteur dans lequel elles activent, toutes les fonctions, les structures, et les opérations.

##### b. L'indépendance :

L'audit interne est une fonction indépendante, qui est une condition essentielle pour l'exercice du métier, l'auditeur doit être indépendant des activités qu'il contrôle et de toute influence qu'il peut subir. Cette indépendance va lui permettre d'apporter un jugement fondé et sans influence.

##### c. La périodicité :

L'audit interne est une fonction périodique, ce qui veut dire qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps et cela par

---

<sup>1</sup> IFACI, « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, édition 2013 (révision décembre 2012), p15.

## **Chapitre II l'audit interne**

---

rapport aux auditeurs internes, qui interviennent en fonction de la nature et de l'importance du risque à auditer.

### **3. Rôle de l'audit interne :<sup>1</sup>**

- ❖ Evaluer les processus afin d'émettre des observations sur les risques, s'assurer du respect des principes édictés par la direction générale, par le comité d'audit ou par le conseil d'administration;
- ❖ Evaluer l'ensemble des opérations, c'est pourquoi il doit être présent partout dans l'entreprise ;
- ❖ Assister le management de l'entreprise dans la résolution des différents problèmes relatifs au fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, « Considéré comme acteur de la mise en œuvre de la réglementation, l'audit interne présente un rôle qui consiste principalement a :
  - Présenter aux organes de direction et d'administration les objectifs et les enjeux du contrôle interne, non seulement du point de vue des obligations réglementaires mais surtout au regard de la maîtrise de l'activité de l'établissement, de sa pérennité et à veiller à la correcte compréhension par l'ensemble des intervenants;
  - S'assurer, à travers des contrôles périodiques, de l'existence et de la correcte application des procédures de contrôle interne et de maîtrise des risques, d'identifier les éventuels dysfonctionnements et suggérer des axes d'amélioration ; Il rend compte de sa mission à l'organe de direction et au comité d'audit.»

### **4. Les types d'audit interne :**

Les missions d'audit interne sont de deux (02) types différents :

#### **4.1. L'audit opérationnel**

« La mission d'audit opérationnel est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, afin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi<sup>2</sup>»

#### **4.2. L'audit financier et comptable :**

« L'audit financier et comptable est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée

---

<sup>1</sup> Elisabeth Bertin, Op cit, p90

<sup>2</sup> Elisabeth Bertin. « Audit interne ». Ed d'organisation, 2007, p22

## **Chapitre II l'audit interne**

---

sur la régularité, la sincérité et la fiabilité des états financiers de l'entreprise. »

### **5. Les âges d'audit interne :**

Les âges d'audit interne représentent le degré de compétence requis pour l'accomplissement d'une mission d'audit interne. Ils sont présentés par ordre croissant de compétence :

#### **5.1. Audit de régularité/Audit de conformité**

L'audit de régularité consiste en l'application des règles, procédures, description de postes, organigrammes et systèmes d'information. Il compare la règle à la réalité, ce qui « devrait être et « ce qui est » par rapport à un référentiel<sup>1</sup>.

L'audit de régularité est aussi appelé audit de conformité ; il s'agit d'observer la régularité d'une part, par rapport aux règles internes et d'autre part la conformité avec les dispositions légales et réglementaires.

L'audit de régularité a pour objet de vérifier que le fonctionnement réel ainsi que les pratiques de gestion usuelles correspondent aux règles, règlement et procédures établies par l'organisation.

#### **5.2. Audit d'efficacité**

L'audit d'efficacité ne se contente plus de vérifier la conformité aux lois, aux règlements et aux normes. Il doit s'assurer que les procédures mises en place sont conformes au référentiel, mais, et surtout, permettent d'atteindre les objectifs préalablement définis par l'organisation<sup>2</sup>.

#### **5.3. Audit de management**

C'est une démarche d'audit dans laquelle l'auditeur interne se fait présenter par le responsable du secteur audité la politique qu'il doit conduire. Cet exposé de la politique permet à l'auditeur de s'assurer que l'intéressé en a une et qu'il est en mesure de l'exprimer clairement. Une fois la connaissance de cette politique acquise, l'auditeur va apprécier la cohérence entre cette politique et la stratégie de l'entreprise<sup>3</sup>.

#### **5.4. Audit de stratégie**

C'est un audit qui consiste à apprécier la pertinence des objectifs et leur degré de cohérence avec les finalités de l'organisation. L'audit de stratégie constitue le « top développement » de la fonction d'audit interne, pour cela l'auditeur doit disposer d'un niveau d'expertise suffisant et faire preuve d'une

---

<sup>1</sup> USAID (United States agency International Development). « Manuel d'audit interne pour les inspections fédérales des ministères ». p16

<sup>2</sup> Elisabeth Bertin, op.cit p22

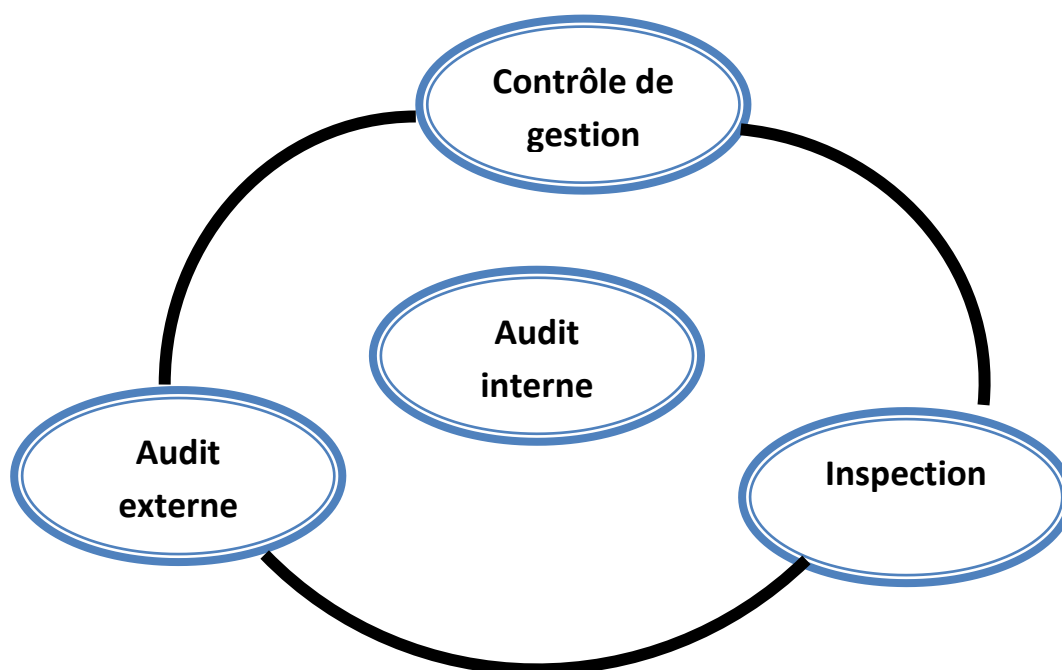
<sup>3</sup> Elisabeth Bertin, op.cit p51

grande maturité<sup>1</sup>.

### 6. Les métiers voisins de l'audit interne :

Il ne faut pas confondre l'audit interne avec d'autres métiers considérés comme voisins à cette fonction, qui sont repris dans la figure ci-après :

Figure N (II-01) : les métiers voisins de l'audit interne



**Source** : Lemant O., La conduite d'une mission d'audit (2<sup>ème</sup> édition), Ed. Dunod ; Paris, 1998, p161

L'audit interne et la fraude : proposition d'un dispositif de maîtrise du risque de fraude, en milieu bancaire.

#### 6.1. L'audit externe :

« L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément (...) certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers. »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Elisabeth Bertin, op. cit, p23

<sup>2</sup> Jacques Renard, théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2010, P80

## Chapitre II l'audit interne

*Tableau n°(II-01) : comparaison entre l'audit interne et l'audit externe*

Eléments de comparaison	Audit interne	Audit externe
Mandat qui ?	- De la Direction Générale, pour les responsables de l'entreprise	Du Conseil d'Administration pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés
Statut	- Appartient à l'entreprise	Prestataire de service indépendant
Missions	- Liées aux préoccupations de la direction générale	Liées à la certification des comptes
Objectifs	- Apprécier la maîtrise des activités de l'Entreprise - Recommander des actions pour les améliorer	Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers.
Conclusions	- Constatations des risques de dysfonctionnement. - Identification des causes. - Définition des actions à mener.	Constats de carence à partir de l'examen des circuits clés et des montants.
Obligations	- Obligation des résultats	Obligation de moyens

**Source :** Dr KHELASSI Réda, les applications de l'audit interne, Houma, 2010, P : 39.

### **6.2. Le contrôle de gestion :**

« Le contrôle de gestion est un processus d'aide à la décision, on peut le définir comme étant un système global d'information interne permettant la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités ou fonctions de l'entreprise. »<sup>1</sup>

L'audit interne et la fraude : proposition d'un dispositif de maîtrise du risque de fraude, en milieu bancaire. Tableau n°3 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion.

<sup>1</sup> KHELASSI REDA, les applications de l'audit interne, éditions Houma, 2010, p46.

**Tableau n°(II-02) : Comparaison entre l'audit et le contrôle de gestion**

<b>Eléments de comparaison</b>	<b>Audit</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
question	Comment fonctionne ce qui existe ? comment l'améliorer ?	Où voulons nous aller ? comment ?
Etendue des travaux contrôle	L'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes	Planifie et suit les opérations et leurs résultats, pour ce faire, conçoit et met en place le système d'information, analyse le budget du service d'audit interne
Période considérée	Se situe dans le passé pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir	Pour maîtriser l'avenir (plan), analyser pourquoi le présent est différent, (écart)

**Source :** Dr KHELASSI Réda, les applications de l'audit interne, Houma, 2010, P41

### **6.3. L'inspection :**

« Le rôle de l'inspection est de s'assurer de l'application des instructions, des directives de la Direction, elle ne les apprécie pas et ne les remet pas en cause. Par ailleurs, l'inspection s'intéresse généralement aux personnes et peut intervenir spontanément. »<sup>1</sup>

Au sein d'une même organisation l'audit interne est souvent confondu avec l'inspection. En effet, on trouve des auditeurs qui font de l'inspection et des inspecteurs qui font de l'audit interne. La vocation d'un inspecteur est de vérifier l'application des procédures, au cas où une fraude ou un trou d'argent s'avère existant il cherche le responsable dans le but de le sanctionner puis remettre les choses en l'état en effectuant tous les redressements nécessaires. Quant à l'auditeur interne, il ne s'intéresse guère aux personnes mais à l'efficacité du système de contrôle interne, son rôle est de chercher les dispositifs qui ne fonctionnent pas correctement en cas de problème, puis il fait des recommandations pour améliorer le système de contrôle interne.

---

<sup>1</sup> KHELASSI Réda, Op, cit, p47

**Tableau n°(II-03) : Comparaison entre l'audit et l'inspection**

Eléments de comparaison	Audit	Inspection
Objectif	Relève des dysfonctionnements pour les corriger et découvrir les marges de progrès.	Contrôle le respect des règles, leur pertinence, leur caractère
Méthodes	Evaluer les risques en cherchant les causes	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème
Responsabilité	Reste indépendant	Assurance raisonnable
Références	Dispositions préétablies	Standards
Nature de la fonction	Contrôle	Consulting

Source : Dr KHELASSI Réda, les applications de l'audit interne, Houma, 2010,P44.

### Section 2 : le cadre de référence de l'audit interne

Comme toute autre fonction, l'audit interne est régi par un cadre réglementaire, elle est donc une fonction normée, le cadre de référence de la pratique professionnelle de l'Audit Interne est défini par l'IIA se matérialisant par un code de déontologie et des normes professionnelles internationales.

« Le corpus doctrinal de l'audit interne est constitué de trois documents<sup>1</sup> :

- La définition internationale de l'audit interne ;
- Le code de déontologie ;
- Les normes internationales de la pratique professionnelle de l'audit interne. »

#### 1. Le code de déontologie :

##### **La déontologie :**

« Ensemble des principes et des devoirs qui régissent une profession ou un métier, la conduite de ceux qui l'exercent et les relations que ceux-ci entretiennent avec leurs clients et leur environnement. Lorsqu'on évoque la déontologie de l'audit, on pense généralement à l'indépendance d'esprit, à la recherche de l'objectivité et au devoir de discrétion(...) »<sup>2</sup>

<sup>1</sup> O. Namous, Corpus doctrinale de l'audit interne, cours d'audit bancaire : ESB, 2014

<sup>2</sup> IFACI, Des mots pour l'audit, *paris 1995*, P28.

## **Chapitre II l'audit interne**

---

### **La définition du code de déontologie :**

« C'est un ensemble de règles, de principes édictant des comportements qu'un auditeur interne est tenu de respecter, ce code a été publié pour la première fois en 1968 par le Conseil d'Administration de l'IIA. Révisé en 1988, en 2000 et la dernière publication date de Janvier 2009 révisée en 2011 ».

Le code de déontologie comprend :

- Des principes fondamentaux ;
- Des règles de conduite.

#### **1.1. Les Principes fondamentaux :**

« Selon ce code de déontologie « code of ethics » de l'IIA traduit par l'IFACI, il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les quatre principes fondamentaux suivants : Intégrité, Objectivité, Confidentialité, Compétence.

- Intégrité : L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.
- Objectivité : Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité examinée. Ils évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.
- Confidentialité : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.
- Compétence : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux. »<sup>1</sup>

#### **1.2. Les règles de conduite :**

Elles sont au nombre de 12, « Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi :

- Accomplir honnêtement les missions ;
- Respecter la loi ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique ;
- Etre impartial ;

---

<sup>1</sup> IFACI, CRIPP Normes/code de déontologie, révision Janvier 2011, p5. (Disponible sur le site [www.theiia.org](http://www.theiia.org)), 15/04/2019

## Chapitre II l'audit interne

---

- Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- Révéler les faits significatifs ;
- Protéger les informations ;
- Ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- Ne faire que ce qu'on peut faire ;
- Améliorer ses compétences ;
- Respecter les normes. »<sup>1</sup>

### 2. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne:<sup>2</sup>

Les auditeurs internes sont tenus de respecter et de se conformer aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA), pour pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités.

La première publication de ces normes a été faite en 1978 par les organes de l'IIA et cette publication a fait l'objet de plusieurs mises à jour : 2003 ,2008 ,2011.

#### Objet des normes :

- Définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- Etablir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne;
- Favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

#### Composition des normes :

- Des normes de qualification ;
- Des normes de fonctionnement ;
- Des normes de mise en œuvre.

##### a. Les normes de qualification :

Ces normes ont pour objet de définir les caractéristiques des auditeurs ainsi que celles des organisations d'audit, elles sont au nombre de 18, classées en 4 groupes comme le montre le tableau présenté en annexes (Annexe 3).

##### b. Les normes de fonctionnement :

Elles décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent les

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, Op.cit, P108.

<sup>2</sup> IFACI, CRIPP normes, révision Janvier 2011, P7-24, (Disponible sur le site [www.theiia.org](http://www.theiia.org)), 15/04/2019.

## **Chapitre II l'audit interne**

---

critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis, elles sont au nombre de 31, et classées en 7 groupes (Annexe 4).

### **c. Les normes de mise en œuvre : <sup>1</sup>**

Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.

#### **• Activités d'assurance :**

Dans le cadre de missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance.

#### **• Activités de conseil<sup>2</sup> :**

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants :

- La personne ou le groupe qui fournit les conseils, en l'occurrence l'auditeur interne ;
- La personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés : le client.

Lors de la réalisation de missions de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management.

---

<sup>1</sup> IFACI, CRIPP normes, révision Janvier 2011, P2, (Disponible sur le site [www.theiia.org](http://www.theiia.org)).

<sup>2</sup> IFACI, CRIPP normes, révision Janvier 2011, P7-24, (Disponible sur le site [www.theiia.org](http://www.theiia.org)), 15/04/2019.

### Section 3 : méthodologie et outils de l'audit interne

Pour l'accomplissement de ses missions l'auditeur interne fait appel à plusieurs étapes en se référant à une méthodologie de conduite de mission d'audit interne adoptée au niveau international, en essayant de l'adapter à l'environnement dans lequel il active, ainsi l'auditeur interne dispose d'une boîte à outils nécessaires durant la mission d'audit.

#### 1. La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne :

« La méthodologie de l'auditeur présente la progression cohérente des actions de l'Audit Interne au long de la mission, en vue d'atteindre efficacement les résultats qu'attend l'entreprise des missions d'audit. Cette méthodologie permet donc de décrire à l'auditeur la méthode qu'il doit employer pour lancer sa mission, effectuer ses travaux, tirer les conclusions, les présenter, et obtenir que les actions en progrès se mettent en place. »<sup>1</sup>

Il s'agit donc d'une méthodologie à portée de plus en plus universelle qui fait partie intégrante d'un processus organisé, elle est caractérisée par trois phases à savoir :

- Phase d'étude ;
- Phase de vérification ;
- Phase de conclusion.

#### L'ordre de mission :

Toute mission d'audit interne s'ouvre par un ordre de mission, ce dernier matérialise le mandat donné par le Directeur Général de la banque à la structure d'Audit Interne pour commencer la mission confiée.

L'ordre de mission est un document qui reprend les informations suivantes:

- Le responsable et les membres de la mission ;
- La date du début de l'intervention ;
- La durée de la mission ;
- Les entités concernées ;
- L'objet et les objectifs de la mission.

#### 1.1. La phase d'étude :

La phase d'étude ouvre la mission d'audit, c'est la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Elle est centrée principalement sur la détection des principales forces et faiblesses apparentes du domaine à auditer<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> IFACI/O. Lemant, la conduite d'une mission d'Audit Interne, Dunod, Paris, 1995, P10.

<sup>2</sup> IFACI/O. Lemant, Op cit, p15

## **Chapitre II l'audit interne**

---

Cette phase se compose de quatre (4) étapes :

- Etape de reconnaissance ;
- Etape d'analyse des risques ;
- Etape de choix des objectifs ;
- Etape de détermination des taches.

### **a. Etape de reconnaissance :**

Lors de cette étape, l'auditeur interne procède à la collecte des informations utiles qui permettent d'avoir une prise de connaissance approfondie du domaine à auditer, à savoir entre autres :

- L'identification et le recueil des procédures, des règlements, des notes, des instructions;
- La récolte des rapports d'inspection et d'audit antérieurs ;
- L'obtention de l'organigramme de la structure à auditer ;
- La consultation des informations comptables et de gestions.

L'ensemble des données collectées sera rassemblé dans un dossier pour constituer la « partie descriptive ».

L'étape de reconnaissance permet de cerner les opportunités d'améliorations mais aussi des risques, elle requiert en outre, la prise en compte des préoccupations de la Direction Générale. Cette première étape donne naissance à un document appelé « le plan d'approche ».

Les modalités d'application du plan d'approche s'articulent autour des trois étapes suivantes :

- La prise de connaissance du domaine à auditer ;
- La décomposition du sujet de la mission en objets auditables;
- Prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration.

### **b. Etape d'analyse des risques :**

Dans le but d'émettre une opinion sur les forces et les faiblesses apparentes d'une structure, l'ensemble des informations collectées (lors de l'étape de reconnaissance), sont analysées.

Cette étape est sanctionnée par la production du TFfa « Tableau des Forces et faiblesses apparentes» qui permettra d'hierarchiser les risques en vue d'arrêter les objectifs de la mission.

Le TFfA se présente ainsi :

**Tableau n°(II-04) : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes.**

Domaine audité	Objectifs de contrôle	Indicateurs				Commentaires
			Forces et faiblesses	Conséquences	Degré de confiance	

- **Domaine audité** : reprend chaque objet auditable après la décomposition de l'activité par objet.
- **Objectifs de contrôle** : définissent la situation théorique « idéale » qui indique l'atteinte des objectifs.
- **Indicateurs** : traduction concrète des critères d'évaluation permettant d'apprécier en terme de risque l'atteinte d'un objectif de Contrôle Interne ;
- **Forces et faiblesses** : elles sont définies par rapport à un objectif de Contrôle Interne ou une caractéristique attendue pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation;
- **Conséquences** : elles situent la portée de l'insuffisance ou de la faiblesse constatée.
- **Degré de confiance** : le degré de certitude de l'avis émis par l'auditeur sur la force ou la faiblesse ;
- **Commentaires** : ils doivent justifier et expliquer le jugement porté.

### c. Etape de choix des objectifs :

A partir des conclusions obtenues du TFfA ainsi que des priorités d'actualités et des préoccupations de la Direction Générale, l'auditeur devra déterminer les grands axes d'investigations et les traduire en objectifs à atteindre.

La formulation des objectifs est souvent ainsi :

- « s'assurer que. » Quand il s'agit de confirmer l'existence d'une force;
- « apprécier. » Quand il s'agit de vérifier l'existence d'une faiblesse et d'en évaluer l'impact.

## Chapitre II l'audit interne

---

Un « rapport d'orientation » est adossé à cette étape, constituant le contrat moral de prestation de services entre la Direction Générale et la structure d'Audit Interne.

« Le rapport d'orientation définit et formalise les axes d'investigation de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs par l'audit pour le demandeur et les audités<sup>1</sup> »

### **d. Etape de détermination des tâches :**

Lors de cette dernière étape de la phase de vérification, l'auditeur aura à lister l'ensemble des travaux qu'il aura à exécuter sur le terrain et qui sont :

- Les tâches à réaliser ;
- Les investigations à mener ;
- Les tests à effectuer ;
- Les procédures complémentaires à rechercher ;
- Les points de contrôle à approfondir.

Cette étape se matérialise par l'élaboration d'un « Programme de vérification », qui représente l'inventaire des tâches à réaliser afin d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation.

#### ❖ Le programme de vérification<sup>2</sup> :

« Le programme de vérification est la gamme de fabrication à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. C'est un document interne au service d'audit, destiné à définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs.

Il définit les travaux que l'auditeur va effectuer pour vérifier, d'où son nom, la réalité des forces et des faiblesses apparentes : confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses.

Enfin, pour maîtriser le reste de la mission, les auditeurs internes doivent s'organiser à travers un programme détaillé à suivre. Celui-ci se matérialise par l'élaboration d'un document appelé « BAPS » ; Budget-Allocation-Planning-Suivi ».

#### ❖ Le BAPS<sup>3</sup> :

« Le BAPS, Budget-Allocation-Planning-Suivi, organise la mission dans le temps (durée, dates) et dans l'espace (sites, auditeurs) de la phase d'étude à la diffusion du rapport ; il est reflété par l'état d'avancement de la mission régulièrement mis à jour »

Le BAPS signifie :

---

<sup>1</sup> IFACI/O. Lemant, Op cit, p18

<sup>2</sup> IFACI/O. Lemant, op cit. p78.

<sup>3</sup> IFACI/O. Lemant,op cit, p80.

## Chapitre II l'audit interne

---

- Budget : combien d'heures et jours consacrer à chaque tâche ?
- Allocation : qui fait quoi ?
- Planning : quand le fait-on ?
- Suivi : rapports de temps et états d'avancement.

### 1.2. Phase de vérification/ travail sur le terrain :

Cette phase se traduit par des travaux de vérifications à effectuer sur le terrain, elle dépend principalement de la pertinence et de l'efficacité des travaux entrepris par les auditeurs lors de la première phase.

Elle est marquée par :

- **La réunion d'ouverture / kick-off meeting** : Elle se tient obligatoirement chez les audités et dans le lieu où doit se dérouler la mission en question, elle exige la présence des auditeurs et des audités. L'intérêt de cette réunion est d'effectuer un premier contact avec les audités, mais aussi, d'exposer les objectifs de la mission ainsi que la démarche et la méthode qui seront utilisées.
- **Investigation sur le terrain** : qui consiste à effectuer les contrôles prévus dans le programme de vérification, mais aussi, à mener des enquêtes au niveau des structures et de leurs contacts.
- **Feuilles de couverture** : la feuille de couverture est le document qui décrit les modalités d'application d'une tâche prédéfinie dans le programme de vérification, puis met en exergue les conclusions qui ont été dégagées. Elle assure la transition entre la phase d'étude qui aboutit au programme de vérification et la phase de réalisation, car elle explicite les travaux à réaliser ainsi que la manière de les mener.
- **Les papiers de travail** : ce document établi par l'auditeur permet de :<sup>1</sup>
  - Documenter et consigner chacune de ses conclusions ;
  - Compiler les faits et réflexions ayant valeur de preuve et d'argument ;
  - Constituer une base commune en vue d'un travail d'échange et d'enrichissement de l'équipe des auditeurs.

Les papiers de travail constituent la matière première de l'auditeur.

- **Les feuilles de révélations et d'analyse de problèmes (FRAP)<sup>2</sup>** La FRAP est un papier de travail synthétique, qui permet à l'auditeur de signaler chaque anomalie ou dysfonctionnement détectés au cours de sa mission.

---

<sup>1</sup>Instruction n°16/VO1/2010, SGA, 2010

<sup>2</sup> Elisabeth Bertin, Op.Cit. p87

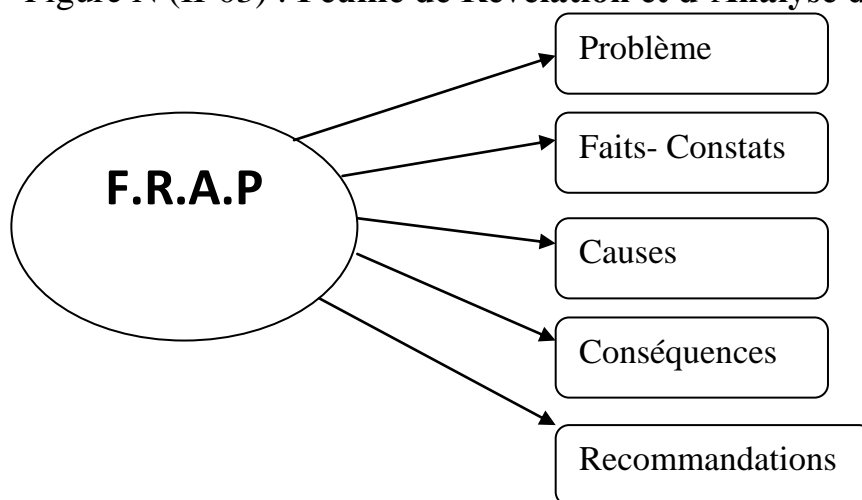
La FRAP est ainsi structurée :

- Le « problème » qui résume le dysfonctionnement constaté, il se présente avant le fait dans le but d'attirer l'attention et l'intérêt du lecteur du document ;
- Les « faits » qui le prouvent, peuvent être présentés sous forme de documents ou de pièces justificatives.. .etc.
- Les « causes » qui expliquent pourquoi on est arrivés à cette situation, l'analyse des causes est très importante car elle permet d'émettre des recommandations pertinentes ;
- Les « conséquences » que cela entraîne, il s'agit de l'impact réel/éventuel du problème, les conséquences chiffrées sont plus significatives et pertinentes car elles permettent de mesurer l'impact avec précision ;
- Les « recommandations » qui le résolvent, il s'agit de solutions idoines qui permettent d'éviter la réapparition d'un tel dysfonctionnement à l'avenir.

Il est à noter qu'une fois bien organisées, les FRAPs peuvent constituer l'ossature du rapport d'audit.

Tout dysfonctionnement digne d'être signalé sera formulé dans une frappe qui se présente comme suit:

Figure N (II-03) : **Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes.**



Source : Mikael Ouaniche, *La fraude en entreprise :Comment la prévenir, la détecter, la combattre.* Paris Ed : Maxima, 2009, page 55

### **1.3. Phase de conclusion :<sup>1</sup>**

C'est la phase qui signe la fin d'une mission d'Audit Interne, elle commence par une synthèse qui permet d'élaborer l'ossature du rapport qui va faciliter le compte-rendu final fait aux audités et la rédaction du rapport d'audit.

#### **1.3.1. L'ossature du rapport :**

Elle est élaborée grâce aux dysfonctionnements mentionnés sur les FRAPs. C'est un document synthétique et cohérent qui doit recenser les FRAPs et les réordonner par thèmes afin de permettre à l'équipe d'audit d'organiser et de structurer sa réflexion avant de rendre compte aux audités et à la Direction Générale.

#### **1.3.2. Compte-rendu final au site :**

Il s'agit de la présentation orale des observations et conclusions les plus significatives faite aux audités par le chef de mission à la fin du travail de terrain.

Ce compte-rendu peut être précédé ou remplacé par des comptes rendus provisoires lorsque la mission d'audit s'étale sur plusieurs sites.

#### **1.3.3. Le rapport d'audit :**

Le rapport d'audit est l'aboutissement final de la mission d'audit. Il communique à la Direction Générale et aux principaux responsables du domaine audité les conclusions et les constats de la mission tout en mettant en évidence les dysfonctionnements observés ainsi que les actions à entreprendre pour y parer.

#### **Principes de rédaction du rapport d'audit:**

L'élaboration du rapport d'audit doit répondre à un certain nombre de principes :

- C'est une obligation et non un choix. En effet, toute mission d'audit donne lieu à l'élaboration d'un rapport ;
- Le rapport d'audit clôture la mission, mais celle-ci ne s'achève réellement qu'après l'application des actions de progrès ;
- La diffusion du rapport doit se faire le plus rapidement possible ;
  - Le rapport doit être caractérisé par son objectivité, sa clarté, sa concision et son utilité.

---

<sup>1</sup> Mikael Ouani, La fraude en entreprise : Comment la prévenir, la détecter, la combattre. Paris Ed : Maxima, 2009, page 55

### 2. Outils et techniques d'audit :

L'auditeur, pendant sa mission d'audit peut faire appel à plusieurs techniques parmi celles qui sont le plus utilisées<sup>1</sup> :

- Les observations physiques ;
- Le diagramme de circulation des documents ;
- Les interviews ;
- La grille de séparation des tâches ;
- Le questionnaire de contrôle interne ;
- Les sondages statistiques ...

#### a. Les observations physiques :

L'observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène (en audit on observera un processus, une transaction, des documents.).

L'auditeur qui observe attentivement soulève souvent des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse de l'information écrite.

#### b. Le diagramme de circulation des documents

Appelé aussi « flow chart » est une représentation graphique décrivant la suite des opérations réalisées dans le cadre d'un processus. La nature des tâches et contrôles effectués, les documents et supports utilisés, les outils pratiqués sont représentés par des symboles reliés les uns aux autres pour chaque acteur du processus.

C'est un moyen efficace pour connaître et comprendre l'organisation des processus étudiés ainsi que les points de contrôle existants dans le cadre des procédures en vigueur.

Il permet en matière d'audit de mettre plus particulièrement en évidence :

- Les lourdeurs administratives dans le traitement de l'information
- Les redondances dans les contrôles réalisés (contrôles similaires réalisés par deux services différents) ;
- Les concentrations excessives de tâches réalisées au sein d'un même service (non- respect du principe de séparation des fonctions)<sup>2</sup>.

#### c. Les interviews :

L'interview est plus qu'un entretien, elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes concernées par le domaine audité. L'auditeur peut ainsi recueillir de

---

<sup>1</sup> Pierre SCHIK, Jaques VERA & Olivier Bourrouilh- parage, 2011, p175

<sup>2</sup> Mikael Ouanihe, Op cit, p57

## **Chapitre II l'audit interne**

---

l'information afin de comprendre, pour chaque opération réalisée : les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels.

L'interview doit se dérouler dans un climat de collaboration entre l'auditeur et l'interviewé<sup>1</sup>.

### **d. La grille de séparation des tâches :**

La grille de séparation des tâches permet de comprendre, par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donné. L'auditeur l'établit afin de s'assurer du respect d'un principe de base du contrôle interne « la séparation des fonctions ». Grâce à cette grille l'auditeur vérifie qu'il n'y a pas cumul de fonction sur un même acteur ou un groupe restreint d'entre eux. Cet outil met aussi en évidence les éventuelles anomalies concernant la répartition de la charge de travail entre les différents intervenants.

### **e. Le questionnaire de contrôle interne (QCI):<sup>2</sup>**

Le questionnaire de contrôle interne est l'outil privilégié pour l'évaluation du système de contrôle interne. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur interne d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle du domaine audité.

Le QCI est composé d'une liste de questions que l'auditeur se pose. Les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne et les réponses positives signalent les points, en théorie, forts.

L'auditeur interne doit évaluer l'impact des «non » et vérifié la réalité des « oui». Il a pour but :

- Evaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place au travers des questions que se pose l'auditeur interne sur les éléments de ce dispositif ;
  - Comprendre chaque phase de travail élémentaire, de situer l'importance relative d'une phase par rapport aux autres et de déterminer la nature des vérifications et des tests à réaliser.

### **f. Les sondages statistiques :**

Les sondages statistiques permettent d'obtenir les preuves d'un dysfonctionnement concernant une population nombreuse, en observant les faits sur un sous-ensemble réduit de cette population (l'échantillon). Cependant, en ne contrôlant qu'un échantillon, les résultats d'un sondage statistique sont

---

<sup>1</sup> O.NAMOUS.Op.Cit.

<sup>2</sup> O.NAMOUS. Op.cit, p46

## **Chapitre II l'audit interne**

---

entachés des deux incertitudes :

- Un niveau de confiance, c'est-à-dire le degré de certitude avec lequel l'auditeur annonce le résultat.
- Un intervalle de confiance, c'est-à-dire la fourchette plus ou moins large dans laquelle se situe le résultat réel qui ne pourrait être connu qu'à travers un contrôle exhaustif.

### **Conclusion :**

L'Audit interne permet de fournir aux dirigeants de la banque une évaluation indépendante et objective du niveau d'efficacité et de contrôle des processus opérationnels mis en œuvre.

En effet, bien préparer sa mission d'audit interne est une condition primordiale de réussite, ainsi, l'acquisition d'une méthodologie de conduite de mission et d'une boîte à outil crée les conditions de ce succès.

A travers ce chapitre nous avons pu mettre en exergue l'importance de la fonction audit dans un établissement bancaire, le déroulement classique d'une mission ainsi que l'ensemble des outils nécessaires à son accomplissement.

**Chapitre III**  
**Le risque de**  
**fraude en milieu**  
**bancaire**

### **Introduction du chapitre**

Ce chapitre doit commencer par un constat : si rien n'est fait pour l'enrayer, la fraude pourrait devenir la maladie économique du XXI<sup>e</sup> siècle. Ce phénomène est apparu au même temps que les sociétés organisées mais il s'est accru au cours du siècle dernier avec le développement des technologies de l'information, la complexité croissante des organisations et des opérations. En outre, la réussite professionnelle et l'enrichissement personnel qui sont les effets du capitalisme et de la société de consommation ont poussé à commettre l'irréparable jusqu'à ce que le monde économique ait été secoué par de multiples scandales financiers tout aussi importants et fréquents, symbolisés par Enron et Worldcom, ces derniers doivent être compris comme des signaux d'alerte, heureusement entendus par la communauté économique qui n'a pas tardé à réagir pour tenter de stopper la série noire.

Dans le monde des affaires, nous assistons actuellement à une réelle prise de conscience en la matière sauf que les fraudes ne s'arrêtent pas. En effet, la plupart des études s'accordent pour constater qu'une entreprise sur deux en serait victime et c'est bel et bien l'ensemble de l'économie qui est contaminé. Tel un virus, la fraude est protéiforme et peut paraître sous plusieurs aspects. Dans ce contexte, la maîtrise du risque de fraude devient un impératif pour toutes les organisations, particulièrement, le secteur bancaire et financier qui est l'un des plus exposés au phénomène de fraude et le domaine où la lutte contre ces excès doit être menée en priorité.

Perçue comme une épidémie, la fraude doit être identifiée de manière claire et précise, la mise en place de moyens de prévention et de lutte est tout aussi nécessaire. C'est pourquoi, nous avons choisi d'aborder dans ce chapitre la notion de la fraude, sa définition, ses caractéristiques, ses notions voisines, ses types ainsi que ses conséquences dans une première section. La seconde section portera sur les dispositifs de prévention et de détection de la fraude.

### **Section 1 : généralités sur la fraude**

#### **1. Définition de la fraude :**

La fraude est un concept vaste et polymorphe qui évolue au gré des innovations techniques et des fluctuations de l'environnement, elle prend des formes inattendues et évolutives car elle recouvre une panoplie de notions et d'idées reçues. Nous retenons la définition donnée par L'ACFE.

#### **Définition de l'ACFE (Association of Certified Fraud Examinors) :**

Appliquée aux entreprises, il s'agit plus précisément de fraudes s'exerçant dans le cadre professionnel : « L'utilisation par une personne de son activité professionnelle pour s'enrichir personnellement par le détournement volontaire des ressources ou des actifs de son employeur ». La fraude doit être distinguée de l'erreur par les éléments suivants :

- L'erreur désigne une inexactitude involontaire dans les comptes, y compris l'omission d'un chiffre ou d'une information ;
- La fraude désigne un acte intentionnel commis par un ou plusieurs dirigeants, personnes constituant le gouvernement d'entreprise, employés ou tiers, impliquant des manœuvres dolosives dans l'objectif d'obtenir un avantage indu ou illégal.

Une fraude comporte donc trois éléments principaux selon Cressey (1950).<sup>1</sup> Un élément intentionnel ;

- Une volonté de dissimulation ;
- Un mode opératoire.

#### **2. Les spécificités du risque de fraude<sup>2</sup> :**

##### **a. Plus qu'un risque un danger :**

Un risque peut être défini comme : « l'incertitude portant sur la valeur future d'une donnée actuelle ». La survenance d'un risque peut avoir des conséquences positives ou négatives et se traduit soit par un gain soit par une perte, soit par un manque à gagner.

Cette approche ne peut en aucun cas s'appliquer au risque de fraude dont l'impact sur l'entreprise est toujours négatif, malgré qu'à court terme il peut lui procurer certains bénéfices qui disparaîtront certainement à l'avenir comme le dit si bien l'adage populaire africain : « quand la fraude construit une maison, elle la détruit ».

Contrairement aux autres risques qui naissent d'une prise de position, le risque de fraude s'infiltré insidieusement dans la continuité de l'exploitation et

---

<sup>1</sup> Le triangle de la fraude sera présenté ultérieurement.

<sup>2</sup> Inspiré principalement de Jean-Luc Siruguët, Emmanuelle Fernandez, Lydia Koessler, le contrôle interne bancaire et la fraude, Dunod, Paris 2006.

## **Chapitre III le risque de fraude en milieu bancaire**

---

constitue une menace. Il s'agit d'un danger subi et non d'un risque encouru par l'entreprise dans le but de réaliser un profit.

### **b. Un risque protéiforme :**

La fraude est un risque difficile à identifier car il peut prendre des formes diverses. Il touche à toutes les structures et activités de l'organisation et se manifeste sous différents aspects. Les techniques de fraudes évoluent très rapidement et s'adaptent aux nouvelles technologies, aux lois et aux règlements<sup>1</sup>.

### **c. Un risque connu parfois éloigné des priorités du contrôle interne :**

Malgré que les premières définitions du contrôle interne attribuent une importance capitale au risque de fraude, celui-ci s'est retrouvé peu à peu éloigné des vocations du contrôle interne<sup>2</sup>.

En effet, de nos jours, le contrôle interne est de plus en plus vaste, et ne se préoccupe pas que du risque de fraude mais de tous les autres risques et fonctions au sein de l'entreprise.

### **3. Les conditions de la fraude :**

Selon l'ISA 240 L'existence d'une fraude suppose une motivation ou une pression incitant à la commettre, une opportunité de la perpétrer et des raisons pour justifier de l'acte commis. Cette analyse a été réalisée par le sociologue américain Donald Cressey, qui a réalisé une thèse de doctorat en criminologie, en portant son attention sur les escrocs, dans le cadre de son travail doctoral, il obtint les permissions nécessaires pour se rendre dans des prisons et y interviewer plus de 200 criminels incarcérés. Ces nombreux entretiens lui ont permis de développer un modèle permettant de comprendre la logique des fraudeurs : le modèle du « triangle de la fraude » (Cressey 1950). Ainsi, il a dégagé les conditions de la fraude<sup>3</sup>..

---

<sup>1</sup> Le triangle de la fraude sera présenté ultérieurement

<sup>2</sup> Mikael Ouaniche, Op cit, p67

<sup>3</sup> Donald R. Cressey fut l'un des plus brillants étudiants de Sutherland à l'université de l'Indiana durant les années 1940. Alors que les recherches de Sutherland se concentraient surtout sur les actes criminels réalisés dans le monde des affaires, Cressey choisit une autre direction. Sutherland est au monde de la criminalité à col blanc ce que Freud est à la psychanalyse. En effet, c'est Sutherland (1940) qui a inventé l'expression de crime à col blanc

Figure N (III-01) : le triangle de la fraude Cressey 1950



Source : Mikael Ouaniche, La fraude en entreprise :Comment la prévenir, la détecter, la combattre. Paris Ed : Maxima, 2009, page 55

Ce modèle, met en évidence les trois conditions générales qui, lorsqu'elles sont vérifiées simultanément, engendrent une situation favorable à la matérialisation du risque de fraude.

**a. Motivation/ pression :**

L'auteur d'un acte frauduleux est contraint d'enfreindre les règles communes de la vie en société (lois, règlements, principes moraux), ce qui le rend conscient des conséquences que cela a sur lui si jamais il venait à être découvert.

L'acte de fraude est donc avant tout une prise de risque très élevée par l'auteur, celui-ci n'aurait couru un tel risque si la fraude ne peut pas lui apporter quelque chose ; il agit donc en fonction de motivations spécifiques. Ces motivations proviennent des multiples pressions exercées sur le sujet par son environnement.

Avant de traiter ses motivations, il serait plus judicieux de s'intéresser au profil du fraudeur afin de tenter d'esquisser une description la plus raisonnable possible du fraudeur.

## **Chapitre III le risque de fraude en milieu bancaire**

---

### **Le fraudeur :**

Il ne s'agit pas de dresser un portrait-robot du fraudeur qui mènerait à porter de fausses accusations sur des personnes ayant le profil de délinquant potentiels mais plutôt de chercher à mieux connaître leurs particularités, en plus du fait que le phénomène de la fraude se manifeste dans la quasi-totalité des catégories socioprofessionnelles et les motifs varient selon les individus.

Néanmoins,<sup>1</sup> l'enquête menée par le bureau KPMG a permis de profiler les fraudeurs.

Cette enquête a analysé 596 cas de fraude, intervenus entre août 2011 et février 2013 dans 78 pays, pour établir son portrait-robot du délinquant économique moyen.

#### **A. Profil du fraudeur :**

Voici le portrait-robot du fraudeur résultant de cette étude :

- il s'agit d'un employé de l'entreprise qui subit les méfaits, dans 61 % des cas ;
- Agé de 36 à 55 ans, dans 70 % des cas ;
- Expérimenté, il est employé par l'entreprise depuis plus de 6 ans ; il prend son temps avant de passer à l'acte ;
- Exerce généralement des fonctions au sein de la direction (y compris celle de PDG), du groupe visé par des actes frauduleux, ou peut être un cadre supérieur au sein des services marketing, commerciaux ou financiers ;
- S'entoure le plus souvent de complices, dans 70 % des cas ;
- A une bonne maîtrise de l'outil informatique et a recours aux nouvelles technologies, ce qui lui permet d'inventer sans cesse de nouveaux types d'activités illégales.

Ce constat soutient l'idée que dans une entreprise tout le monde peut commettre une fraude sans remettre en cause l'intégrité de tous les employés ayant ces caractéristiques ; les fraudeurs ne sont pas des escrocs par nature dans la grande majorité des cas mais des débutants en la matière puisqu'ils n'ont aucun antécédent ou alors ce sont de véritables experts car ils ne se sont jamais fait prendre !

---

<sup>1</sup> une enquête sur la fraude dans les entreprises partout dans le monde publiée en 2013 ,une autre enquête sur la fraude dans les entreprises en France, en Europe et dans le monde publiée en 2007, menée par le bureau *PricewaterhouseCooper* (PwC) en collaboration avec l'Economy and Crime Research Center de l'Université Martin-Luther de Halle-Wittenberg en Allemagne, donne également un profil du fraudeur.

### **Chapitre III le risque de fraude en milieu bancaire**

---

Il s'agit de personnes « normales » qui vont être amenées à franchir un jour la barrière de l'illégalité parce qu'elles se retrouvent dans des situations particulières, elles sont dotées d'une capacité d'autojustification.

#### **B. Comportements typiques du fraudeur :<sup>1</sup>**

Certains types de comportements sont communs chez les individus qui perpètrent des fraudes en milieu de travail. En voici quelques descriptions schématiques, à titre indicatif:

- **Le tyran** : extrêmement exigeant à l'égard de ceux qui travaillent pour lui, cultive la peur plutôt que le respect, avare de compliments, n'accepte ni conseils ni critiques, reconnu pour être difficile par ses supérieurs, il évite ainsi d'être soumis aux mêmes règles et procédures que les autres.
- **L'égotiste** : en apparence, recherche le succès à tout prix, égocentrique, plein d'assurance et narcissique, mais nourrit un besoin secret d'admiration et d'approbation de la part des autres et est motivé par la peur de l'échec.
- **Le maniaque du contrôle** : comme son nom l'indique, féru de contrôle, refuse de changer sa méthode de travail, se fâche lorsque les procédures ne sont pas suivies à la lettre, excessivement défensif ou secret à l'égard de certains aspects de son travail et croit que certaines tâches relèvent de sa seule et unique responsabilité.
- **La souris** : cet employé est presque invisible, peu connu de ses collègues avec qui il ne socialise pas, et qui ne savent pratiquement rien de sa famille et de son passé, reste très discret et évite les conflits, et semble souvent être un employé modèle à bien des égards.

Bien que ces types de comportements ne soient pas des indicateurs absolus de fraude, il a été constaté que dans de nombreux cas les fraudeurs les adoptent pour dissimuler leurs manœuvres.

Par ailleurs, il convient de noter que, selon une étude australienne la majorité de ces comportements potentiellement indicateurs de fraude, comme la recherche du succès et du contrôle, sont reconnus comme étant légitimes, et peuvent être très bien perçus et même récompensés dans le milieu des affaires.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Souheir Benmansour, l'audit interne et la fraude, proposition d'un outil de maîtrise du risque de fraude en milieu bancaire, Ecole Supérieure de Banque, Décembre 2011.P 68.

<sup>2</sup> Jean-Luc Siruguet, Emmanuelle Fernandez, Lydia Koessler, Op.cit. p 47.

### C. Les motivations du fraudeur :<sup>1</sup>

Plusieurs recherches sur les comportements frauduleux par des criminologues nous éclairent sur les motivations des fraudeurs, de manière générales cela peut être :

- Les besoins non financés ;
- L'esprit de vengeance ;
- L'occasion : la perception d'une possibilité offerte de commettre une fraude comme la prise de conscience des défaillances du dispositif de contrôle interne ;
- La possibilité de justifier son acte et de trouver une bonne raison de frauder ;
- L'orgueil ;
- Le désir d'enrichissement ;
- Le sentiment d'impunité ;
- La certitude de ne pas être découvert à cause de l'inefficacité du dispositif de contrôle interne.

#### b. Existence d'une opportunité :

Pour qu'une fraude soit perpétrée, il faut que son auteur ait l'assurance qu'il peut agir impunément sans être découvert. L'insuffisance ou l'absence de contrôle interne constituent le principal générateur de ces opportunités, toutefois le manque de supervision et l'absence de séparation entre les tâches peuvent aussi être à l'origine de telles occasions.

##### 1. L'insuffisance ou l'absence de contrôle interne :

Les contrôles mis en place dans l'entreprise ne vont pas nécessairement empêcher la réalisation d'actes frauduleux. En revanche, des contrôles efficaces, combinés à une culture d'entreprise forte, peuvent contribuer à réduire la propension naturelle à la fraude.

L'existence d'une opportunité dans un cas de fraude renvoie inévitablement au contrôle interne, car c'est lui qui doit empêcher l'opportunité de fraude de se manifester.

Dans la plus part des cas, le fraudeur ne recherche pas forcément les failles du système, elles se présentent à lui à l'occasion d'erreurs non corrigées.

Ainsi, les principales opportunités pour réaliser une fraude proviennent: de l'absence de contrôle; d'un contrôle mal exécuté ; d'un contrôle contourné (imitation de signature, falsification de document, etc.).

---

<sup>1</sup> Grace Duffield et Peter Grabosky, *The Psychology of Fraud*, Australian Institute of Criminology.

### **2. L'absence de séparation entre les tâches :**

Le principe de la séparation des tâches est très simple : celui qui saisit, n'est pas celui qui vérifie et n'est pas non plus celui qui mandate. On peut faire un rapprochement avec l'organisation dans une salle des marchés et la séparation qu'il doit y avoir entre : front, middle et back office<sup>1</sup>.

### **3. Le manque de supervision :**

L'insuffisance de supervision des dirigeants et des organes indépendants peut pousser le personnel à perpétrer des fraudes, car ils ont le sentiment de ne pas pouvoir être découverts et d'outrepasser les contrôles et les directives de leurs hiérarchies<sup>2</sup>.

#### **c. Possibilité de rationalisation :**

Dernière condition à la réalisation d'une fraude : la possibilité offerte au fraudeur de rationaliser ses actes.

La rationalisation est un processus qui permet au fraudeur de rendre son acte tolérable par rapport à son système de valeurs morales qui structurent son identité, car il est nécessaire pour la plupart des individus de conserver une perception positive d'eux-mêmes.

Et même si le degré d'honnêteté et principes éthiques ne sont pas les mêmes chez tous les individus, il peut y avoir néanmoins, certaines circonstances qui sont plus génératrices de risques dans la mesure où elles proposent un cadre propice à l'autojustification des manquements commis.

La rationalisation peut ainsi consister à<sup>3</sup> :

- Dire que la fraude était justifiée et inévitable pour protéger les intérêts de l'entreprise :

« Sans cette manipulation, les concours bancaires auraient cessé et l'entreprise aurait été perdue », « la survie des emplois justifie cet acte » ;

- Mettre l'accent sur l'aspect temporaire de l'acte : « Il ne s'agissait que de lisser les résultats sur les deux exercices » ; « il ne s'agissait que d'un emprunt que je comptais bientôt rembourser » ;

- Banaliser l'acte : « C'est une pratique communément admise dans ce secteur d'activité » ; « les sommes en jeu sont dérisoires par rapport aux masses gérées par l'entreprise » ;

---

<sup>1</sup> Toute personne qui détient un mandat législatif, administratif ou judiciaire dans un pays étranger, qu'elle ait été nommée ou élue, toute personne exerçant une fonction publique pour un pays étranger, y compris pour une entreprise ou un organisme publics, et tout fonctionnaire ou agent d'une organisation publique.

<sup>2</sup> L'OCDE a succédé en 1961 à l'Organisation européenne de coopération économique (OECE) créée en 1947 pour administrer l'aide américaine et canadienne dans le cadre du Plan Marshall pour la reconstruction de l'Europe. Elle comptait en 2010 34 Etats membres

<sup>3</sup> Jean-Luc Siruguet, Emmanuelle Fernandez, Lydia koessler, Op.cit. p 51

## **Chapitre III le risque de fraude en milieu bancaire**

---

- Se poser en victime : « Ma rémunération n'est pas en relation avec mes efforts, je ne fais que me rendre justice ».

### **4. Typologies des fraudes :**

La fraude est un risque polymorphe en constante évolution parallèlement aux avancements techniques, c'est un risque qui devient de plus en plus difficile à identifier et à contrecarrer car il peut prendre des formes extrêmement diverses.

Par conséquent nous ne pouvons pas donner une liste exhaustive qui recenserait tous les types de fraudes mais nous présenterons des typologies en nous référant aux classifications du Comité de Bâle et de l'IFACI.

#### **a. Typologie des fraudes selon le comité de Bâle :**

Le comité de Bâle a distingué deux catégories de fraude :

##### **❖ Fraude interne ou fraude des employés :**

Elle se produit lorsqu'un employé utilise des moyens dolosifs pour retirer de l'argent ou tout autre bien à un employeur, de manière directe ou indirecte. Cette catégorie est déclinée en deux<sup>1</sup> :

- **Activité non autorisée:** Transactions non notifiées (intentionnellement), transactions de type non autorisé (avec perte financière), évaluation (intentionnellement) inexacte d'une position.
- **Vol et fraude:** absence de provision, Vol/extorsion/détournement de fonds, vol qualifié, détournement ou destruction malveillante d'actifs, contrefaçon de documents, falsification de chèques, trafic de devises, usurpation (de compte, d'identité...etc.), fraude fiscale (délibérée), corruption et commissions occultes...

##### **❖ Fraude externe :**

Initiée par des personnes extérieures à l'entité (clients, fournisseurs, tiers.), elle se subdivise en:

- **Vol et fraude :** Vol qualifié, contrefaçon de documents, falsification de chèques...
- **Sécurité des systèmes:** Dommages dus au piratage informatique, vol d'informations...

#### **b. Typologie des fraudes selon l'IFACI:**

L'IFACI a identifié deux grands types de fraude selon le bénéficiaire :

---

<sup>1</sup> Jean-Luc Siruguët, Emmanuelle Fernandez, Lydia Koessler, Op.cit. p54

## **Chapitre III le risque de fraude en milieu bancaire**

---

### **❖ Fraude au bénéfice de l'entité :**

L'organisation peut effectuer des opérations irrégulières en vue d'améliorer son image ou de masquer sa situation financière réelle.

Opérations irrégulières ou illégales : Cette catégorie comprends les opérations prohibées ou non autorisées, qui peuvent se faire selon l'IFACI via les procédés suivant :

- Ventes ou affectation de biens fictifs ou faussement déclarés ;
- Paiements irréguliers (pots de vins et ristournes clandestines) ;
- Activités commerciales prohibées par les statuts, les règles, les lois ou les contrats en cours ;
- Les fraudes fiscales ;
  - Transactions irrégulières entre deux parties liées, avec l'intention de tromper, au cours desquelles une partie reçoit un bénéfice qui ne pourrait être obtenu dans une opération sans lien de dépendance.
- **L'amélioration tendancieusement des informations** : Il s'agit de donner une fausse apparence de l'organisation, par exemple la falsification d'états financiers<sup>1</sup>

Cette falsification se traduit par une amélioration des états financiers, par exemple pour maintenir le cours de la bourse, ou bien une détérioration, en vue de réduire les charges fiscales à titre illustratif.

### **❖ Fraude au détriment de l'organisation :**

Ce type de fraude peut être commis en interne, en externe ou avec la complicité des deux, il peut se concrétiser grâce à l'une des manœuvres suivantes :

- **Réalisation d'opérations potentiellement dangereuses** : ce type de fraude est généralement accompli par des personnes haut placées dans l'entreprise, comme l'entêtement à réaliser une stratégie mauvaise ou risquée, la prise de positions excessives ou mal couvertes pour la banque ou pour le client dans le cadre d'opérations sur marché ou d'opérations de trésorerie et enfin dans l'octroi de crédits à des clients non solvables par exemple.
- **Réalisation d'opérations occultes** : Ces opérations englobent l'ensemble des opérations réalisées par des collaborateurs de l'entité pour leur propre compte et non enregistrées.

L'IFACI a identifié dans cette catégorie :

---

<sup>1</sup>Qui est définie par la Norme ISA 240 comme étant la présentation intentionnellement erronée de la situation financière d'une entreprise au travers d'erreurs ou omissions délibérées relatives à des chiffres ou à des informations, destinée à induire les utilisateurs de ces états financiers en erreur.

## **Chapitre III le risque de fraude en milieu bancaire**

---

- L'acceptation de pots de vins et de ristournes clandestines ;
- Le détournement au bénéfice d'un employé ou d'un tiers d'une opération qui aurait dû profiter à l'organisation ;
- La facturation de biens ou de services fictifs.
- Améliorer tendancieusement ou fictivement une situation : Il s'agit de falsifier la situation de l'entreprise dans un but de nuisance.

### **5. Les conséquences de la fraude :**

Des enquêtes et recherches récentes révèlent que les conséquences de la fraude dépassent la perte financière engendrée par le détournement, il y a de graves conséquences qui restent non divulguées, c'est pourquoi nous allons les scinder en deux parties : la première partie traitera des impacts difficilement mesurables, la deuxième du coût de la fraude<sup>1</sup>.

#### **a. Les impacts difficilement mesurables :**

En matière de lutte contre la fraude, évaluer un rapport « succès/ échec » est difficile. Ce que l'on découvre n'est que la partie émergée de l'iceberg. En fait, trois situations peuvent se présenter en matière de fraude ;

- La première, elle n'est pas découverte ni même soupçonnée et ne peut donc pas être estimée.
- La deuxième, elle est découverte mais reste cachée par l'entreprise victime, elle échappe donc aux statistiques.
- La troisième, elle est découverte et révélée au grand jour. En fait ce n'est que cette troisième situation que l'on peut raisonnablement estimer. Le reste n'est qu'extrapolation !

#### **❖ Les pertes financière indirectes :**

- Fiscalement<sup>2</sup> :

C'est un aspect auquel on pense rarement mais la perte financière ne s'arrête pas uniquement aux sommes détournées. En effet, comment comptabiliser et analyser la perte consécutive à un détournement de fonds ? Il s'agit sans doute d'une charge exceptionnelle, mais le traitement fiscal dépendra de l'auteur de la fraude :

- Par un associé : elle est non déductible car le détournement est considéré comme un prélèvement.
- Par un salarié : elle est déductible si l'acte frauduleux a été commis à l'insu des dirigeants et donc de la société.
- Par un dirigeant non associé : elle est non déductible car le détournement

---

<sup>1</sup> Risque opérationnel et stratégie bancaire KPMG 2007 page 20

<sup>2</sup> Olivier Gallet, halte aux fraudes, prévenir et détecter les fraudes en entreprise, Dunod, Paris 2005, p29

## **Chapitre III le risque de fraude en milieu bancaire**

---

n'a pas été réalisé à l'insu de la société.

Le détournement est considéré fiscalement comme un revenu tiré d'une activité occulte, cela implique qu'il peut être soumis à un intérêt de retard mais surtout à l'application d'une pénalité.

- **Socialement :**

On peut se demander si les sommes détournées doivent donner lieu au versement de cotisations sociales car dans certains cas, elles sont considérées comme des revenus payés par l'employeur, certes à son insu, mais dont a bénéficié le fraudeur. Cette mesure est rejetée par le juge si l'employeur est en mesure de prouver qu'il s'agit bien d'une fraude.

- ❖ **Parts de marché :**

La perte de parts de marché est la conséquence directe de la perte de revenus.

En effet, dans une économie où les coûts de revient sont très tendus, augmenter ses coûts par une fraude, surtout si elle est inconnue, revient à diminuer sa productivité. Ainsi les concurrents qui maîtrisent leur risque de fraude peuvent se retrouver dans une meilleure position sur le marché concurrentiel.

- ❖ **Cours de bourse :**

Pour les entreprises cotées, le cours de bourse est très sensible aux rumeurs de perte. Ainsi, dès qu'une fraude financière est soupçonnée, on assiste à un effondrement de la cote, ce qui ne fait rien pour arranger les choses.

- ❖ **Image de marque :**

L'image de l'organisation est fortement mise à mal lorsqu'une fraude est connue du public. La perte de confiance provient des clients, des fournisseurs, des partenaires et des salariés<sup>1</sup>.

- ❖ **Honoraires d'audit :**

Un environnement favorable à la réalisation d'une fraude est un environnement à contrôle déficient et où il n'y a aucune transparence, cela requiert des travaux complémentaires à réaliser par les auditeurs externes<sup>2</sup>.

- ❖ **Coût des poursuites :**

Le choix pour une entreprise de poursuivre un salarié fraudeur en justice est justifié par la volonté d'obtenir un dédommagement financier mais aussi de reconnaître pénalement le délit. Certaines grandes entreprises peuvent absorber le coût des fraudes dont elles ont été victimes et elles se passeraient bien d'une

---

<sup>1</sup> Les mots de l'audit - éd. Liaisons. Cité dans Le contrôle interne bancaire et la fraude, p10

<sup>2</sup> Op cit, p12

## **Chapitre III le risque de fraude en milieu bancaire**

---

mauvaise publicité. Néanmoins, elles décident de donner une suite judiciaire afin que le fraudeur ne puisse pas recommencer<sup>1</sup>.

### **b. Le coût de la fraude :**

Les nombreux litiges engagent de grandes entreprises ; l'importance des coûts engendrés justifie l'intérêt porté à la notion de fraude.

La grande majorité de ces grandes entreprises notamment les cabinets d'audit se sont trouvés exposés ces dernières années à des débours importants concernant des litiges dus à l'incapacité des auditeurs à détecter des anomalies liées à des fraudes. Les sommes perdues à cause de la fraude s'élèvent à des montants exorbitants.

La presse a quotidiennement sa page des sports... comme sa page des fraudes ; l'impact croissant de la fraude devient vraiment inquiétant, cette dernière ne cesse de prendre de l'importance au plan national et mondial, en effet, on assiste à une prolifération inhabituelle de fraudes de grande ampleur au cours de ces dernières années.

### **Section 2 : les dispositifs de maîtrise du risque de fraude**

Expliciter les éléments composant une fraude et expliquer les mécanismes utilisés par les auteurs constituent un début de résolution du problème de la fraude. En effet, le traitement direct de ce mal requiert une combinaison de plusieurs types d'action qui rendront la fraude beaucoup trop risquée pour tenter quelqu'un. Trois axes ayant un objectif différent sont à citer<sup>2</sup> :

- Prévention : réduire les opportunités de réaliser une fraude (sécurité au quotidien).
- Dissuasion : augmenter le risque pour le fraudeur d'être découvert (supervision formalisée).
- Détection : découvrir une fraude et en prouver l'existence (audit).

La dissuasion est une notion subtile qui naît de l'efficacité des dispositifs de prévention et de détection.

#### **1. Les dispositifs de prévention :**

Prévenir la fraude et se prémunir contre elle avant qu'elle n'advienne est de loin moins douloureux et moins coûteux que de lui chercher un remède, une telle épidémie si elle ne nous tue pas elle ne nous rendra jamais plus fort, ne dit on pas qu'il vaut mieux prévenir que guérir ?

---

<sup>1</sup> Op cit, p14

<sup>2</sup> American Institut of Certified Public Accountant. Cette organisation professionnelle qui fut fondée en 1887 définit notamment des standards éthiques (Statement on Auditing Standard) concernant le domaine comptable à destination notamment des cabinets d'[audits](#)

## **Chapitre III le risque de fraude en milieu bancaire**

---

Nous allons essayer de décrire les principaux moyens utilisés pour prévenir la fraude, la prévention comporte en elle-même un sens dissimulé de dissuasion qui décourage les personnes ayant l'intention de frauder en mettant en place des garde-fous.

En plus des contrôles et audits (vérifications) internes et externes qui sont très souvent utilisés comme moyens de prévention, les banques peuvent, entre autres moyens, vérifier les antécédents de leurs employés et dirigeants (surveiller le recrutement), prévoir une rotation périodique du personnel, offrir une formation antifraude et sur le code de conduite afin d'inculquer une certaine éthique aux employés, faire appel à un mécanisme de signalement d'irrégularités et de protection des systèmes d'information et d'effectuer des contrôles à l'improviste<sup>1</sup>.

### **1.1. Le contrôle interne :**

La meilleure prévention est le contrôle interne, c'est pourquoi, une des premières responsabilités de la direction générale est de se doter d'un système de contrôle interne efficace qui entoure toutes les fonctions et toutes les structures de la banque, ainsi, les mesures de contrôle interne doivent être efficaces et pertinentes compte tenu des risques spécifiques à chaque métier de la banque, après vient l'audit pour évaluer les contrôles effectués et leur apporter les recommandations nécessaires à leur amélioration en vue de contrecarrer la fraude<sup>2</sup>.

### **1.2. Audits externes :**

La présence actuelle ou prochaine de vérificateurs externes constitue une forme de contrôle et comporte un aspect dissuasif au sein de l'organisation.

L'efficacité de ce contrôle préventif peut être mesurée par la différence de la perte médiane entre les entreprises ayant eu recours à ce contrôle et celles ne l'ayant pas utilisé. Par exemple, aux États-Unis, la perte médiane due à un seul cas de fraude est réduite de 250 000 USD à 100 000 USD, soit 40 %, dans les entreprises sujettes à une vérification externe (ACFE, 2008).

Cependant, faire appel à un vérificateur externe est coûteux, et ceux-là ne sont présents sur place, dans la banque, que quelques semaines par an, ce qui réduit la «perception de détection» qui est cruciale afin d'augmenter l'efficacité de tout contrôle préventif.

---

<sup>1</sup> La Fédération internationale des comptables (*International Federation of Accountants*, IFAC) est la fédération globale de la profession comptable. L'IFAC a 159 institutions membres et associées dans 124 pays, représentant plus de 2,5 millions de comptables employés dans les services, l'industrie et le commerce, les gouvernements, et l'enseignement

<sup>2</sup> Normes professionnelles de l'audit interne

### **1.3. Audits internes :**

L'auditeur n'est pas et ne peut être tenu pour responsable de la prévention des fraudes et des erreurs mais il doit aider la direction générale à prévenir les risques de fraudes, en évaluant la pertinence et l'efficacité des mesures de contrôle interne, c'est là que se matérialise le lien effectif entre l'audit et la fraude.

La banque peut donc effectuer des audits internes, qui jouent un rôle clé dans la prévention de la fraude bien qu'ils nécessitent habituellement la mise sur pied d'un service complet à l'intérieur de l'organisation (et l'embauche de ressources humaines qualifiées). De tels services internes permettent également d'aider les dirigeants à respecter leurs obligations morales et légales liées à l'évaluation des contrôles internes et à la prévention de la fraude. Un service de vérification interne efficace doit avoir l'appui du conseil d'administration et de la haute direction afin d'évaluer et d'améliorer tous les aspects de la stratégie antifraude de l'entreprise, incluant la culture d'entreprise et la volonté de la direction de réagir à tout cas de fraude.<sup>1</sup>

### **1.4. Vérification des antécédents :**

La vérification des antécédents (emplois antérieurs et antécédents judiciaires) des employés potentiels n'est pas largement utilisée bien qu'elle soit très peu coûteuse et qu'elle ne prenne que quelques minutes. Cela peut s'expliquer par l'obligation légale de demander la permission aux candidats potentiels avant de procéder à une telle vérification dans certains pays comme le Canada, ce que certaines entreprises peuvent considérer comme un facteur susceptible d'effrayer des candidats qualifiés pour le poste. De plus, la plus part des auteurs de fraudes n'ont jamais été accusés d'un crime ou reconnus coupables auparavant ce qui limite l'efficacité de ce contrôle préventif. Cependant, l'importance et l'attrait de ce contrôle se trouvent surtout dans la vérification des emplois antérieurs en fournissant de l'information sur la performance du candidat potentiel et sur les raisons ayant motivé celui-ci à changer d'emplois. Ce contrôle est donc une occasion idéale de corroborer les aptitudes présumées du candidat avant de lui offrir l'emploi qu'il recherche<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> La convention de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques comporte diverses dispositions, dont l'objectif est d'accroître la détection de l'infraction et l'efficacité des poursuites, en imposant également que le blanchiment de ces produits soit incriminé.

<sup>2</sup> Op cit.

### **1.5. Rotation du personnel :**

Pour limiter les fraudes les organisations peuvent utiliser un moyen simple qui épargne temps et coût, il consiste à agir sur les ressources humaines en prévoyant une rotation périodique du personnel. C'est-à-dire un mouvement permanent des employés autour des postes au sein de l'entreprise ou de la banque ; cela permet de faciliter la découverte de manipulations frauduleuses lorsqu'un autre collaborateur reprend une tâche faite précédemment par quelqu'un d'autre, celui-ci remarquera les éventuelles anomalies. Il est bénéfique pour la banque d'avoir un œil neuf pour chaque opération réalisée.

Les congés doivent aussi être minutieusement observés car il y a de nombreux employés qui ne prennent pas de vacances pendant de longues périodes de peur que leurs agissements ne soient découverts, c'est pour cela qu'il est impératif d'être ferme sur la prise des congés et de favoriser et tout système de remplacement<sup>1</sup>.

### **1.6. Formation anti-fraude et code de conduite :**

En plus de servir à sensibiliser les employés et les dirigeants, l'importance de mettre au point un programme régulier de formation sur la politique antifraude et sur le code de conduite de l'entreprise constitue un moyen efficace de prévenir et/ou limiter les pertes associées aux fraudes<sup>2</sup>.

Un programme de formation antifraude efficace devrait expliquer aux employés et aux dirigeants le code de conduite de la banque. Plus précisément, ce programme devrait répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce qu'une fraude? Quels contrôles internes l'entreprise a-t-elle mis en place afin de prévenir et de détecter la fraude? Quelles sont les conséquences directes pour l'entreprise si la fraude n'est pas détectée à temps? Quelles sont les conséquences pour les employés et les dirigeants fautifs? Outre la présentation des statistiques globales concernant les crimes économiques, cette formation devrait expliquer que les entreprises de toute taille et de toute nature sont susceptibles d'être victimes d'une fraude, et surtout que l'ensemble des employés seraient pénalisés si l'entreprise en venait à ne plus pouvoir offrir les mêmes conditions de travail et avantages sociaux en raison des pertes financières occasionnées par une fraude.

---

<sup>1</sup> Grace Duffield et Peter Grabosky, *The Psychology of Fraud*, Australian Institute of Criminology

<sup>2</sup> Christian Jimenez et Patrick Merlier (2004), *Prévention et Gestion des risques opérationnels*, Revue Banque Edition, Paris ,p34

## **Chapitre III le risque de fraude en milieu bancaire**

---

Les méthodes choisies pour signaler les irrégularités (et les fraudes) doivent être expliquées clairement aux employés et aux dirigeants. Par exemple, certains employés se sentiront plus à l'aise s'ils utilisent un site Web pour déposer une plainte contre un collègue, alors que d'autres préféreront une ligne téléphonique ou une boîte à suggestions. Il est important d'offrir plus d'un mécanisme afin de rejoindre le plus grand nombre de personnes. En outre, les mécanismes de signalement opérés par un organisme externe à l'entreprise sont habituellement perçus comme étant plus confidentiels que ceux qui sont opérés par des employés à l'interne. Enfin, les mécanismes choisis devraient également encourager les signalements d'irrégularités commises non seulement par des employés, mais aussi par des clients ou fournisseurs de l'entreprise.

Un point crucial doit également être pris en compte ; il faut que n'importe quel membre de la banque comprenne que son emploi ne sera pas mis en danger s'il désire faire un signalement à l'encontre de son supérieur hiérarchique ou d'un dirigeant.

Enfin, au cours de ces formations, on doit expliquer à tous les collaborateurs que les plaintes seront traitées de façon confidentielle par une équipe indépendante composée d'enquêteurs internes et/ou externes compétents. De plus, si la personne qui fait un signalement désire s'identifier, aucune pression ne sera exercée afin qu'elle témoigne en cour contre son gré, si la cause devait se rendre jusque-là. Il est aussi primordial de rassurer les employés et les dirigeants sur le fait que le mécanisme de signalement ne sera pas utilisé à des fins de vengeance personnelle, puisque les plaintes non fondées ou non crédibles ne feront pas l'objet d'enquêtes.

### **1.7. Mécanisme de signalement d'irrégularités :**

Les mécanismes de signalement permettent de réduire (et de prévenir) les pertes causées par les fraudes. Leur utilisation devrait ainsi être ajoutée aux contrôles internes dans le plus grand nombre d'entreprises possible afin de limiter les dégâts et de protéger les investisseurs, les créanciers, l'ensemble des employés de l'entreprise et la société en général des ravages provoqués par les fraudes<sup>1</sup>.

Il importe de faire certaines recommandations d'usage aux mandataires ou aux comités de vérification de ces mécanismes de signalement. La pire erreur qu'un mandataire ou un comité de vérification puisse faire serait d'établir un mécanisme de signalement d'irrégularités sans donner préalablement une

---

<sup>1</sup> Christian Jimenez et Patrick Merlier, op cit, p36

## **Chapitre III le risque de fraude en milieu bancaire**

---

formation adéquate aux employés et aux dirigeants de l'entreprise. En effet, envoyer des courriels ou remettre des dépliants afin de faire connaître le nouveau mécanisme risquerait de créer de la méfiance et de miner la motivation de tout le monde. L'entreprise se doit non seulement d'adopter un mécanisme de signalement précis, mais aussi de mettre sur pied un programme complet de sensibilisation et de formation antifraude. De plus, des statistiques sur l'utilisation des mécanismes de signalement, à savoir les catégories et la provenance des signalements ainsi que les résultats des enquêtes, doivent être régulièrement compilées et acheminées au comité de vérification et au conseil d'administration de l'organisation. Cela permettra aux administrateurs de l'entreprise de prendre connaissance des services où l'on constate des risques élevés de fraude, d'obtenir de l'information sur une cause possible des rendements anormaux dans ces services et d'y apporter les correctifs nécessaires.<sup>1</sup>

### **1.8. Protection des systèmes d'information :**

Au sens large, le système d'information est la gestion de l'information circulant dans l'entreprise quelle que soit sa forme (papier, orale ou numérique). Sous un sens plus restreint, le système d'information est l'ensemble des applications informatiques qui sont utilisées par la banque pour transformer les données sous une forme significative afin qu'elles puissent servir à des prises de décisions.

L'informatique est devenue couramment employée dans les milieux bancaires tant elle a participé et participe toujours à des transformations profondes, voire radicales, du fonctionnement des métiers de la banque.

En effet, les contrôles manuels sont progressivement remplacés par des contrôles automatisés à des fins d'efficacité, de performance et de rapidité. L'apport de ces outils est indéniable mais ils comportent des difficultés d'adaptation et une multitude de sinistres informatiques, dans cet esprit, la protection du système d'information est un domaine qui doit être pris au sérieux car celui-ci représente une composante essentielle du contrôle interne. Le système d'information peut traduire toutes les composantes du contrôle interne dans un contexte informatisé et bien entendu le dispositif de prévention des fraudes.

---

<sup>1</sup> (Ernst & Young, 2009).

### **1.9. Contrôles à l'improviste (inopinés):**

Une autre façon d'améliorer les contrôles internes de la banque et de réduire les pertes engendrées par la fraude est d'augmenter la perception des fraudeurs selon laquelle ils seront éventuellement déjoués consiste à utiliser des contrôles à l'improviste sur une base régulière.

Afin que les contrôles à l'improviste soient efficaces, ils doivent être effectués régulièrement, ne pas être annoncés d'avance et surtout être aléatoires.

Néanmoins, cibler sans motif valable un individu ou une unité de l'organisation en particulier ne ferait qu'engendrer méfiance et mécontentement parmi les employés et les dirigeants, ce qui risquerait de diminuer l'efficacité de ces contrôles.

### **2. Les dispositifs de détection :**

Un programme anti-fraude trouve son efficacité dans un équilibre entre dispositifs de contrôle de type préventif et dispositifs de détection. Face à la complexité des organisations et des processus et aux changements continus, il est déraisonnable de penser que toute tentative de fraude pourra être évitée.

Cependant, l'efficacité des dispositifs de détection est un objectif complexe à atteindre, les organisations étant confrontées à des volumes de transactions extrêmement importants. On comprend alors aisément la limite des contrôles manuels, qui fonctionnent souvent par échantillonnage portant seulement sur un nombre réduit d'opérations significatives<sup>1</sup>.

Hélas, étant donné que les fraudes sont de nature clandestines, certaines d'entre elles demeureront quasiment impossibles à découvrir malgré l'existence de plusieurs méthodes de détection que nous allons présenter ci-après :

#### **2.1. Le signalement :**

Chaque banque doit se doter d'un mécanisme formel et anonyme de signalement qui permet aux employés ainsi qu'à tous ses collaborateurs de rapporter un incident à un dirigeant ou à un superviseur en toute confidentialité et à la banque de recevoir et de traiter les plaintes d'irrégularités concernant les contrôles ainsi que toutes les opérations dans toutes les structures.

Les résultats d'enquêtes et de recherches faites aux Canada et aux Etats unis montrent que le signalement est le moyens de détection le plus efficace.

---

<sup>1</sup> Jean-Luc SIRUGUET, Emmanuelle FERNANDEZ, Lydia KOESSLER, Le Contrôle interne bancaire et la fraude. Paris Ed : Dunod, 2006. p148

### **2.2. Le contrôle interne :**

En plus de jouer un rôle préventif, le contrôle interne détecte un nombre important de cas frauduleux, mais, rappelons-nous que le principal avantage de tout contrôle interne demeure son aspect dissuasif car le but de la lutte contre la fraude n'est pas de détecter beaucoup de cas mais de ne pas lui permettre de se réaliser. En effet, le mieux c'est d'agir avant qu'une fraude n'ait eu lieu, c'est-à-dire la prévenir et dissuader les employés de ne pas en commettre, la détection quant à elle ne se fait qu'ex post, bien après que le pire ait advenu.

### **2.3. Détection par accident :**

Aussi invraisemblable que cela puisse paraître, 20% des fraudes aux Etats-Unis sont révélés par pur hasard ou par accident un autre résultat qui justifie l'inquiétude ressentie par les économistes du monde entier à propos des limites des systèmes de contrôle interne<sup>1</sup>.

### **2.4. Cas de fraude rapportés à la police :**

Dans ce cas, la banque est avisée des cas de fraude par la police elle-même. C'est donc dire qu'une personne à l'interne ou à l'externe a décidé de porter plainte auprès des autorités plutôt que de recourir à des mécanismes internes de signalement ou de rapporter l'incident à un dirigeant ou à un superviseur.

Généralement, les fraudes rapportées directement à la police sont plus grosses que celles détectées autrement et engendrent des pertes plus importantes.

### **2.5. Audit externe :**

Cette méthode de prévention extrêmement populaire s'avère peu efficace quand il s'agit de détecter des fraudes. Pourtant, les auditeurs externes ont la responsabilité d'analyser l'environnement de l'entreprise et les risques de fraude sous-jacents, afin de mettre au point des tests de vérification susceptibles de procurer une assurance raisonnable que les états financiers ne contiennent pas de déclarations importantes causées par des erreurs ou par la fraude<sup>2</sup>.

Ces résultats nous amènent à croire que les cabinets d'audit devraient élaborer davantage des tests de vérification capables de détecter des indices de fraude et d'enquêter sur ceux-ci, tels que des procédures juricomptables et des tests en continu sur des transactions appartenant à des services de l'entreprise particulièrement vulnérables à la fraude.

---

<sup>1</sup> Jean-Luc SIRUGUET, Emmanuelle FERNANDEZ, Lydia KOESSLER, op cit, p150

<sup>2</sup> Jean-Luc SIRUGUET, Emmanuelle FERNANDEZ, Lydia KOESSLER, op cit, p151

### 2.6. Audit interne :

Comme le contrôle interne, l'audit interne est un procédé difficile à classer car il se situe aux confins de la prévention et de la détection, pour tout dire, il s'agit plutôt d'une mesure de dissuasion dans le sens où elle peut empêcher la réalisation de fraudes par les auteurs potentiels de crainte d'être découverts.

Les auditeurs internes ne détectent pas (assez) souvent les fraudes, ce constat est bien réel ; plusieurs anomalies restent non apparentes à l'auditeur, et sont découvertes ensuite par accident cela est dû au fait que le champ d'application de l'audit interne ne couvre pas expressément la fraude, en effet, ses objectifs ne vont pas au-delà de l'identification des forces et faiblesses du dispositif du contrôle interne et de porter les améliorations nécessaires<sup>1</sup>.

De plus, les méthodes utilisées par les auditeurs sont le plus souvent inadaptées à la détection de la fraude ; ils se basent sur l'échantillonnage et laissent de côté les tests de détails qui sont certes consommateurs de temps mais qui peuvent repérer un nombre important d'anomalies, aussi, l'analyse des variations (taux d'endettement, fonds de roulement, cash-flow, etc.) est rarement poussée assez loin car la plus part des auditeurs croient qu'elle est la prérogative des seuls analystes financiers, une croyance totalement erronée.

Les auditeurs internes ont tendance à tomber dans la routine et à employer de façon répétitive les mêmes programmes de travail, c'est là un danger pour eux de faire passer la forme avant le fond ; un bon auditeur ne fait pas de « prêt à porter » mais du « sur mesure » !

« On ne s'improvise pas auditeur de fraude du jour au lendemain » , en effet, une aptitude à communiquer, une capacité d'adaptation, un souci du détail, une imagination accrue, un scepticisme professionnel, et bien entendu des compétences techniques au travers de formations liées à la comptabilité et à la finance, aux techniques d'audit et d'investigation, aux règles du procès, aux techniques de fraude et aux principes de criminologie<sup>2</sup>.

Outre les outils d'audit classiques, les auditeurs utilisent d'autres méthodes pour détecter les éventuelles fraudes au sein de l'entreprise, il s'agit de méthodes d'analyse de données :

Premièrement, la méthode des sondages dont le principe est de tirer un échantillon représentatif de la population étudiée, d'effectuer des tests sur cet échantillon et de tirer ensuite des conclusions sur toute la population, cette méthode a des controverses qui estiment qu'elle ne soit pas exhaustive, dans cet

---

<sup>1</sup> op cit, p152

<sup>2</sup> Gulaine leclerc, spécialiste de la juricomptabilité au Québec.

### **Chapitre III le risque de fraude en milieu bancaire**

---

esprit, les vérificateurs internes devraient élaborer des tests spécifiques visant à déceler les indices de fraude dans les comptes et les transactions à haut risque, tels que les comptes inactifs<sup>1</sup>.

Deuxièmement, les outils informatiques CAAT (Computer Assisted Auditing Techniques) qui remédient aux problèmes d'exhaustivité rencontrés avec les sondages en effectuant des tests sur 100% des données, cette méthode consiste à automatiser les travaux manuels que font les auditeurs internes permettant ainsi un gain de temps considérable et une meilleure productivité des audits.

Enfin, la loi de Benford, qui propose de comparer les fréquences attendues d'un chiffre avec les fréquences réelles, si un chiffre se répète trop ou pas assez souvent qu'il ne devrait cela peut être signe de fraude. Nous proposons d'illustrer cette loi par un exemple pratique dans le chapitre qui va suivre.

---

<sup>1</sup> Objet de notre cas pratique, chapitre 4.

## **Chapitre III le risque de fraude en milieu bancaire**

---

### **Conclusion :**

Les fraudes se multiplient et leurs impacts peuvent avoir des conséquences fatales pour les banques. Celles-ci ont d'ailleurs des obligations réglementaires renforcées en la matière. Et leurs collaborateurs sont susceptibles de se retrouver impliqués dans des escroqueries. Il importe alors que les salariés des banques soient sensibilisés au phénomène et associés à sa prévention.

Après avoir vu qu'il était possible de lutter contre la fraude sous la condition de faire évoluer les mentalités et les méthodes, nous proposons un outil de détection de fraudes vérifiant cette condition, un vieil outil qui a trouvé récemment une seconde jeunesse ; la loi de Benford.

# **Chapitre IV**

## **Cas Pratiques**

### Introduction du chapitre

L'objet de ce chapitre est de mettre en pratique les notions et concepts fondamentaux abordés tout au long de notre mémoire, particulièrement la mise en place d'un dispositif de lutte contre la fraude abordée dans le troisième chapitre. Nous allons, dans un premier temps, présenter la structure d'accueil ou nous avons effectué notre stage, puis nous allons donner les différentes étapes d'élaboration d'un programme antifraude et tenter de mettre en pratique deux de ces étapes ; la première qui est l'évaluation de l'exposition de la banque au risque de fraude et la troisième qui est la proposition d'un outil de détection de la fraude : la loi de Benford. Pour les deux autres étapes : Mise en place d'un dispositif de prévention et de contrôle, réalisation de missions d'investigation, elles restent difficiles à mettre en pratique.

### Section 1 : présentation de la banque Al Baraka d'Algérie

#### 1. Généralités :

La banque Al Baraka d'Algérie est la première banque opérant selon les principes de la Charia' islamique en Algérie.

**Date de création** : 20 Mai 1991.

**Siège social** : Lotissement Bouteldja Houidef, villa n°1, Rocade sud, Ben Aknoun, Alger. Capital social : Société par actions (SPA) à capital social de 500 millions de DA à sa création, porté à 10 milliards de DA en 2009.

**Objet de la banque** : Régie par les dispositions de la loi n°90/10 du 14 Avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit, elle est habilitée à effectuer toutes les opérations bancaires, de financement, et d'investissement, en conformité avec les principes de la Charia' islamique. Actionnaires : c'est une banque mixte contre capitaux publics algériens et capitaux privés étrangers. Ses actionnaires sont : «la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural » (BADR) à hauteur de 44% (Algérie) et « Al Baraka Banking Group» (ABG) à hauteur de 56% (Bahreïn)<sup>1</sup>.

**Président du Conseil d'Administration**: M. Adnane Ahmed Youcef.

**Directeur Général et Administrateur Délégué** : M. Mohammed Seddik HAFID.

**Réseau national d'exploitation**: à la fin 2012, la banque Al Baraka d'Algérie disposait d'un réseau de 26 agences dans les localités suivantes: au centre (les agences El-Khrttabi, Birkhadem, Rouiba, Blida, Kouba, Tizi-Ouzou, Chéraga, Bab Ezzouar et El Harrach) ; à l'Ouest (les agences Oran, Oran II et Tlemcen), à l'Est (les agences Constantine, Annaba, Skikda, Constantine 2, Sétif, Sétif 2, Bordj Bou Arreridj, Batna et Béjaïa) et au Sud (les agences Ghardaïa, Ghardaïa 2, Laghouat, El-Oued et Biskra).

Une nouvelle agence est en cours de réalisation, il s'agit de l'agence Chlef.

---

<sup>1</sup> <https://www.albaraka-bank.com/>, 01/05/2019

### 2. Opérations bancaires réalisées par la banque :

Banque commerciale de type universel, la banque Al Baraka d'Algérie assure l'ensemble des opérations bancaires (financement, commerce extérieur, activités de caisse et portefeuille, monétique, etc.) conformes aux préceptes de la Charia'.

#### 2.1. Ressources de la banque :

Les types de dépôts<sup>1</sup>:

- Les comptes courants : ils sont considérés comme des prêts gratuits de la part des clients. La banque en dispose librement. Elle peut les utiliser dans ses opérations de financement mais elle est tenue d'honorer tout ordre de retrait à n'importe quel moment. Etant garantis, ces dépôts ne génèrent aucune rémunération à leurs titulaires.
- Les comptes d'épargne : répondant aux exigences du contrat moudharaba où la banque est moudharib, les fonds qui y sont logés bénéficient d'une rémunération variable dépendante des profits de la banque. Ils sont sous forme de BDC (Bon de Caisse) ou de compte livret épargne.
- Les comptes d'investissement : les comptes d'investissement au sein d'Al Baraka répondent au contrat de moudharaba. Sous forme de dépôts à terme (DAT), les fonds qui y sont logés sont sous la responsabilité de la banque pour les durées déterminées et ne peuvent être retirés qu'à terme échu. Le capital investi n'est pas garanti. On retrouve deux types de comptes d'investissement:
  - les comptes d'investissement affectés: ces comptes répondent au principe de la moudharaba mouqayada. Le client affecte ses fonds au financement d'un secteur ou un projet particulier. La rémunération dépend des résultats de ce qui est financé.
  - Les comptes d'investissement non affectés: ces comptes répondent au principe de la moudharaba moutlaqa. Ils sont confiés à la banque sans aucune restriction et la rémunération dépend des résultats de l'activité globale de celle-ci.

Que le dépôt soit d'investissement ou d'épargne, la banque prend une commission de gestion en tant que moudharib vis-à-vis de ses clients. La rémunération des différents comptes est déterminée selon une formule de calcul qui prend en considération les caractéristiques de chaque catégorie.

---

<sup>1</sup> <https://www.albaraka-bank.com/>, 01/05/2019

### 2.2. **Financements :**

Dans l'activité de financement, la banque Al Baraka d'Algérie propose les produits classiques du financement islamique. Ainsi, on retrouve les financements à rémunération variable tels que la Moudharaba et Moucharaka et les produits à rémunération fixe qui sont constitués de Mourabaha, Moussawama, crédit-bail, Istisna' et Salam. Dans la gamme des produits concessionnels, celle-ci accorde des prêts sans intérêt dans le cadre de la gestion du fond d'investissement de zakat du ministère des affaires religieuses.

### 2.3. **Participations de la banque :**

La Banque AL Baraka d'Algérie enregistre, dans le cadre de sa stratégie de développement, des participations dans des sociétés en relation avec ses activités bancaires et financières.

Au 31 Décembre 2012 la banque Al Baraka d'Algérie fait état de prises de participation dans six (6) sociétés déjà constituées, pour un montant total de 305 869 000 DA. Concernant la société Al Baraka Leasing, dont l'apport en capital est entièrement souscrit par la banque Al Baraka pour un montant de 519 994 000 DA, elle est en cours de constitution<sup>1</sup>. La répartition des participations de la banque sont présentés en annexes (Annexe 6).

### 2.4. **Activités de bienfaisance :**

La banque Al Baraka d'Algérie entretient une participation aux œuvres de bienfaisances. Elle utilise les fonds de son compte produits à liquider<sup>2</sup> dans l'accord de dons au profit des organismes externes tels que les mosquées, les zawiya, les hôpitaux, les bibliothèques, les associations et autres. Celle-ci accorde aussi des aides en faveur des nécessiteux.

Le caractère islamique d'une banque laisse entendre une certaine relation avec les autorités religieuses du pays. La banque Al Baraka d'Algérie et le ministère des affaires religieuses ont des relations dans le cadre d'un projet d'investissement lié à la caisse de zakat initié par ce dernier. En effet, dans le cadre d'aide au financement des petits projets individuels entretenus par le ministère des affaires religieuses, celui-ci a fait appel à Al Baraka pour la gestion de l'aspect technique des accords de financement sous forme de qoroudh hassana. Ainsi, la banque accorde les financements et s'occupe du recouvrement pour le compte du ministère sans aucune rémunération. Les bénéficiaires de ces crédits sont désignés par les comités de la zakat attachés au ministère des affaires religieuses au sein de chaque wilaya .

---

<sup>1</sup> Documents internes de la banque Al Baraka d'Algérie.

<sup>2</sup> Compte dans lequel la banque dépose tous les produits issus de son activité et considérés illicites par la Charia'.

## **Chapitre IV Cas Pratiques**

---

### **3. Supervision du conseil de la Charia' :**

#### **A. Contrôle externe :**

- Charia' Board unifié du groupe : En tant que filiale de Al Baraka Group, la banque Al Baraka d'Algérie est sous la supervision du conseil de charia du groupe qui se réunit deux fois par an.
- Charia' Board local : En Algérie, en vue de contrôler la conformité des activités de la banque et de répondre aux questionnements émanant de ses structures, la banque Al Baraka bénéficie de l'assistance de conseillers en charia.

#### **B. Contrôle interne**

- Audit classique et sa place dans la banque Al Baraka d'Algérie :

La définition de l'audit prise en compte au niveau de la banque AL Baraka d'Algérie est celle donnée par l'IIA.

La fonction audit au sein de la banque AL Baraka d'Algérie se trouve regroupée avec celle de l'inspection générale sous forme d'une direction rattachée à la DGA contrôle ; la sous- direction d'audit est chargée entre autres, de :

- ❖ Développer les outils d'audit interne à la banque ;
- ❖ Développer les outils et les méthodologies d'identification des risques (cartographie des risques, indicateurs et seuils d'alerte, base de données des pertes, etc.) ;
- ❖ Participer à l'élaboration du programme annuel d'audit, le soumettre à la Direction Générale et assurer son application ;
- ❖ Evaluer le système de contrôle interne et apprécier la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques, tous risques, y compris le risque opérationnel ;
- ❖ Evaluer les systèmes, les procédures, les opérations, les états financiers, l'organisation de toutes les fonctions de la banque, etc.
- ❖ Proposer les actions correctives et veiller en collaboration avec les structures concernées à leur mise en œuvre ;
- ❖ Procéder à des audits financiers et comptables ;
- ❖ Procéder à l'exploitation des rapports des auditeurs externes et veiller à la mise en œuvre des recommandations ;
- ❖ S'assurer, en cas d'opération portant sur de nouveaux produits et services, que le dispositif de contrôle interne est mis en place. (l'analyse des risques, adéquation des procédures par rapport aux risques, les adaptations nécessaires, etc.) ;

## Chapitre IV Cas Pratiques

---

- ❖ Evaluer périodiquement le niveau de sécurité des systèmes d'information, proposer les corrections nécessaires ;
- ❖ S'assurer que les procédures de secours informatiques sont disponibles afin d'assurer la continuité de l'exposition en cas de difficultés dans le fonctionnement des systèmes informatique ;
- ❖ Procéder à un examen critique de tout dossier qui lui est soumis ;
- ❖ Préparer toutes information à transmettre au comité d'audit ;
- ❖ Examiner les retours d'information du comité d'audit et suivre l'application des éventuelles recommandations émises.

- **Audit Charia' :**

La direction des affaires juridique doit avoir un contrôle permanent sur la conformité légale et chariatique des opérations. Un autre contrôle à postériori est effectué par l'inspection générale de la banque en vue de s'assurer de la conformité des opérations des structures opérationnelles aux règles de la Charia' et relever toute infraction commise.

#### 4. **Place de la banque Al Baraka dans le système bancaire algérien :**

Nous allons essayer de situer la banque Al Baraka d'Algérie au sein du système bancaire algérien à travers les indicateurs suivants :

##### a. **La taille :**

Afin de déterminer quelle taille possède la banque Al Baraka d'Algérie, il serait plus judicieux de relativiser sa taille par rapport à l'ensemble des banques présentes sur le marché.

- **Le réseau d'exploitation :** La banque Al Baraka d'Algérie et à travers son réseau d'exploitation se résumant encore à 26 agences, marque une très légère présence sur le marché bancaire qui ne recouvre pas moins de 1392 agences<sup>1</sup> toutes banques confondues. Les banques publiques ont développé, compte tenu de leur ancienneté de place, des réseaux d'agences importants et bien répartis sur tout le territoire national, tandis que les réseaux des banques privées, toujours en phase de développement progressif, restent limités aux grandes villes du pays. A fin décembre 2012, le réseau des banques publiques comprend 1091 agences<sup>2</sup>, celui des banques privées ne représente que 301 agences<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Banque d'Algérie, rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie pour 2012, p 81.

<sup>2</sup> Op cit, p 81.

<sup>3</sup> Op cit, p 81

- **Le total bilan** : le rapport annuel de la banque d'Algérie sur l'évolution économique et monétaire du pays<sup>1</sup> rapporte que les banques publiques continuent de prédominer les banques privées avec une part de 88% du total des actifs. Ce qui veut dire que la banque Al Baraka d'Algérie est de très petite taille.

**b. Part de marché :**

Nous allons déterminer la part de marché d'Al Baraka selon le volume des dépôts qu'elle collecte ainsi que celui des financements qu'elle accorde.

- ❖ Dépôts d'Al Baraka par rapport au reste du secteur.

**❖ Le marché du financement bancaire :**

La part des financements d'Al Baraka dans le total des financements bancaires.

Comme celle des dépôts, la part des financements de la banque Al Baraka d'Algérie dans le financement bancaire total est très insignifiante. Les banques publiques constituent les principaux acteurs dans ce domaine aussi. A l'instar de toutes les autres banques privées, les financements d'Al Baraka sont tous orientés vers le secteur privé.

### Section 2 : programme anti-fraude

Selon les enquêtes régulièrement effectuées à son propos et à la lecture de la presse économique, la fraude reste un sujet brûlant, parfois tabou pour les entreprises. Malgré les efforts consentis pour la mise en conformité avec les réglementations sur le contrôle interne (Loi de Sécurité Financière, Sarbanes-Oxley Act, ...), les entreprises notamment les banques sont encore mal préparées pour prévenir et détecter la fraude. En parallèle, les organisations internationales, les consultants, les auditeurs internes et les auditeurs externes se font plus pressants et incitent les entreprises à une meilleure gestion du risque de fraude. Cette gestion passe par l'élaboration et la mise en œuvre de programmes anti-fraude, formalisant la politique de l'entreprise et établissant un processus complet.

Qu'est-ce qu'un programme anti-fraude ? Comment l'établir ? Cette partie apportera des éléments de réponse à ces questions.

---

<sup>1</sup> Al Baraka d'Algérie rapport de 2011, p 75.

### 1. Définition :

C'est un plan multidimensionnel qui vise à instaurer des comportements éthiques et une conduite professionnelle rigoureuse et responsable dans l'entreprise. Il va néanmoins au-delà du simple programme éthique (Charte Ethique, Code de déontologie) déjà mis en œuvre dans de nombreuses entreprises. C'est un élément important du dispositif de contrôle global de contrôle interne.

Si les composantes d'un programme anti-fraude diffèrent d'une organisation à l'autre, en fonction de sa définition de la fraude, des réglementations qui la concernent, de son évaluation des risques et des schémas de fraudes anticipés, un certain nombre de constantes demeurent à la base de tout programme anti-fraude, en effet, les objectifs principaux d'un tel programme demeurent les suivants indépendamment de l'organisation :

- La prévention, soit réduire le risque de fraude et d'abus de comportement;
- La détection, c'est-à-dire découvrir la fraude et l'abus de comportement lorsqu'ils surviennent;
- La réponse, soit réparer les dommages causés par la fraude et l'abus de comportement (à travers des enquêtes internes, des procédures de divulgation et de correction, etc.).

### 2. Le périmètre du programme anti-fraude :

S'il est relativement aisé d'établir une définition partagée de la notion de fraude dans l'entreprise, le périmètre du programme anti-fraude et l'étendue des travaux à mener pour le rendre opérationnel, pertinent et efficace, restent difficiles à définir. Le programme antifraude est par nature global et porte sur toutes les dimensions d'un groupe (pays, métiers, etc.). Il paraît donc difficile de réussir à traiter efficacement d'emblée l'ensemble des risques liés directement ou indirectement à la fraude, et une approche progressive doit être mise en place<sup>1</sup>.

Pour cela, la définition du périmètre d'un programme anti-fraude adapté à l'entreprise devra s'appuyer sur une évaluation du risque de fraude permettant de définir les zones de risques majeures et de focaliser le plan sur celles-ci dans un premier temps. Le plan pourra alors s'étendre à d'autres zones de risques au fur et à mesure de la maîtrise des différentes composantes organisationnelles et de contrôle interne mises en œuvre. C'est l'approche qu'on va suivre dans notre cas pratique ; on ne présentera que des exemples illustratifs pour chaque étape.

---

<sup>1</sup> Ce qui est applicable aux entreprises l'est aussi aux banques étant une entreprise qui présente certaines spécificités.

## **Chapitre IV Cas Pratiques**

---

Pour être efficace et assurer l'adéquation du programme anti-fraude à la situation organisationnelle et économique de l'entreprise, le processus d'évaluation du risque de fraude doit être pérenne et régulier (au moins une fois par an) et prendre en compte l'ensemble de l'organisation, c'est-à-dire, les processus internes, les employés, mais aussi les processus externes et les tiers (les fournisseurs, les clients, les sous-traitants, ...). Grâce à cette analyse de son exposition au risque, l'entreprise peut définir le programme anti-fraude qui lui est propre, impliquant le management et la direction de l'entreprise et suivi par le Conseil d'Administration.

### **3. Les composantes d'un programme anti-fraude efficace :**

Traditionnellement, pour beaucoup de sociétés, la lutte contre la fraude ne permet pas d'apporter une réponse efficace à la gestion du risque de fraude :

- elle se focalise sur les risques classiques de fraude inhérents au secteur d'activité et non sur l'ensemble des risques de fraude,
- elle repose sur des techniques de gestion par processus et/ou par ligne de métiers et indépendamment des autres fonctions de l'entreprise,

L'adoption d'un référentiel sur le contrôle interne, comme le COSO, permet de repositionner la gestion des risques, et donc du risque de fraude, de façon transversale à l'organisation, autour de huit éléments : l'environnement de contrôle, la fixation des objectifs, l'identification des événements, l'évaluation des risques, le traitement des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage.

Chaque élément doit être traité par le management afin de bâtir un programme anti-fraude cohérent, efficace et complet par rapport au périmètre défini et à l'appétence de l'organisation pour le risque. Un programme anti-fraude efficace doit s'appuyer sur les moyens suivants :

- une définition de la fraude claire et communément admise par l'organisation,
- une évaluation du risque de fraude réalisée à tous les niveaux de l'organisation,
- la création d'une culture éthique, des politiques et procédures adaptées aux risques de fraude de l'organisation, visant à dissuader, empêcher et détecter la fraude,
- la communication au management et au Comité d'Audit des rapports d'évaluation du programme anti-fraude,
- la mise en place, par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration, d'un réseau, qui s'étend au-delà de la Direction et qui est consulté

## **Chapitre IV Cas Pratiques**

---

régulièrement afin de s'assurer que le programme anti-fraude est effectif et conforme à la réglementation et aux attentes de l'organisation. Ce réseau doit inclure l'audit interne, le personnel travaillant sur le reporting financier, le réseau d'éthique s'il existe et d'autres acteurs.

### **Prévenir la fraude :**

- Exemplarité du management ;
- Diffusion d'une Charte éthique ;
- Diffusion d'un Code de bonne conduite ;
- Recrutement, promotion, rotation et rétention des employés ;
- Formation et programmes de sensibilisation ;
- Programme d'alerte professionnelle ;
- Règles disciplinaires ;
- Dissuader contre la pratique de la fraude :
- Supervision active du Conseil d'Administration, du Comité d'Ethique et du Comité d'Audit ; Evaluation du risque de fraude ;
- Engagement vis-à-vis de la charte éthique et du code de bonne conduite ;
- Implication du management dans le processus de reporting financier ;
- Activités de l'Audit Interne sur le thème de la fraude ;
- Evaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ;
- Existence et communication de la politique de réponse à la fraude ;
- Détecter la fraude :
- Processus et procédures pour traiter les risques de fraude identifiés
- Supervision continue du contrôle interne et de l'activité ;
- Audits de détection via des analyses de données assistées par ordinateur ;
- Investigation des failles de contrôle interne identifiées lors d'audits.

### **4. Programme anti-fraude (étapes d'élaboration) :**

#### **4.1. Diagnostic d'exposition au risque de fraude :**

Nous allons élaborer un questionnaire qui nous permettra de situer la banque Al Baraka en matière d'exposition au risque de fraude.

Ce questionnaire nous permettra :

- D'identifier les zones à risque ;
- D'évaluer l'exposition au risque ;
- De mettre en place un programme de remédiations ;
- De s'assurer que les risques sont analysés et maîtrisés ;
- De Vérifier que des procédures de sécurité sont en place et sont

## Chapitre IV Cas Pratiques

---

respectées ;

- De Contrôler qu'il n'existe pas de conditions favorables à l'occurrence de fraudes.

Un outil de scoring sera mis en application dans ce qui va suivre, il se base sur la revue de l'ensemble des volets impliqué de façon directe ou indirecte dans la maîtrise du risque de fraude. Le diagnostic portera sur les composantes suivantes :

- A. La culture éthique de l'établissement
- B. La gestion du risque de fraude
- C. L'environnement :
  - Risque lié à l'activité
  - Risque lié à la pression pesant sur l'entreprise
- D. Le dispositif de contrôle interne :
  - Le contrôle permanent
  - Le contrôle périodique
- E. Les ressources humaines
- F. Les systèmes d'informations
- G. Les dispositifs de détections

### 4.2. Mise en place d'un dispositif de prévention et de contrôle.

Comme abordé dans le chapitre précédant, plusieurs outils sont utilisés pour prévenir le risque de fraude, l'utilisation de tous ces outils par une entreprise ou une banque forment un ensemble de procédures servant à prévenir la fraude dans toutes les opérations que l'entité effectue de manière quotidienne. On peut donner l'exemple de la procédure de gestion des comptes dormants au niveau d'Al Baraka d'Algérie, dans le tableau ci-après :

## Chapitre IV Cas Pratiques

**Tableau N° (IV-01) : La procédure de gestion des comptes dormants et la fraude**

<b>Contenu de la procédure</b>	<b>Impact sur le renforcement du contrôle</b>	<b>Impact sur la prévention de la fraude</b>
Actualisation annuelle de la procédure.	Des instructions plus rigoureuses	La rigueur des nouvelles instructions démotive les employés à frauder
Diffusion de la procédure au sein de la banque.	Application des nouvelles règles qui sont plus sévères.	Favorise la prise de conscience des employés
Définition des nouvelles règles de gestion des comptes sans mouvements par le système informatique.	Les contrôles informatiques automatisés sont plus efficaces que les contrôles manuels.	Le système ne donne accès à ces comptes qu'aux personnes habilitées
Le recensement des comptes dormants se fait de manière journalière.	Le nombre d'opération par jour est maîtrisable, ce qui facilite la vérification.	Tous les détails sont donnés y compris les utilisateurs qui ont procédé au blocage des comptes
Existence d'un contrôle de conformité des ordres de la clientèle et du bien-fondé des mouvements comptables enregistrés sur les comptes sans mouvements ou réactivés.	Empêche la survenance d'éventuelles erreurs ou malversations.	Aucune opération illicite ne peut être dissimulée
Le contrôle précédant se fait uniquement par les personnes habilitées : le directeur d'agence ou son adjoint.	C'est un contrôle de second niveau en plus de l'autocontrôle effectué par le chargé de clientèle	Le principe de séparation des tâches est appliqué, il permet de dissuader les employés de commettre une fraude.
Existence de contrôles inopinés.	Apporte un plus au contrôle permanent et aux contrôles périodiques.	Ils ne donnent pas le temps pour dissimuler les éventuelles tentatives de fraude.

**Source** : Al Baraka d'Algérie rapport de 2011

### **A. Former une équipe :**

Afin de coordonner l'enquête et de conserver une indispensable confidentialité, une petite équipe sera constituée avec la composition suivante :

- Un spécialiste de la fraude externe ;
- Un membre de la direction générale ;
- Un cadre financier ;
- Un responsable des ressources humaines ;
- Le responsable d'audit.

On évitera de mêler au problème toute personne ayant un lien d'intérêt avec le suspect (ex : son supérieur hiérarchique) car les collusions sont toujours possibles.

### **B. Protéger l'entreprise :**

Cette phase vise à la fois à stopper la fraude et à recueillir des preuves. En effet, si le fraudeur est encore dans l'entreprise, les sommes détournées vont augmenter et on sait bien qu'il sera difficile par la suite de pouvoir récupérer ce qui aura été volé. Il est également « tentant » de vouloir prendre la personne sur le fait, en particulier dans le cas d'un vol de marchandise ou d'argent en caisse.

Après les premières investigations, il est recommandé de prononcer au salarié une mise à pied conservatoire qui laissera le temps à l'employeur de réaliser une enquête afin d'apprécier la réalité et le degré de gravité de la faute. Rappelons qu'en cas de faute grave ou lourde, le licenciement devra être notifié rapidement car ce type de faute suppose que le maintien du salarié dans l'entreprise est impossible. C'est pourquoi la mise sur pied conservatoire s'avère utile.

On protège également l'entreprise par la collecte de preuves qui risqueraient d'être détruites par le fraudeur s'il sentait des soupçons peser sur lui. On pourra effectuer par exemple une copie du disque dur de son ordinateur, une copie de dossiers, des éditions informatiques, etc., en veillant toutefois à respecter les droits du salarié.

### **C. Comprendre le mode opératoire :**

C'est l'enquête de fraude proprement dite, l'auditeur intervient, soit officiellement soit sous une fausse qualité pour ne pas éveiller les soupçons(.). A la fin de cette étape, on doit savoir avec certitude s'il y a bien eu une fraude, qui l'a réalisée et comment avec les preuves correspondantes (.).

### **D. Déceler des poursuites :**

La direction est informée des résultats de l'audit par le rapport qui lui est remis. Elle décide de l'attitude à adopter face au salarié et des suites à donner, notamment la poursuite de tiers considérés comme responsables. Le fraudeur peut aussi s'engager à rembourser les sommes détournées selon un échéancier sans aller plus loin.

### **E. Un plan d'action correctif :**

Cette dernière étape est essentielle car elle permet d'adapter le dispositif antifraude en fonction des faiblesses relevées pendant l'analyse du mode opératoire. Si c'est la première fraude découverte par l'entreprise, ce sera probablement l'occasion de faire le point sur des aspects de l'organisation que l'on avait jusqu'à présent négligés et peut-être de ressortir du tiroir les rapports des auditeurs afin de faire en sorte que les recommandations soient mises en œuvre.

## Conclusion Générale

---

Aujourd'hui, il est attendu de l'Audit Interne qu'il apporte à l'organisation, au-delà d'un niveau d'assurance adapté sur la maîtrise des risques et notamment la pérennité de son dispositif de contrôle interne, c'est un service générateur de valeur ajoutée. Ainsi, dans le cadre de l'étude de la problématique posée dans ce document et qui traite de la contribution de l'auditeur interne dans la lutte contre le risque de fraude, en milieu bancaire, on perçoit le caractère dissuasif de la fonction Audit Interne pour les éventuels auteurs de fraudes.

En effet, outre son caractère dissuasif, l'audit interne assure aussi une fonction préventive des fraudes, dans la mesure où il permet d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne et d'apporter les préconisations nécessaires pour améliorer ses différentes composantes.

La fonction d'audit interne qui privilégie l'aspect préventif par rapport au curatif, est tenue par le code de déontologie et les normes professionnelles qui l'encadrent de créer une véritable « culture d'honnêteté » au sein de la banque qui est un maillon très utile pour l'immuniser contre les fraudes.

Se protéger de la fraude, relève du parcours du combattant, c'est pourquoi l'auditeur interne doit impérativement s'armer de qualités humaines et de compétences techniques en vue d'évaluer l'exposition de l'établissement à ce risque et d'effectuer les travaux nécessaires en cas de soupçons.

Néanmoins, notre étude a démontré qu'il est impossible de garantir le risque zéro car il se trouve toujours une personne capable de déjouer les contrôles, c'est tel un processus du voleur et du gendarme ; à chaque nouvelle technique de lutte, les fraudeurs en inventent plusieurs autres, ainsi, il serait trompeur de croire qu'à un moment donné on arrivera à atteindre le rythme de croisière en matière de lutte anti-fraude.

C'est pourquoi nous avons proposé d'utiliser de nouveaux moyens de détection de la fraude autre que les outils d'audit traditionnels ; tel que la loi de Benford que nous avons mise en application dans notre cas pratique.

Par ailleurs, l'auditeur interne ne doit pas se contenter des résultats de cette loi pour tirer des conclusions mais doit faire des investigations complémentaires en cas de suspicion de fraude et utiliser d'autres méthodes d'analyse de données ou de logiciels informatiques.

Pour tout dire, l'auditeur interne n'est pas expressément concerné par la lutte contre la fraude bien qu'il peut apporter une véritable valeur ajoutée en matière de détection, de prévention et surtout de dissuasion.

Les balises protégeant des fraudes sont effectivement présentes dans tout dispositif de contrôle interne mais de façon opaque ; elles sont diluées dedans. Il

## **Conclusion Générale**

---

serait alors opportun de tout formaliser au sein d'un programme complet qui assurera la cohérence de l'ensemble et autorisera une évaluation globale du dispositif.

Au terme de ce travail nous espérons avoir fait le tour du sujet, et avoir étayé les questions découlant de notre problématique.

# **Bibliographie**

- Aksouh Hani et Mehenni Ismail, L'appréciation du contrôle interne selon le référentiel COSO, ESC Alger, 2008
- Al Baraka d'Algérie rapport de 2011.
- American Institut of Certified Public Accountant. Cette organisation professionnelle qui fut fondée en 1887 définit notamment des standards éthiques (Statement on Auditing Standard) concernant le domaine comptable à destination notamment des cabinets d'[audits](#)
- Article 74 du règlement 11/08 stipule que : « les dispositions du règlement n°02/03 du 28 octobre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers sont abrogées »
- Banque d'Algérie, rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie pour 2012.
- Banque des Règlements Internationaux, Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, février 2003, point 6.
- Ce qui est applicable aux entreprises l'est aussi aux banques étant une entreprise qui présente certaines spécificités.
- Christian Jimenez et Patrick Merlier (2004) ; Prévention et Gestion des risques opérationnels ; Revue Banque Edition ; Paris.
- Christian Jimenez et Patrick Merlier (2004), Prévention et Gestion des risques opérationnels , Revue Banque Edition, Paris
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « cadre pour les systèmes de contrôle dans les organisations bancaires », Bâle, septembre 1998, point 2
- Compte dans lequel la banque dépose tous les produits issus de son activité et considérés illicites par la Charia'.
- Documents internes de la banque Al Baraka d'Algérie.
- Donald R. Cressey fut l'un des plus brillants étudiants de Sutherland à l'université de l'Indiana durant les années 1940. Alors que les recherches de Sutherland se concentraient surtout sur les actes criminels réalisés dans le monde des affaires, Cressey choisit une autre direction. Sutherland est au monde de la criminalité à col blanc ce que Freud est à la psychanalyse. En effet, c'est Sutherland (1940) qui a inventé l'expression de crime à col blanc
- Elisabeth BERTIN, audit interne ; enjeux et pratiques à l'international, EYROLLES, 2007, P53
- Elisabeth Bertin. « Audit interne ». Ed d'organisation, 2007.
- ENRON : une grande banque Américaine qui fait de la capitalisation boursière, en décembre 2001 cette banque a fait des opérations spéculatives sur le marché de l'électricité qui l'ont causé, des pertes considérables menant vers sa faillite, la cause était bien des manipulations comptables illégales faisant masquer les bénéfices de ces opérations.

- Grace Duffield et Peter Grabosky, *The Psychology of Fraud*, Australian Institute of Criminology.
- Grace Duffield et Peter Grabosky, *The Psychology of Fraud*, Australian Institute of Criminology
- Gulaine leclerc, spécialiste de la juricomptabilité au Québec.
- **Henri Fayol** ([Istanbul, 1841](#) - [Paris, 1925](#)) considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du [management](#).
- IFACI, « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, édition 2013 (révision décembre 2012), p15.
- IFACI, Des mots pour l'audit, *paris 1995*, P28.
- IFACI/O. Lemant, la conduite d'une mission d'Audit Interne, Dunod, Paris, 1995,
- Inspiré principalement de Jean-Luc Siruguet, Emmanuelle Fernandez, Lydia Koessler, le contrôle interne bancaire et la fraude, Dunod, Paris 2006.
- Instruction n°16/VO1/2010, SGA, 2010
- Jacques Renard, théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, 7ème édition, paris, 2010.
- Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne. Paris Ed :d'Organisation Groupe Eyrolles, 2010.
- Jean-Luc SIRUGUET, Emmanuelle FERNANDEZ, Lydia KOESSLER, Le Contrôle interne bancaire et la fraude. Paris Ed : Dunod, 2006
- KHELASSI REDA, les applications de l'audit interne, éditions Houma, 2010,
- L'OCDE a succédé en 1961 à l'Organisation européenne de coopération économique (OECE) créée en 1947 pour administrer l'aide américaine et canadienne dans le cadre du Plan Marshall pour la reconstruction de l'Europe. Elle comptait en 2010 34 Etats membres
- La convention de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques comporte diverses dispositions, dont l'objectif est d'accroître la détection de l'infraction et l'efficacité des poursuites, en imposant également que le blanchiment de ces produits soit incriminé.
- La **Fédération internationale des comptables** (*International Federation of Accountants*, IFAC) est la fédération globale de la profession comptable. L'IFAC a 159 institutions membres et associées dans 124 pays, représentant plus de 2,5 millions de comptables employés dans les services, l'industrie et le commerce, les gouvernements, et l'enseignement
- Le terme de subprime désigne la décote attribuée à des emprunteurs qui présentent un risque élevé de ne pas pouvoir rembourser leur crédit immobilier, tout simplement parce que leurs revenus sont faibles.
- Le triangle de la fraude sera présenté ultérieurement

- Le triangle de la fraude sera présenté ultérieurement.
- Les mots de l'audit - éd. Liaisons. Cité dans Le contrôle interne bancaire et la fraude.
- Mikael Ouaniche, La fraude en entreprise : Comment la prévenir, la détecter, la combattre. Paris Ed : Maxima, 2009
- Normes professionnelles de l'audit interne
- O. Namous, Corpus doctrinale de l'audit interne, cours d'audit bancaire : ESB, 2014
- Objet de notre cas pratique, chapitre4.
- Olivier Gallet, halte aux fraudes, prévenir et détecter les fraudes en entreprise, Dunod, Paris 2005,.
- P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE, « Audit interne et référentiels de risques», édition DUNOD, Paris, 2010.
- Pierre SCHIK, Jaques VERA & Olivier Bourrouilh- parage, 2011.
- Qui est définie par la Norme ISA 240 comme étant la présentation intentionnellement erronée de la situation financière d'une entreprise au travers d'erreurs ou omissions délibérées relatives à des chiffres ou à des informations, destinée à induire les utilisateurs de ces états financiers en erreur.
- Risque opérationnel et stratégie bancaire KPMG 2007.
- Sardi Antoine, Audit et Contrôle interne bancaire. Paris, Ed: AFGES, 2002.
- Scandales : Enron (2001) et Worldcom (2002):
- **Securities and Exchange Commission**, l'autorité de réglementation des activités boursières aux États-Unis (le « gendarme » de la bourse de New York)
- Souheir Benmansour, l'audit interne et la fraude, proposition d'un outil de maîtrise du risque de fraude en milieu bancaire, Ecole Supérieure de Banque, Décembre 2011.
- Toute personne qui détient un mandat législatif, administratif ou judiciaire dans un pays étranger, qu'elle ait été nommée ou élue, toute personne exerçant une fonction publique pour un pays étranger, y compris pour une entreprise ou un organisme publics, et tout fonctionnaire ou agent d'une organisation publique.
- une enquête sur la fraude dans les entreprises partout dans le monde publiée en 2013 ,une autre enquête sur la fraude dans les entreprises en France, en Europe et dans le monde publiée en 2007, menée par le bureau **PricewaterhouseCooper** (PwC) en collaboration avec l'Economy and Crime Research Center de l'Université Martin-Luther de Halle-Wittenberg en Allemagne, donne également un profil du fraudeur.
- USAID (United States agency International Development). « Manuel d'audit interne pour les inspections générales des ministères ».
- Worldcom : Entreprise américaine de télécommunication, en 2002 cet opérateur

a fait de fausses déclarations de revenus, ce qui a causé la suspension de l'action en bourse.

### **Site Web**

- <https://www.albaraka-bank.com/> , 01/05/2019
- IFACI, CRIPP normes, révision Janvier 2011, P7-24, (Disponible sur le site [www.theia.org](http://www.theia.org)), 15/04/2019.

## *Résumé*

*La fraude est un risque en grande expansion ces dernières années et sa maîtrise devient un impératif pour l'ensemble des acteurs de la société actuelle particulièrement dans le monde des affaires.*

*Face à ce phénomène le Comité de Bâle dans son deuxième accord a clairement défini la fraude comme étant une catégorie du risque opérationnel pouvant avoir un impact sur les fonds propres au travers du ratio McDonough.*

*Et même si ce risque ne peut être éradiqué, les dispositifs de contrôle interne doivent être en mesure de le limiter. C'est là qu'interviennent les auditeurs en détectant les faiblesses du contrôle interne qui favoriseraient les manifestations de la fraude. De plus les Auditeurs Internes peuvent apporter une réelle valeur ajoutée en matière de détection et de prévention.*

*Encore faut-il savoir ce que recommande la déontologie de la profession d'audit en la matière.*

*Par ailleurs, pour être en mesure de maîtriser un tel risque il faut d'abord bien le définir, déterminer quels sont les facteurs qui peuvent favoriser sa naissance, les conditions de sa matérialisation et préciser le cadre juridique qui l'entour.*

*Le présent travail aura pour objet de traiter de ces questions, clarifier le concept de la fraude et présenter les moyens de prévention et de détection de ce risque.*