



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 3
(2008-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Evaluation de la maîtrise des risques de fraude en milieu
bancaire: cas d'une agence de Ecobank-GABON**

Présenté par :

Yasmine Falonne AMINOUC

Dirigé par :

Rachel AJAVON

Chef du Département

Audit Interne Ecobank-GABON

Avril 2011

DEDICACES

Je dédie ce travail à:

- ✓ mes parents Taofiki AMINOU et Fatima LAURIANO ;
- ✓ mes frères et sœurs Faizdeen, Nadia, Yazid AMINOU pour leur soutien ;
- ✓ mes sœurs jumelles Kamila ANJORIN et Farida OSSENI avec qui j'ai partagé mon séjour à Dakar ;
- ✓ mes collègues de la troisième promotion du Master Professionnel Audit et Contrôle de Gestion précisément à ma petite famille avec qui j'ai partagé des moments de joie.

REMERCIEMENTS

Je ne saurais commencer ce mémoire sans avoir une pensée pour tous ceux qui ont contribué à le rendre possible.

Je tiens tout d'abord à remercier Monsieur Jean-Baptiste SIATE, Directeur Général de Ecobank-GABON pour l'opportunité qu'il m'a donnée d'effectuer un stage au sein de son organisation.

Ma reconnaissance va également à l'endroit de Madame Rachel AJAVON ADEGBIDI, Chef du Département Audit Interne de Ecobank-GABON pour son encadrement pendant mon stage.

Je remercie également Madame Evelyne NNANNA du Service Ventes et Réseaux pour l'opportunité qu'elle m'a donnée d'intégrer Ecobank-GABON.

Je tiens à remercier Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), ainsi que tous les enseignants et intervenants qui se donnent beaucoup d'effort pour améliorer cette formation et lui apporter la reconnaissance qu'elle mérite.

Sans oublier l'ensemble des collaborateurs d'Ecobank-GABON pour l'accueil qu'ils m'ont réservé dans leur structure et qui m'ont permis d'effectuer un stage très enrichissant d'un point de vue professionnel et personnel.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

BEAC : Banque Economique de l'Afrique Centrale

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CI : Contrôle Interne

COBAC: Commission Bancaire de l'Afrique Centrale

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

ECIIA: European Confederation of Institutes of Internal Auditing

EDC: Ecobank Development Corporation

EGA: Ecobank GABON

ETI: Ecobank Transnational Incorporated

IFACI: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes

IIA: Institute of Internal Auditors

ISA: International Standard Auditing

ISCBF: Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance

KYC: Know Your Costumer

PV: Procès Verbal

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Facteurs incitatifs à l'acte de fraude.....	19
Tableau 2: Démarche d'évaluation de la maîtrise des risques de fraude	24
Tableau 3: la fraude dans le cycle de vie	30
Tableau 4 : Risques de fraude liés aux ouvertures de compte	32
Tableau 5: Risques de fraude liés aux opérations de caisse.....	34
Tableau 6: Risques de fraude liés au processus « commander et délivrer des moyens de paiement »	35
Tableau 7: Risques de fraude liés aux traitements des faux billets.....	36
Tableau 8: Echelle de cotation de la gravité du risque.....	39
Tableau 9: Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque	39
Tableau 10: Exemple de matrice d'évaluation de la criticité des risques	40
Tableau 11 : Chiffres clés de EGA au 31 décembre 2009.....	58
Tableau 12 : Identification des dispositifs de maîtrise et risques de fraude liés aux ouvertures de compte client	71
Tableau 13 : Identification des dispositifs de maîtrise et risques de fraude liés aux opérations de caisse.....	72
Tableau 14 : Identification des dispositifs de maîtrise et risques de fraude liés à la gestion des moyens de paiement en agence.....	73
Tableau 15 : Identification des dispositifs de maîtrise et risques de fraude liés aux traitements des faux billets	75
Tableau 16: Résultat du test de conformité des procédures d'ouverture de compte client.....	76
Tableau 17: Résultat du test de conformité des procédures de traitement des opérations de caisse	77

Tableau 18: Résultat du test de conformité des procédures de gestion des moyens de paiement	78
Tableau 19: Résultat du test de conformité des procédures de traitement des faux billets.....	79
Tableau 20: Résultats Test de permanence des Procédures d'Ouverture de Compte	53
Tableau 21: Résultats Test de permanence Procédure de Traitement des Opérations de caisse	53
Tableau 22: Résultats Test de permanence Procédure de Gestion des Moyens de Paiement..	53
Tableau 23: Résultats Test de permanence Procédure de Traitement des Faux billets	53
Tableau 24: Proposition d'échelle d'évaluation de la probabilité de survenance des risques .	89
Tableau 25: Proposition d'échelle d'évaluation de l'impact des risques.....	90
Tableau 26: Evaluation de la probabilité de survenance et de l'impact des risques de fraude	90
Tableau 27: Matrice de criticité des risques de fraude.....	92
Tableau 28: Exemple de critères d'évaluation de l'adéquation des dispositifs de maitrise des risques de fraude	93
Tableau 29: Exemple de critères d'évaluation de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques de fraude	94
Tableau 30: Evaluation de l'adéquation et de l'efficacité des dispositifs de maitrise des risques de fraude.....	95
Tableau 31 : Matrice d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques de fraude	98

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Définition du terme « Fraude »	11
Figure 2: « Triangle de fraude ».....	17
Figure 3: Phases de l'analyse de l'activité de la banque.....	25
Figure 4: Découpage de la banque en activités.....	26
Figure 5: Découpage des activités en produits homogènes	27
Figure 6: Identification du cycle de vie des produits.....	28
Figure 7 : Enchaînement des tâches	29
Figure 8: Analyse des risques de fraude	37
Figure 9: Modèle d'analyse de l'évaluation de la maîtrise des risques de fraude	37
Figure 10: Flowchart Ouverture de comptes.....	60
Figure 11: Flowchart Traitement des Opérations de Caisse	62
Figure 12: Flowchart Gestion des cartes et codes.....	64
Figure 13: Flowchart Traitement des Faux Billets.....	69

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLE ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : FRAUDE ET BANQUE	7
Chapitre 1 La fraude en milieu bancaire.....	9
1.1 Les dimensions de la fraude.....	10
1.1.1 Définitions.....	10
1.1.1.1 Selon les normes professionnelles de l'auditeur interne de l'IIA	10
1.1.1.2 Selon la norme ISA 240	10
1.1.1.3 Selon l'ECIIA: European Confederation of Institutes of Internal Auditing ..	10
1.1.2 Notions voisines de la fraude.....	11
1.1.2.1 L'escroquerie et le vol.....	12
1.1.2.2 Le faux et l'usage de faux et leurs applications	13
1.1.2.3 Le blanchiment et le recel	13
1.1.3 Typologie des fraudes	14
1.2 Analyse de la fraude : les éléments constitutifs de l'acte de fraude, les facteurs incitatifs à la fraude	15
1.2.1 Les éléments constitutifs de la fraude.....	15

1.2.1.1	Les moyens frauduleux	15
1.2.1.2	Remise, usage ou destruction d'une chose	16
1.2.2	Les facteurs incitatifs à la fraude : le triangle de la fraude	16
1.2.2.1	Une opportunité ou occasion	17
1.2.2.2	Un besoin ou une pression (ce qui motive le crime)	18
1.2.2.3	La rationalisation de l'acte frauduleux.....	18
1.2.2.4	Quelques exemples de facteurs incitatifs à l'acte de fraude.....	19
Chapitre 2 Evaluation de la maitrise des risques de fraude dans une agence bancaire		21
2.1	Importance et rôle des acteurs de l'évaluation de la maîtrise des risques de fraude	22
2.1.1	Importance de l'évaluation des risques de fraude	22
2.1.2	Rôle des acteurs dans l'évaluation de la maîtrise des risques de fraude.....	23
2.2	Démarche d'évaluation de la maîtrise des risques de fraude.....	23
2.2.1	Analyse de l'activité de la banque	25
2.2.1.1	Découpage de la banque en activités.....	26
2.2.1.2	Découpage des activités en produits homogènes	27
2.2.1.3	Identification du cycle de vie des produits	28
2.2.2	Risques de fraude liés à l'activité bancaire.....	31
2.2.2.1	Notion de risque	31
2.2.2.2	Définition générale.....	31
2.2.2.3	Identification des risques.....	32
2.2.2.4	Analyse des risques de fraude	37

2.3.1	Définitions et objectifs du contrôle interne dans une agence bancaire	41
2.3.1.1	Définition du Contrôle Interne bancaire.....	41
2.3.1.2	Objectifs du contrôle interne bancaire.....	42
2.3.2	Dispositifs de contrôle interne contre la fraude dans une agence bancaire	42
2.3.2.1	Objectifs	43
2.3.2.2	Moyens.....	43
2.3.2.3	Systèmes d'information et de pilotage	44
2.3.2.4	Organisation	44
2.3.2.5	Procédures	45
2.3.2.6	Supervision.....	45
Chapitre 3 Méthodologie de l'étude.....		46
3.1	Modèle d'analyse.....	46
3.2	Outils de collecte et analyse des données	48
3.2.1	Les techniques d'identification des risques	48
3.2.1.1	Analyse documentaire	49
3.2.1.2	Narration.....	49
3.2.1.3	Observation	49
3.2.1.4	Tableau d'identification des risques.....	49
3.2.2	les techniques d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques	50
3.2.2.1	Questionnaire de contrôle interne.....	50
3.2.2.2	Guide d'entretien.....	50
3.2.2.3	Organigramme fonctionnel.....	50
3.2.2.4	Grille d'analyse des tâches	50

DEUXIEME PARTIE : L'EVALUATION DE LA MAITRISE DES RISQUES DE FRAUDE	
AU SEIN D'UNE AGENCE DE ECOBANK-GABON	
	53
Chapitre 4 Présentation générale de Ecobank.....	55
4.1 Missions et objectifs	56
4.2 Activités.....	56
4.3 Organisation de Ecobank-GABON	57
4.4 Quelques chiffres pertinents	58
Chapitre 5 Description des dispositifs de maîtrise des risques de fraude au sein de Ecobank-	
GABON.....	59
5.1 Description des procédures de traitement des opérations au sein d'une agence	
Ecobank-GABON	59
5.1.1 Description des procédures d'ouverture de compte client.....	59
5.1.2 Description des procédures de traitement des opérations de caisse.....	61
5.1.3 Description des procédures de gestion des moyens de paiement en Agence... 63	
5.1.3.1 Procédures de commande et réception des cartes et codes	65
5.1.3.2 Procédures de gestion des chéquiers	65
5.1.4 Description des procédures de traitement des faux billets.....	68
5.2 Identification des dispositifs de maîtrise des risques de fraude.....	70
5.2.1 Identification des dispositifs de maîtrise et risques liés à l'ouverture	
des comptes.....	70
5.2.2 Identification des dispositifs de maîtrise et risques de fraude liés aux	
opérations de caisse	72
5.2.3 Identification des dispositifs de maîtrise et risques de fraude liés à la gestion	
des moyens de paiement en agence	73

5.2.4	Identification des dispositifs de maîtrise et risques liés aux traitements des faux billets	75
5.3	Test de conformité et de permanence	76
5.3.1	Test de conformité	76
5.3.1.1	Test de conformité lié aux procédures d'ouverture de compte client	76
5.3.1.2	Test de conformité lié aux procédures de traitement des opérations de caisse	77
5.3.1.3	Test de conformité lié aux procédures de gestion des moyens de paiement ..	78
5.3.1.4	Test de conformité lié aux procédures de traitement des faux billets	79
5.3.2	Test de permanence	80
5.3.2.1	Test de permanence lié aux procédures d'ouverture de compte	80
5.3.2.2	Test de permanence lié aux procédures de traitement des opérations de caisse	80
5.3.2.3	Test de permanence lié aux procédures de gestion des moyens de paiement	80
5.3.2.4	Test de permanence lié aux procédures de traitement des faux billets	81
Chapitre 6 Evaluation de la maîtrise des risques de fraude au sein de Econbank-GABON et recommandations		88
6.1	Evaluation des risques de fraude au sein de EGA	89
6.1.1	Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques de fraude	89
6.1.2	Evaluation de la criticité des risques de fraude	92
6.2	Evaluation de la maîtrise des risques de fraude	93
6.2.1	Evaluation de l'adéquation des dispositifs de maîtrise des risques de fraude ...	93
6.2.2	Evaluation de l'efficacité des dispositifs de maitrise des risques de fraude	94

6.2.3	Evaluation globale de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques de fraude	94
6.2.4	Matrice d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques de fraude	98
6.3	Analyse des résultats et recommandations	99
6.3.1	Analyse des résultats de l'évaluation de la maîtrise des risques de fraude au sein de EGA	99
6.3.2	Recommandations	100
6.3.2.1	Recommandations relatives à la supervision des tâches et le manuel de procédures	100
6.3.2.2	Recommandations relatives à la maîtrise des risques de fraude importants des différents processus	101
	CONCLUSION GENERALE	105
	ANNEXES	107
	BIBLIOGRAPHIE	123

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le développement des technologies de l'information, la complexité croissante des organisations et des opérations constituent des opportunités de frauder et donc expliquent l'accroissement de ce phénomène. La propension à frauder est une constante dans les sociétés organisées autour de la création de richesse. En effet, selon Siruguet (2006 :1), une entreprise sur deux aujourd'hui est victime de fraude et encourt des pertes financières et d'autres dommages collatéraux pouvant atteindre plusieurs milliards de dollars.

La fraude, phénomène répréhensible et difficile à cerner, est un fléau mondial qui sévit dans tous les secteurs de la vie, aussi bien économique que social. Cette situation fait que de nos jours, le risque de fraude est devenu l'une des variables principales de la réflexion stratégique et organisationnelle des dirigeants d'entreprises et organisations.

Face à ce fléau, les dirigeants ont besoin de se couvrir. Pour répondre à cet impératif, la mise en place d'outils efficaces de prévention, d'identification, d'évaluation et de pilotage des risques de fraude, devient une préoccupation pour les dirigeants. C'est dans cette perspective que les dirigeants d'entreprise mettent en place des dispositifs de contrôle interne pour prévenir, identifier, évaluer les risques de fraude susceptibles d'affecter leurs activités.

D'un autre côté, la banque du fait des sommes importantes qui y circulent, semble devenue l'un des secteurs les plus touchés par ce fléau. Que ce soit en interne qu'en externe, la malhonnêteté semble se développer et entrer au fur et à mesure dans les mœurs. Elle touche autant les banques que les entreprises et se pratique aussi bien isolément qu'avec la complicité d'autrui.

Tout ceci explique les scandales ainsi que la série des fraudes survenues ces dernières années dans des institutions financières et par la même occasion l'importance d'une bonne maîtrise de ces risques.

La défaillance du système de contrôle constitue souvent l'explication essentielle de la fraude car les agents véreux profitent du moindre dysfonctionnement pour s'enrichir ; même s'ils sont parfois aidés par des complices internes ou externes. En effet, les procédures internes, les principes de déontologie ne sont pas toujours respectés à tous les niveaux de la banque; ceci facilite les vols, les détournements d'actifs, et à long terme peut entraîner la perte de confiance des clients et la faillite de la banque. Comme le dit Renard (2010 :123), « ... à un contrôle interne bien aménagé va correspondre un risque de fraude limité».

Par ailleurs, Ecobank-GABON est une institution financière qui offre un certain nombre de services à savoir le compte courant, le compte d'épargne, le dépôt à terme, les crédits à court, moyen et long terme, etc. Dans une optique de rentabilité et de préservation de son image, la banque a mis en place des outils pour mieux gérer les risques de fraude. Toutefois, les défaillances du contrôle interne ou son insuffisance l'exposent à ces divers risques de fraude. Ces risques sont souvent difficiles à déceler car les preuves sont dissimulées par le biais d'opérations complexes effectuées au sein de l'organisation.

Ainsi, réduire les cas de fraude, faire respecter les principes de contrôle interne, prévenir et éviter les détournements d'actifs sont autant de problèmes auxquels Ecobank-GABON est confrontée.

A ces différents problèmes, la banque ne cesse d'apporter des solutions afin de faciliter la maîtrise des risques de fraude et d'assurer la transparence, l'efficacité au sein de son organisation.

Ces problèmes peuvent s'expliquer par :

- ✓ le non respect des procédures par le personnel en cas d'affluence des clients ;
- ✓ la défaillance du contrôle interne existant ;
- ✓ l'absence d'évaluation permanente de la maîtrise des risques afin de déceler les secteurs vulnérables et de les renforcer.

Les conséquences pouvant découler sont :

- ✓ une perte de confiance des clients ;
- ✓ des pertes financières élevées ;
- ✓ une perte de motivation du personnel ;
- ✓ la faillite de la banque.

En effet, la maîtrise des risques de fraude est un processus de limitation et d'anticipation des risques mis en place par une organisation dans sa gestion stratégique. Pour réduire au maximum ces risques, ECOBANK-GABON a mis en place un certain nombre de procédures internes destinées aux différents services de la banque et elle veille également à travers son service d'Audit Interne, au strict respect de ces différentes procédures.

Ainsi, et dans le but d'assurer sa pérennité, Ecobank-GABON dispose de plusieurs solutions possibles, à savoir :

- ✓ s'assurer du respect des procédures mises en place au sein de la banque ;
- ✓ faire une synthèse des meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques de fraude ;
- ✓ développer une culture de bonnes pratiques dans l'entreprise en responsabilisant les opérationnels à surveiller les risques et à remonter l'information ;
- ✓ évaluer régulièrement l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques de fraude dans les agences afin de les renforcer.

De toutes ces hypothèses, l'évaluation de la maîtrise des risques de fraude paraît la solution la plus adéquate retenue pour cette étude. Elle permettrait à Ecobank-GABON de s'assurer de l'efficacité et de l'adéquation de ses dispositifs de prévention de la fraude et de renforcer la maîtrise de ces risques. Une bonne maîtrise des risques de fraude passe par l'engagement des dirigeants, la responsabilisation des personnes chargées des opérations. Une évaluation régulière des risques de fraude par les auditeurs internes et externes permettrait à Ecobank-GABON d'assurer l'atteinte de ses objectifs et sa pérennité.

A travers la solution retenue, la question principale à laquelle cette étude essaiera de répondre est :

Quelle est l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques de fraude au sein de Ecobank-GABON ?

Elle permettra de décliner les préoccupations spécifiques suivantes :

- ✓ quels sont les éléments constitutifs de l'acte de fraude ?
- ✓ quels sont les domaines vulnérables au risque de fraude au sein de Ecobank-GABON?
- ✓ quels sont les types de risques de fraude susceptibles d'être rencontrés par Ecobank-GABON?
- ✓ quels sont les moyens dont dispose Ecobank-GABON pour la maîtrise de ces risques de fraude ?

Il en ressort le thème suivant : « *Evaluation de la maîtrise des risques de fraude en milieu bancaire : cas d'une agence bancaire de Ecobank-GABON* ». A travers cette étude, l'objectif général est d'apprécier l'efficacité des dispositifs maîtrise des risques de fraude au sein de Ecobank-GABON en vue d'apporter d'éventuelles recommandations. Ceci permettra d'atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ identifier et analyser les risques de fraude au sein d'une agence bancaire ;
- ✓ présenter les différents secteurs de la banque vulnérables à ces risques ;
- ✓ identifier les dispositifs de maîtrise de ces risques mis en place par Ecobank-GABON;
- ✓ évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques de fraude au sein d'Ecobank-GABON et faire des recommandations.

Le risque de fraude est un risque opérationnel, présent dans tous les secteurs de la banque. Il ne sera pas possible de prétendre à une évaluation exhaustive de ce risque ; l'étude se limitera donc à la fraude liée aux traitements de certaines opérations dans une agence bancaire. L'analyse portera sur le cas de falsification de chèques, de la remise de faux billets lors d'un versement sur un compte, de la présentation de documents frauduleux pour effectuer des retraits ou pour procéder une ouverture de comptes dans une agence bancaire.

L'intérêt de cette étude se situe à deux niveaux :

- pour l'organisation :

L'évaluation de la maîtrise des risques de fraude au sein d'une agence de Ecobank-GABON, permettra à celle-ci d'améliorer son contrôle interne en vue d'une meilleure prévention des risques de fraude, de maximiser l'efficacité de ces opérations, d'assurer sa pérennité. Cette étude contribuera à une vision proactive des dirigeants, et une économie de son temps de réaction face à ces événements de plus en plus fréquents.

- pour nous mêmes :

Cette analyse permettra dans un premier temps, de mettre en pratique les connaissances théoriques reçues au cours de la formation et dans un second temps, de mieux comprendre les risques de fraude au sein de la banque et le dispositif de contrôle en place destiné à sa maîtrise. En somme, elle nous permettra d'approfondir nos connaissances en matière de démarche d'évaluation des risques dans une entreprise.

L'étude s'articule autour de deux parties :

- la première partie consacrée au cadre théorique, permettra de cerner la notion de fraude bancaire et d'analyser les risques y afférents, de présenter la démarche d'évaluation de la maîtrise de ces risques ainsi que la méthodologie adoptée ;
- la seconde partie orientée sur le cadre pratique, permettra d'avoir une vision globale de Ecobank-GABON, une prise de connaissance des risques de fraude au sein de celle-ci, de procéder à l'évaluation de la maîtrise des risques et d'apporter les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : FRAUDE ET BANQUE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Les mutations que le marché financier international a connues ces derniers temps et qu'il continue de vivre entraînent de nouvelles difficultés et accroissent de façon exponentielle les incertitudes auxquelles les banques sont confrontées aujourd'hui. Celles-ci progressent dans un environnement complexe au regard de la multiplicité des facteurs à intégrer. Les pressions externes et les besoins en matière de transparence de l'information financière d'un côté, et d'un autre, la dégradation de la notion d'éthique au profit de la mauvaise foi, obligent les banques à veiller constamment à la mise en place des moyens et des procédures leur permettant de se protéger contre un fléau : la fraude.

De nos jours, nombreux sont les dirigeants qui portent une attention particulière à la maîtrise du risque de fraude au sein de leur institution. Leur souci de pérennité de l'entreprise et de maintien de la confiance des clients, leur impose de veiller à ce que toutes les dispositions soient prises afin de minimiser le risque de fraude.

La maîtrise du risque de fraude est un élément essentiel du dispositif de contrôle interne mis en place au sein des banques.

Il paraît donc nécessaire d'analyser l'activité de la banque, de détecter les risques inhérents afin de renforcer le dispositif destiné à assurer leur maîtrise.

Avant la mise en place des mesures, la délimitation du concept de fraude, son mécanisme, ainsi que la connaissance de l'activité de la banque constituent un préalable indispensable à toute action visant à maîtriser les risques.

Ainsi, dans cette première partie essentiellement consacrée à la revue de littérature, il sera question d'expliquer la fraude dans une agence bancaire, de l'analyser, de définir les facteurs incitatifs à la fraude, de faire ressortir les dispositifs de maîtrise des risques et de proposer une démarche d'évaluation de la maîtrise des risques avec un modèle d'analyse et de collecte des données pour aborder facilement le cadre pratique de l'étude.

Chapitre 1 La fraude en milieu bancaire

Les montants des pertes et des préjudices causés par la fraude sont de plus en plus élevés et les principaux acteurs concernés décident de se doter d'outils efficaces pour leur gestion. La fraude se produit généralement dans un contexte d'absence de séparation des tâches, de collusion entre employés ou lorsqu'il existe des actifs liquides ou à valeur élevée. De manière générale, l'indicateur principal d'un risque élevé de fraude est le manque de procédures internes et l'absence de code éthique au sein de l'entreprise.

Dans cette optique, la gestion efficace de l'ensemble des processus de la banque et celui des agences en particulier s'avère nécessaire et oblige l'entreprise à veiller continuellement à la maîtrise des risques de fraude.

Ce premier chapitre du cadre théorique sera consacré à la présentation de la fraude en milieu bancaire, ainsi qu'aux différentes notions dont la maîtrise paraît essentielle pour l'étude.

1.1 Les dimensions de la fraude

La question que nous devons nous poser est : « qu'est-ce que la fraude ? ». Notion vaste et polymorphe, la fraude donne lieu à de multiples interprétations, sans oublier les notions qui lui sont voisines. Il existe une multitude de définitions de la fraude, mais toutes convergent vers les mêmes éléments. Cette section aura pour but d'exposer les différentes définitions de la fraude, d'en faire une synthèse, de présenter les notions voisines de la fraude et de définir les grandes catégories de fraude.

1.1.1 Définitions

Il est question dans cette rubrique d'exposer les différentes définitions de la fraude selon les normes qui régissent l'activité d'audit et contrôle interne.

1.1.1.1 Selon les normes professionnelles de l'auditeur interne de l'IIA

La fraude peut être définie comme : « Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial. »

1.1.1.2 Selon la norme ISA 240

Le terme « fraude » désigne un acte intentionnel commis par un ou plusieurs dirigeants, par des personnes constituant le gouvernement d'entreprise, par des employés ou par des tiers, impliquant des manœuvres dolosives dans le but d'obtenir un avantage indu ou illégal.

1.1.1.3 Selon l'ECIIA: European Confederation of Institutes of Internal Auditing

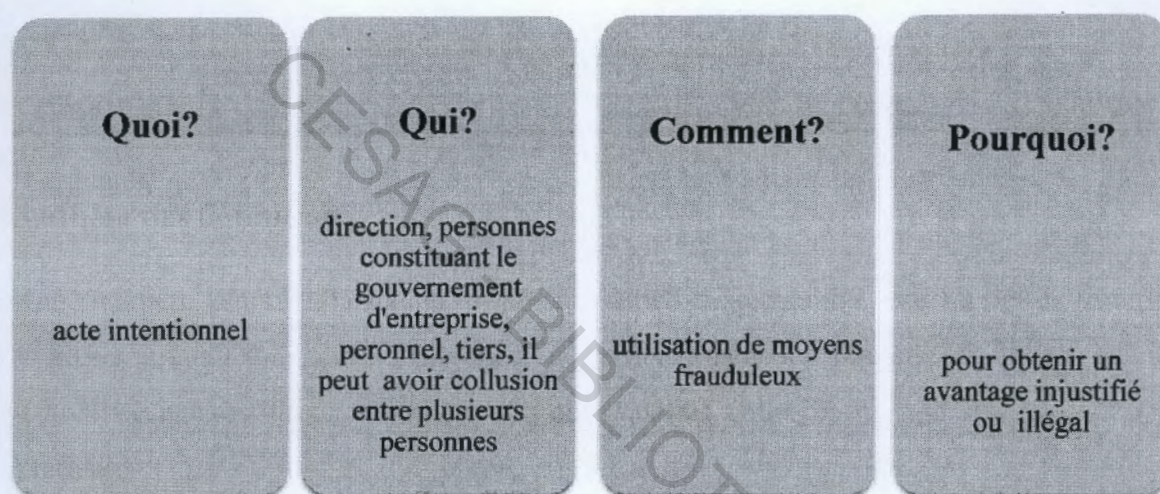
« Une fraude ne peut intervenir sans tromperie, ce qui implique généralement une dissimulation ; la fraude est par conséquent un acte prémédité, et ne résulte pas d'une erreur ou d'une omission. Une fraude peut bien entendu, trouver son origine dans une erreur innocente et non identifiée, exploitée ultérieurement par un fraudeur », (IFACI, 2000 :11).

Synthèse des définitions

D'une manière générale, la fraude est un acte délictueux accompli dans un but de tromper et de porter préjudice à autrui. Elle peut se réaliser dans les intérêts ou au détriment de l'entreprise par ses dirigeants ou par son personnel en collusion ou non avec des personnes extérieures.

Hamazaoui (2008 :12) donne une synthèse des différentes définitions et des éléments caractérisant un acte frauduleux.

Figure 1: Définition du terme « Fraude »



Source : Hamazaoui (2008 :12)

1.1.2 Notions voisines de la fraude

La fraude est un terme générique qui recouvre une multiplicité de crimes et d'actes délictueux s'exerçant dans divers domaines. Les législations nationales ont des visions différentes de la forme que peut prendre la fraude et des seuils requis pour engager des poursuites. En effet, il existe de nombreux délits et infractions plus ou moins voisins de la fraude au nombre desquels on pourrait retenir le vol et l'escroquerie, le faux et l'usage de faux et leurs applications, la corruption et ses formes diverses, le blanchiment et le recel, l'abus de biens sociaux, l'abus de confiance, etc. Siruguet & al (2006 :9-19), Ouaniche (2009 :32-36) et l'ECIA donnent une liste de notions voisines de la fraude.

Nous détaillerons celles les plus fréquentes dans une agence bancaire à savoir :

- l'escroquerie et le vol ;
- le faux et l'usage de faux et leurs applications ;
- le blanchiment et le recel.

1.1.2.1 L'escroquerie et le vol

- L'escroquerie selon le code pénal français dans son article 313- 1 est définie comme : « Le fait, soit par l'usage d'un faux nom ou d'une fausse qualité, soit par l'abus d'une qualité vraie, soit par l'emploi de manœuvres frauduleuses, de tromper une personne physique ou morale et de la déterminer ainsi, à son préjudice ou au préjudice d'un tiers, à remettre des fonds, des valeurs ou un bien quelconque, à fournir un service ou à consentir un acte opérant obligation ou décharge ».

Cette définition de l'escroquerie de Ouaniche (2009 : 36) est complète car elle regroupe tous les éléments caractérisant l'acte d'escroquerie. L'escroc, comme le voleur, vise à prendre possession d'une chose appartenant à autrui, la différence étant qu'il utilise la ruse pour obtenir la remise de l'objet par la victime. L'escroc abuse de la confiance d'autrui. L'escroc utilise des manœuvres frauduleuses qui consistent notamment en des allégations mensongères, accompagnées de mise en scène pour faire croire en l'existence d'un pouvoir imaginaire ou pour faire naître l'espérance d'un événement chimérique.

Selon Ouaniche (2009 : 36), pour être qualifié de fraude, l'escroquerie doit retenir les éléments constitutifs suivants :

- la commission d'un acte positif consistant à avoir usé d'un faux nom ou d'une fausse qualité, abusé d'une qualité vraie ou utilisé des manœuvres frauduleuses. La manœuvre frauduleuse doit consister en une action positive et non en une abstention ;
- un élément matériel : l'escroquerie implique que l'auteur se soit vu remettre des fonds, des valeurs ou un bien quelconque. Elle ne concerne donc que des biens corporels mais peut aussi porter sur les biens immatériels et les services ;
- un élément intentionnel : l'escroquerie requiert la conscience chez l'agent d'user de l'un des moyens incriminés ;

- Le vol est défini comme « la soustraction frauduleuse de la chose d'autrui ». Le vol concerne souvent des actifs ou des biens matériels (stocks, immobilisations, etc.). Le voleur dépossède sa victime à l'insu de celle-ci, le plus souvent en lui substituant son bien contrairement au fraudeur, plus astucieux qui influe sur sa victime pour l'inciter à se déposséder elle-même. En banque, le vol d'identité doit être aussi pris en compte car il consiste à voler ou à détourner l'identité d'une personne ou d'une entreprise et permet de commettre d'autres crimes ou délits.

1.1.2.2 Le faux et l'usage de faux et leurs applications

- Le faux : Il s'agit de toute altération frauduleuse de la vérité de nature à causer un préjudice.
- Les contrefaçons de monnaie et de cartes de paiement.
- Les contrefaçons liées à la propriété intellectuelle telles que le piratage des logiciels ou l'utilisation de marques ou logos dont on ne dispose pas des droits d'usage. Siruguet & al, (2006 :10).

1.1.2.3 Le blanchiment et le recel

Il s'agit d'infractions dérivées d'une infraction préalable : le blanchiment provient d'activités criminelles organisées alors que le recel provient d'une action qualifiée de crime ou de délit par la loi.

- « Le blanchiment est le fait de faciliter, par tout moyen, la justification mensongère de l'origine des biens ou des revenus de l'auteur d'un crime ou d'un délit ayant procuré à celui-ci un profit direct ou indirect. Constitue également un blanchiment, le fait d'apporter son concours, à une opération de placement, de dissimulation ou de conversion du produit direct ou indirect d'un crime ou d'un délit ».
- Le recel est un délit qui porte sur une chose provenant d'un crime ou d'un délit préalablement commis, quelle qu'en soit sa nature. Par exemple, une banque qui accepte en paiement, des fonds qu'elle sait provenir d'un délit. Siruguet & al, (2006 :10).

1.1.3 Typologie des fraudes

Ouaniche (2009:27), définit deux grandes catégories de fraude :

- les détournements d'actifs : Ils consistent en la subtilisation des biens ou d'actifs appartenant à l'entreprise par des individus isolés ou agissant de concert. Ils proviennent souvent d'une défaillance du contrôle interne ou d'une volonté de l'individu de nuire à l'entreprise. Ces détournements portent généralement sur des éléments monétaires (détournement de la trésorerie de la société) mais peuvent également concerner d'autres éléments d'actifs comme les stocks, les immobilisations ou les créances clients.

- les fraudes comptables : elles consistent à présenter de manière intentionnelle des comptes ou une information financière ne représentant pas la réalité économique de l'entreprise. La fraude comptable peut porter sur :
 - les comptes statutaires ou les comptes consolidés ;
 - les données de gestion interne à l'entreprise (reporting, tableaux de bord) ;
 - les données financières communiquées aux tiers (communication financière).

Ce type de fraude se traduit par la manipulation des informations chiffrées dans le but de tromper le lecteur sur la situation patrimoniale et/ou la performance économique de l'entreprise.

1.2 Analyse de la fraude : les éléments constitutifs de l'acte de fraude, les facteurs incitatifs à la fraude

La fraude tient compte d'un certain nombre d'éléments et son accomplissement est possible grâce à plusieurs facteurs. Après avoir défini les différents éléments constitutifs de la fraude, il sera question dans cette section de présenter les facteurs incitatifs à l'acte de fraude.

1.2.1 Les éléments constitutifs de la fraude

Le fraudeur, en contournant les lois et règlements en vigueur, accomplit un acte délictueux. Seuls les tribunaux ont le pouvoir de déterminer s'il y a fraude et d'en qualifier la nature. La fraude dans son ensemble, est caractérisée par l'existence de moyens frauduleux et la remise ou la destruction de la chose.

1.2.1.1 Les moyens frauduleux

Selon Siruguet & al (2006 :19), les moyens frauduleux comprennent des actes positifs et des manœuvres frauduleuses ; l'usage d'un faux nom ou d'une fausse qualité ; l'intention frauduleuse et l'intention de tromper.

1.2.1.1.1 Des actes positifs

Les moyens frauduleux doivent être déterminants pour la remise de la chose. En effet, tout acte frauduleux doit avoir pour conséquence la remise d'une chose. Ainsi, selon Siruguet & al (2006 :19), le fait de ne pas tromper un tiers sur son identité ou sa qualité apparente ne constitue pas un acte positif suffisant pour qualifier un délit d'escroquerie : il faut que s'en suive la remise d'une chose.

1.2.1.1.2 Des manœuvres frauduleuses

Elles doivent être différentes du simple mensonge. Elles sont constituées de :

- tous les éléments extérieurs indépendants du mensonge, mais qui en augmentent la puissance de persuasion ;
- toutes les machinations mises en œuvre par l'escroc pour dissimuler le mensonge et tromper la vigilance de sa victime.

Ces manœuvres frauduleuses peuvent se réaliser, entres autres, à l'aide de documents mensongers (faux bilans), ou falsifiés (fausse carte d'identité) présentés à la banque en vue de l'obtention d'un crédit par exemple.

Elles peuvent également impliquer l'intervention d'un tiers : un employeur attestant mensongèrement qu'une personne fait partie de son entreprise afin de permettre à cette personne de se prétendre salariée pour obtenir un crédit bancaire, (Siruguet & al, 2006 :19).

1.2.1.1.3 L'usage d'un faux nom ou d'une fausse qualité

Pour définir l'escroquerie, l'usage d'un faux nom ou de la fausse qualité doit être un acte positif : la fausse qualité peut résulter de l'usurpation d'un titre (universitaire, de noblesse, d'agent public) ou résulter de l'affirmation mensongère d'une profession privée (expert comptable, notaire) (Siruguet & al, 2006 :19).

1.2.1.1.4 L'intention frauduleuse et l'intention de tromper

Apprécier l'élément intentionnel en matière d'escroquerie est du seul ressort de la justice.

En règle générale, les manœuvres frauduleuses visées par la loi ne sont que des actes préparatoires tant que la personne n'a pas tenté par des agissements positifs de se faire remettre l'objet convoité. Par exemple, il n'y a pas tentative d'escroquerie, si un client ne fait aucune démarche auprès de sa banque pour obtenir un crédit après s'être présenté sous un faux nom ou une fausse qualité. Mais si par la suite, il se sert de ce faux nom ou de cette fausse qualité pour obtenir un crédit (création d'un dossier de demande de prêt et signature de cette demande), il y a alors tentative d'escroquerie, (Siruguet & al, 2006 :19).

1.2.1.2 Remise, usage ou destruction d'une chose

La remise d'une chose constitue le seul élément constitutif du délit d'escroquerie : c'est la conséquence des manœuvres frauduleuses. Il s'agit généralement de biens meubles : contrat de prêt, valeurs mobilières, moyens de paiements, (Siruguet & al, 2006 :19)

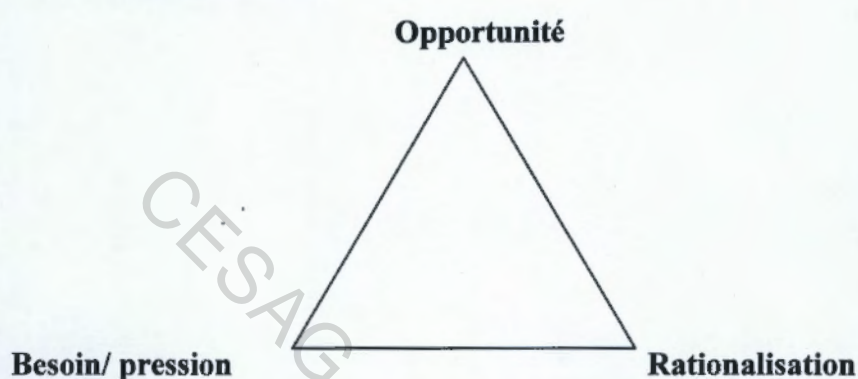
1.2.2 Les facteurs incitatifs à la fraude : le triangle de la fraude

Pour qu'il y ait fraude, il faut un fraudeur. Il est ainsi fondamental de comprendre pourquoi un employé modèle pourrait passer à l'acte et potentiellement escroquer son employeur. Trois principales raisons expliquent le déclenchement de la fraude : c'est le « triangle de la fraude ». Ce triangle regroupe tous les facteurs incitatifs à l'acte de fraude et fait référence à une théorie développée dans les années 60 par un sociologue américain, Donald CRESSEY. Pour l'élaborer, il a réalisé des entretiens avec des personnes condamnées pour fraude afin de mettre en évidence des points communs dans chacune de ces affaires, (Ouaniche, 2009 : 48).

Selon Hamazaoui (2008 :120), Siruguet & al (2006 :30-36), Ouaniche (2009:48-51), la fraude implique l'existence de:

- une incitation ou une pression ;
- une occasion pour la commettre ;
- la rationalisation de l'acte.

Figure 2: « Triangle de fraude »



Source : Adaptée de Hamazaoui (2008 :120), Siruguet & al (2006 :30-36), Ouaniche (2009:48-51)

1.2.2.1 Une opportunité ou occasion

Il s'agit de l'opportunité et de la capacité qu'a le fraudeur pour déclencher son comportement déviant. La position d'un individu, son ancienneté, sa connaissance des systèmes d'information et des dispositifs de contrôle interne sont autant de facteurs qui peuvent expliciter la facilité avec laquelle les fraudes sont commises. L'existence d'une opportunité dans un cas de fraude renvoie au contrôle interne, car c'est ce dispositif qui doit empêcher l'opportunité de fraude de se présenter. Le fraudeur ne recherche pas forcément les failles du système : parfois, elles se présentent à lui, à l'occasion d'erreurs non corrigées. Comme le dit Hamazaoui, (2008 :120) « l'occasion d'établir un état financier frauduleux ou un détournement d'actifs se présente quand une personne croit que le contrôle interne peut être outrepassé (par exemple, parce qu'elle détient sa confiance ou connaît ses faiblesses spécifiques) ».

Ainsi, les principales opportunités pour réaliser une fraude proviennent de:

- l'absence de contrôle ;
- un contrôle mal exécuté ;
- ou un contrôle contourné (par exemple, imitation de signature, falsification de document, etc.).

1.2.2.2 Un besoin ou une pression (ce qui motive le crime)

Il s'agit d'une pression, d'un besoin ou d'une envie. Il est souvent l'œuvre d'un problème financier que le fraudeur cherche à résoudre, tel que, par exemple, un train de vie élevé, la nécessité d'éponger des dettes, l'addiction au jeu, un projet impossible à réaliser autrement, des problèmes familiaux, matrimoniaux, la maladie etc. Il est difficile pour une entreprise d'agir sur ce facteur, mais elle peut rester attentive aux changements de comportements.

Dans le cas des états financiers, le besoin prend la forme de pressions jugées excessives, par exemple des objectifs irréalistes, (Hamazaoui, 2008 :120 ; Siruguet & al, 2006 : 30-36 ; Ouaniche, 2009:48-51).

1.2.2.3 La rationalisation de l'acte frauduleux

C'est un processus qui permet au fraudeur de rendre son acte acceptable par rapport à son système de valeurs.

Ce dernier va puiser ses motifs dans ses relations avec l'entreprise. Très souvent, un événement qui a généré de la frustration est à l'origine de cette attitude.

Exemple :

Parmi les événements pouvant générer de la frustration, on peut citer :

- la fermeture d'un site du groupe ;
- une promotion « manquée » ;
- une prime non accordée ou dont le mode de calcul est perçu comme injuste ;
- le départ d'un collègue ;
- le manque de reconnaissance, etc.

Pour faire face à ce facteur, l'entreprise doit mesurer le climat social et le bien-être de ses employés ; ce qui est le rôle d'un service de ressources humaines efficace, (Hamazaoui, 2008 :120 ; Siruguet & al, 2006 : 30-36 ; Ouaniche, 2009: 48-51).

1.2.2.4 Quelques exemples de facteurs incitatifs à l'acte de fraude

Le tableau suivant présente quelques exemples de facteurs incitatifs à l'acte de fraude.

Tableau 1 : Facteurs incitatifs à l'acte de fraude

Fraudes touchant les états financiers : exemples de facteurs de risque		
Opportunité	Incitation/ pression	Rationalisation/ attitude
<ul style="list-style-type: none"> - Management dominé par une seule personne sans contrôle - Absence de supervision du comité d'audit - Transactions significatives avec des sociétés liées non auditées 	<ul style="list-style-type: none"> - Menaces sur l'entreprise - Pressions sur le management (objectifs) - Intérêts personnels dans l'entreprise - Difficultés importantes de l'entreprise, crainte du dépôt de bilan 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations tendues avec les auditeurs (par exemple, restrictions) - Participation excessive dans les questions sur les choix comptables (personnel hors financier)
<ul style="list-style-type: none"> - Transactions complexes - Déficience du contrôle interne (par exemple, pas de suivi des contrôles) - Organisation complexe ou instable 	<ul style="list-style-type: none"> - Pression excessive pour atteindre les objectifs - Rémunération liée aux objectifs - Caution personnelle - Besoin d'obtenir un prêt pour rester compétitif ou investir 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication sur les valeurs éthiques, inappropriée ou inexistante

Tableau 1 : (suite et fin)

Détournements : exemples de facteurs de risque		
Opportunité	Incitation/ pression	Rationalisation/ attitude
<ul style="list-style-type: none"> - Manipulation d'argent - Stocks faciles à détourner (taille, accès) - Actifs facilement convertibles - Immobilisations faciles à détourner (taille, pas d'identification) - Faiblesse de la séparation des fonctions non compensée par d'autres contrôles - Faiblesse de la supervision par le management (sites éloignés, etc.) - Pas de rotation des employés clés - Mauvais contrôle des accès informatiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Problèmes personnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement de comportement - Événements affectant la relation avec l'entreprise (licenciements annoncés, réorganisation, nouvelle politique salariale, etc.) - Dénigrement des contrôles et des procédures - Insatisfaction

Source : Adaptée de Gallet (2008)

Ce chapitre a permis d'avoir quelques notions relatives à la fraude dans une agence bancaire. Le chapitre suivant permettra d'identifier les risques présents dans une agence bancaire ainsi que les dispositifs mis en place pour en assurer la maîtrise.

Chapitre 2 Evaluation de la maîtrise des risques de fraude dans une agence bancaire

Comme précisé dans l'introduction générale, les banques sont exposées au risque de fraude du fait de la malhonnêteté croissante aussi bien des employés que des clients. Aujourd'hui, les dirigeants des banques cherchent à pérenniser leur organisation malgré l'accroissement de ce phénomène.

L'agence bancaire est le pilier de la banque très exposé aux risques de fraude, car elle doit veiller à la maîtrise aussi bien des risques internes et des risques externes souvent difficiles à mettre sous contrôle. Pour ce faire, le management de l'entreprise doit veiller au préalable, à la mise en place de dispositifs performants de maîtrise des risques.

Ainsi, la question qu'on se pose est de savoir ce qu'une banque peut faire pour améliorer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques de fraude. L'évaluation des dispositifs de contrôle interne par l'auditeur est une étape cruciale de maîtrise des risques opérationnels (et plus précisément du risque de fraude) qui permet d'établir un lien entre le risque identifié et le contrôle mis en place pour le couvrir en vue de proposer les plans d'actions pour pouvoir sécuriser le processus, (Nicolet & al, 2005:52).

Après la présentation et l'analyse de la fraude au chapitre précédent, ce chapitre présentera les acteurs ainsi que l'importance de l'évaluation des risques de fraude avant de décrire la démarche d'évaluation de la maîtrise des risques de fraude au sein d'une banque.

2.1 Importance et rôle des acteurs de l'évaluation de la maîtrise des risques de fraude

L'évaluation de la maîtrise des risques est une étape qui consiste à mieux identifier les menaces affectant les activités de l'entreprise, et susceptibles d'avoir des conséquences néfastes sur la réalisation des objectifs de celle-ci, (Bapst & al, 2002 : 311; Rouff, 2006 : 48). Pour Renard, (2006:122), l'évaluation de la maîtrise des risques permet aux dirigeants des entreprises de connaître et d'analyser les causes et conséquences des risques en vue de prendre ou renforcer les mesures de contrôle nécessaires pour les maîtriser.

2.1.1 Importance de l'évaluation des risques de fraude

Les entreprises sont confrontées à des problèmes croissants (complexité, incertitude et extrême concurrence de l'environnement économique, industriel et social, difficultés rencontrées dans le management), face auxquels elles doivent relever le défi. L'un des objectifs d'une évaluation est la maîtrise permanente des activités de l'entreprise en vue de la continuité de celles-ci, (Bernard, 2008 :68). Les objectifs spécifiques qui en découlent sont la reconnaissance de tous les risques qui les menacent, leur étude de façon globale, systématique et permanente par la mise en place des mesures de contrôle et l'évaluation de ces mesures pour s'assurer de leur efficacité et de la sécurité des processus de l'entreprise, (Chevassu, 2008 :6).

La gestion des risques de l'entreprise est un outil qui cherche à répondre à deux problèmes: évoluer avec un environnement économique imprévisible et de plus en plus agressif et satisfaire les actionnaires qui deviennent de plus en plus exigeants en termes de rentabilité, de transparence et de survie de l'entreprise. Les dirigeants sont ainsi confrontés à des pressions internes (la recherche d'outils efficaces et performants d'information et de communication des risques à l'échelle de l'entreprise en vue du pilotage des risques) et externes (les actionnaires, les clients, l'Etat, les partenaires au développement) les amenant à mandater l'évaluation des dispositifs en vue de se rassurer de la maîtrise des processus de l'entreprise, (Maders, 2006 :146 ; IFACI, 2005 :5).

2.1.2 Rôle des acteurs dans l'évaluation de la maîtrise des risques de fraude

L'évaluation de la maîtrise des risques de fraude est un travail quotidien qui fait intervenir plusieurs acteurs ayant chacun des responsabilités spécifiques à savoir :

- le conseil d'administration responsable de la surveillance de la gestion de l'entreprise faite par les dirigeants ;
- le comité d'audit chargé de l'examen approfondi des questions administratives, financières et comptables. Il fait le point sur l'état du profil des risques ainsi que leur maîtrise ;
- les dirigeants chargés de la mise en place et de l'amélioration du dispositif de contrôle interne. Ils peuvent déléguer une partie de la maîtrise des risques à des gestionnaires de risque nommés par l'entreprise ;
- les gestionnaires de risque ont la responsabilité de collecter les informations sur l'ensemble des processus de l'entreprise en vue de mettre sous contrôle les risques potentiels ;
- les opérationnels sont chargés d'exécuter et de rendre compte pour tout problème rencontré à leur supérieur hiérarchique ;
- le personnel d'encadrement veille sur les activités et leur exécution par les opérationnels, (Maders, 2006 :170-171).

2.2 Démarche d'évaluation de la maîtrise des risques de fraude

Il n'existe pas de démarche unique d'évaluation de la maîtrise des risques de fraude ; celle-ci dépend des objectifs de l'entreprise. Evaluer les risques consiste à identifier les risques potentiels, à déterminer leur probabilité et leur gravité (criticité), puis à les classer par ordre de priorité en fonction de leur impact sur la non-réalisation des objectifs fixés, (Siruguet & al, 2006 :114). Le tableau suivant présente un résumé des étapes d'une démarche d'évaluation de la maîtrise des risques de fraude couramment utilisée.

Tableau 2: Démarche d'évaluation de la maîtrise des risques de fraude

Auteurs Etapes	Anarisk (2006 : 14)	Bernard (2008 : 284)	Chevassu (2008 :28)	Desroches (2003 : 98-99)	Renard (2002)
Description des processus de la banque	X				X
Identification et analyse des risques de fraude	X	X	X	X	X
Evaluation et hiérarchisation des risques	X	X	X	X	
Identification des dispositifs de maîtrise des risques	X	X			X
Evaluation des dispositifs de maîtrise	X	X		X	
Plan de maîtrise	X			X	

Source: Adaptée de Anarisk (2006 :14); Bernard (2008 :284); Chevassu (2008 :28); Descroches (2003 :98-99); Renard (2002)

Des différentes étapes proposées par ces auteurs, on peut retenir, les quatre (04) étapes suivantes :

- la description des processus de traitement des opérations au sein de l'agence bancaire par une analyse de son activité;
- les risques liés à ces processus où il sera question d'identifier les risques relatifs aux événements et tâches, de les analyser, d'évaluer leur probabilité d'occurrence et impacts et de les hiérarchiser ;
- l'identification des dispositifs de maîtrise des risques présents et l'évaluation de la maîtrise de ces risques;
- les recommandations pour renforcer cette maîtrise.

Ces différentes étapes feront l'objet des rubriques suivantes.

2.2.1 Analyse de l'activité de la banque

Cette étape consiste à répondre aux questions ci-après :

- quelles sont les opérations que la banque doit traiter et les informations qu'elle doit produire ?
- quelles sont les règles à respecter pour traiter ces opérations ?
- quels sont les risques induits par ces opérations ?

Ainsi, cette analyse aura pour objet de faire un découpage de la banque en activités, en produits homogènes, d'étudier le cycle de vie des produits (événements) ainsi que les tâches correspondantes afin de faciliter l'identification des risques de fraude. Elle est facilitée par l'utilisation des outils et techniques de description à savoir : l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille de séparation des tâches, le diagramme de circulation, la piste d'audit (Renard, 2006 : 319), les entretiens (Maders, 2006 :55).

Cette analyse se fera suivant quatre (04) phases et se présente comme suit :

Figure 3: Phases de l'analyse de l'activité de la banque



Source : Adaptée de Siruguet & al (2006 :101)

Cette étape permet de :

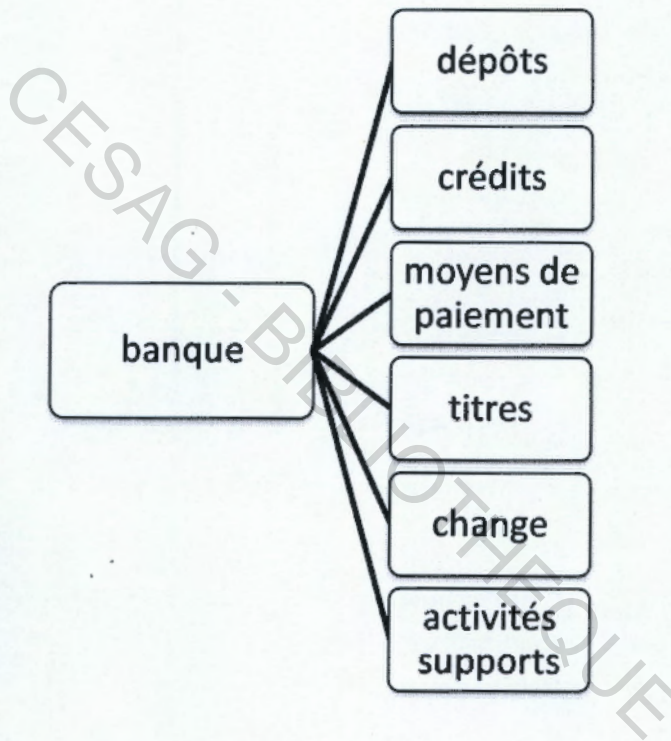
- préciser le champ de l'audit ;
- identifier les personnes à rencontrer ;
- collecter la documentation sur les disciplines à auditer ;
- préparer les premières questions à poser ;
- obtenir des informations chiffrées ou caractéristiques du domaine à auditer.

2.2.1.1 Découpage de la banque en activités

Les grands domaines d'activités généralement rencontrés dans les banques sont : « les dépôts, les crédits, les moyens de paiement, les titres, les changes et les domaines d'activités supports qui sont par exemple : les ressources humaines, l'informatique, la comptabilité », (Siruguet, 2006 :102).

Ceci permet d'avoir la figure suivante :

Figure 4: Découpage de la banque en activités



Source : Adaptée de Siruguet & al (2006 :102)

Le comité de Bâle 2 donne une liste des domaines d'activités bancaires qui se résument en huit grands secteurs d'activités :

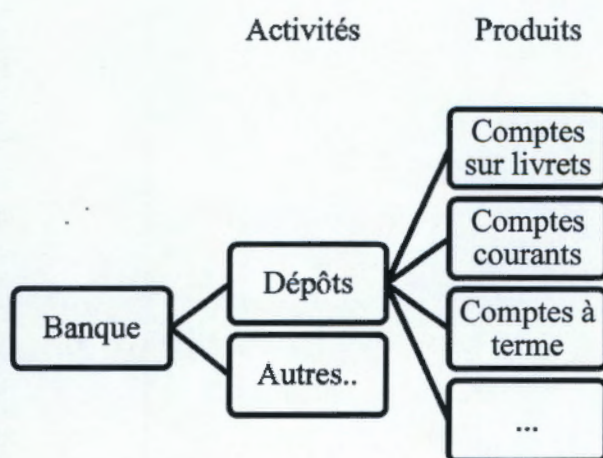
- le financement des entreprises ;
- la négociation et vente ;
- la banque de détail ;
- la banque commerciale ;
- les paiements et règlements ;
- la fonction d'agent ;
- la gestion d'actifs ;
- le courtage de détail.

Ces huit grands domaines se décomposent ensuite en 19 activités suivant l'annexe I: (Liste des activités selon le Comité de Bâle 2).

2.2.1.2 Découpage des activités en produits homogènes

Cette phase a pour objectif de regrouper les produits ayant les mêmes caractéristiques de gestion et des risques similaires (cycle de vie homogène). Pour chaque domaine d'activités, il faut inventorier les produits et catégories de produits traités dans ce domaine. Par exemple, pour l'activité dépôt, on peut avoir :

Figure 5: Découpage des activités en produits homogènes



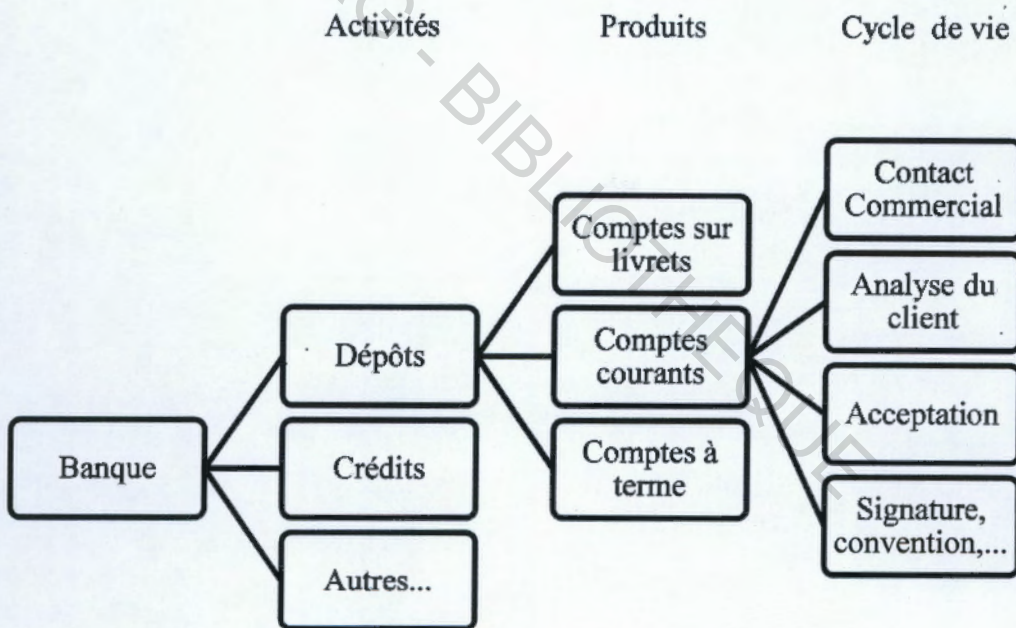
Source : Adaptée de Siruguet & al (2006 :104)

2.2.1.3 Identification du cycle de vie des produits

Pour chaque produit ou catégorie de produits, il faut identifier son cycle de vie, succession de transactions. L'analyse du cycle de vie de chaque produit consiste à apprécier la succession des événements qui ont abouti à ce produit. Il s'agit d'analyser les événements depuis la création du produit jusqu'à sa clôture. « ... pour un produit, toutes les entreprises bancaires passent par les mêmes événements ». (Siruguet & al, 2006 :105)

En prenant toujours comme exemple l'activité dépôts et les produits ayant des cycles de vie homogènes, on a :

Figure 6: Identification du cycle de vie des produits



Source : Adaptée de Siruguet & al (2006 : 105)

▪ Identification des tâches

Un événement est un ensemble de tâches. La tâche élémentaire est définie comme une action indivisible qui ne peut être interrompue et qui est exécutée de bout en bout par un acteur généralement unique. De plus, si les événements sont communs à toutes les banques, les tâches sont spécifiques à chaque organisation.

En générale, les tâches courantes sont :

- collecte des documents ;
- analyse des fichiers ;
- etc...

Partant du concept que : « Une activité s'exerce pour atteindre un objectif et se réalise au travers des produits, gérés par une succession d'évènements ». L'exécution d'une action se fait à partir d'une décision faisant suite à une analyse de données.

L'enchaînement des tâches se fait selon le schéma suivant :

Figure 7 : Enchaînement des tâches



Source : Adaptée de Siruguet & al (2006 : 110)

A chacune de ces étapes, le risque de fraude est présent :

- la donnée de base peut être volontairement fausse ou falsifiée ;
- l'analyse peut être volontairement faussée ;
- la décision peut être volontairement non conforme à l'opération, la situation, l'usage, l'éthique, etc ;
- l'exécution peut être volontairement non conforme aux décisions normales de gestion, (Siruguet & al, 2006 :111)

L'enchaînement des étapes d'un processus peut aussi comporter un risque pouvant conduire à un résultat non conforme aux attentes de l'activité.

Ainsi, deux types de situation sont possibles :

- l'enchaînement du processus de remontée et de traitement des données est correct de bout en bout, ce qui entraîne une situation (ou une donnée) finale correcte : aucun risque potentiel ne s'est matérialisé ;
- une défaillance se produit à une étape du processus et à pour conséquence une situation (ou donnée) finale non conforme aux objectifs recherchés, (Siruguet & al, 2006 :112).

Le tableau suivant illustre bien la fraude dans le cycle de vie d'un produit :

Tableau 3: la fraude dans le cycle de vie

Donnée externe	Prise en compte	Donnée interne	Analyse	Décision	Exécution	Situation finale
Juste	Bonne	Juste	Bonne	Bonne	Bonne	Correcte
Juste	Bonne	Juste	Bonne	Bonne	Erronée Frauduleuse	Mauvaise
juste	Bonne	Juste	Bonne	Erronée Frauduleuse	Mauvaise	Mauvaise
Juste	Bonne	Juste	Erronée frauduleuse	Mauvaise	Mauvaise	Mauvaise
Juste	Erronée Frauduleuse	Mauvaise	mauvaise	Mauvaise	Mauvaise	Mauvaise
Fausse Frauduleuse	Contrôle de données efficace	Juste	Bonne	Bonne	Bonne	Correcte
Fausse Frauduleuse	Contrôle de données inefficace	Mauvaise	Mauvaise	Mauvaise	Mauvaise	Mauvaise

Source : Adaptée de Siruguet & al (2006 :113)

▪ Identification de l'assiette

L'exécution d'un événement met en jeu la chaîne Données/ Analyse/Décision/ Exécution. L'assiette du risque est le maillon de cette chaîne sur lequel porte le risque.

▪ Identification du fait générateur

Le fait générateur est l'élément qui permet au risque de se matérialiser, il peut se classer selon quatre rubriques principales à savoir :

- le fait de l'homme ;
- les événements naturels ;
- le concours de circonstances ;
- le « fait du prince ».

C'est la combinaison de ces deux éléments qui permet de déclencher la fraude, (Siriguët & al, 2006 : 146).

2.2.2 Risques de fraude liés à l'activité bancaire

Cette sous-section présentera l'identification des risques, l'analyse ainsi que l'évaluation de ceux-ci après avoir donné quelques notions de risque.

2.2.2.1 Notion de risque

Etymologiquement, « risque » est issu du latin « re-secare » qui renvoie à la notion de rupture dans un équilibre et de modification par rapport à une attente donnée, (Siriguët & al, 2006 :106).

2.2.2.2 Définition générale

Le risque est défini par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) (in Renard, 2006:139), comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Il découle de cette définition l'aspect négatif du risque sur les activités de l'entreprise et dont il incombe aux dirigeants de mettre en place et parfaire les dispositifs nécessaires pour le maîtriser.

Pour Barthélemy & al (2004:11), le risque est une situation ou un événement qui se produit de façon incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs fixés par les dirigeants de l'entreprise. Cette définition met en évidence le caractère incertain du risque.

2.2.2.3 Identification des risques

Identifier les risques, c'est prendre en compte les risques internes et extérieurs à l'entreprise, (Vaurs & al, 2006: 23). Ainsi, identifier les risques et s'adresser aux acteurs de l'entreprise peut être en soi une source de progrès pour celle-ci. De plus, identifier n'est pas une activité qui doit être ponctuelle ou cachée; c'est tout un processus qui couvre toutes les activités de l'entreprise. L'identification des risques s'effectue par l'utilisation des outils ou techniques suivants: le questionnaire, le brainstorming, l'analyse de la documentation existante, le tableau d'identification (le tableau des forces et faiblesses apparentes ou le tableau d'identification des risques) (Lemant, 1995 : 40; Renard, 2006: 183 ; Chevassu, 2008 : 30).

2.2.2.3.1 Risques de fraude liés aux ouvertures de compte

L'ouverture de compte à un particulier ou une entreprise commence par une entrée en relation du client avec le service clientèle de la banque. Ainsi, le conseiller clientèle doit prendre toutes les précautions nécessaires afin de vérifier que le client qui est en face de lui ne cherche pas à usurper son identité (Béguin & al, 2008:13). Celui-ci devra alors mener un certain nombre de vérifications auxquelles on pourrait associer les risques présents dans le tableau 4 suivant :

Tableau 4 : Risques de fraude liés aux ouvertures de compte

Tâches	Assiette	Facteur de risque	Fait générateur
Vérification de la pièce d'identité	Analyse	Pièce d'identité falsifiée ou usurpation d'identité	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de vérification de la pièce d'identité - Mauvaise analyse de la pièce d'identité
Vérification de l'adresse physique du client	Analyse	Fausse adresse donnée par le client ne permettant pas de le localiser	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de vérification du titulaire de la facture d'eau et d'électricité ou de l'attestation d'hébergement

Vérification de la capacité civile du client	Analyse	Ouverture de compte à un mineur ou à un majeur incapable	- Absence de vérification de la capacité civile du client par une analyse de sa date de naissance
Vérification de la nationalité	Analyse	Ouverture d'un compte à un client étranger sans vérification de sa capacité civile fonction de son pays	- Absence de vérification de la carte de séjour pour les non résidents
Acceptation et ouverture du compte	Décision	Absence visa d'autorisation des personnes habilitées ; Ouverture d'un compte fictif	- Décision frauduleuse
Classement des dossiers	Exécution	Accès aux dossiers des clients non sécurisé	- Fraude à l'exécution

Source : Adaptée de Siruguet & al (2006 :141-156) ; Béguin & al (2008 :13-16)

2.2.2.3.2 Risques de fraude liés aux opérations de caisse

Les opérations de caisse les plus courantes sont : le paiement d'un chèque, le versement en espèces, la mise à disposition, etc. Durant ces diverses opérations, le caissier a l'obligation de prendre plusieurs précautions afin de s'assurer que le client qui est en face de lui n'est pas de mauvaise foi.

Ainsi, à ce stade, le risque peut être présent et se matérialiser comme cela est présenté dans le tableau 5 suivant :

Tableau 5: Risques de fraude liés aux opérations de caisse

Tâches	Assiette	Facteurs de risques de fraude	Fait générateur
Réception des moyens de paiement	Donnée	- Moyens de paiement falsifiés présentés à l'encaissement	- Non détection involontaire des moyens de paiement falsifiés ; - Non détection volontaire des moyens de paiement falsifiés
Vérification de la signature du donneur d'ordre	Analyse	- Signature falsifiée ou imitée	- Absence de vérification de la signature du titulaire de compte pour déceler d'éventuelles imitations
Vérification de l'identité du bénéficiaire	Analyse	- Présentation de pièce d'identité falsifiée à l'encaissement	- Absence de vérification de l'identité du bénéficiaire
Demande préalable d'autorisation du client pour tout retrait d'un montant important	Exécution	- Violation de la procédure	- Absence de contre-appel du client pour tout retrait d'une somme importante
Enregistrement de l'opération	Décision	- Prise en compte frauduleuse des données	- Absence de contrôle pour le suivi des opérations traitées par les caissiers.

Source : Adaptée de Siruguet & al (2006 :141-156)

2.2.2.3.3 Risques de fraude liés au processus : commander et délivrer des moyens de paiement

On entend par moyens de paiement, toute forme d'instruments permettant aux clients de pouvoir effectuer des opérations sur son compte. Il s'agit en général, des cartes de paiement et des différents chèques de banque. Le risque peut être présent et se matérialiser suivant le tableau 6 :

Tableau 6: Risques de fraude liés au processus « commander et délivrer des moyens de paiement »

Tâches	Assiette	Facteurs de risques de fraude	Fait générateur
Commander des moyens de paiement	Donnée	- Commande de moyens de paiement sans autorisation préalable	- Absence de demande préalable des moyens de paiement des clients
Réception des moyens de paiement	Analyse	- Nombre de moyens de paiement commandé différent du nombre reçu	- Absence de confrontation préalable du nombre de moyens de paiement commandés et du nombre reçus
Conservation des moyens de paiement en attendant le retrait	Exécution	- Vols des moyens de paiement	- Conservation des moyens de paiement à des lieux non sécurisés ; - Absence de séparation de fonctions entre celui qui reçoit les cartes bancaires et celui qui reçoit les codes

Vérification de l'identité de celui qui veut retirer le moyen de paiement	Analyse	<ul style="list-style-type: none"> - Usurpation d'identité ; - Fausse analyse de la pièce d'identité ou de la procuration pour retrait des moyens de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de vérification préalable de la signature du titulaire de compte ou d'une procuration pour tout mandataire
Remise des moyens de paiement	Exécution	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens de paiement retiré par une personne autre que le titulaire de compte 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence volontaire ou involontaire de renseignement des registres de remise des moyens de paiement aux clients

Source : Adaptée de Béguin (2008 : 52-60), Siruguet & al (2006 :141-156)

2.2.2.3.4 Risques de fraude liés aux traitements des faux billets

Le risque peut être présent et se matérialiser comme cela est présenté dans le tableau 7 suivant:

Tableau 7: Risques de fraude liés aux traitements des faux billets

Tâches	Assiette	Facteurs de risques de fraude	Fait générateur
Vérification automatique au laser des billets reçus des clients	Analyse	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de faux billets à la caisse 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de vérification automatique des billets reçus des clients
Lors de la découverte d'un faux billet, rendre celui-ci inutilisable	Exécution	<ul style="list-style-type: none"> - Détournements des faux billets et remise en circulation 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de différenciation (cachet,...) entre les faux billets et les autres billets tenus dans les coffres

Sécurisation des faux billets jusqu'à leur destruction finale	Décision	- Détournements et vols des faux billets pour remise en circulation	- Absence de sécurisation des faux billets ; - Absence de suivi périodique des faux billets
---	----------	---	--

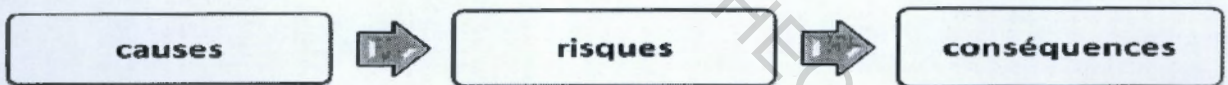
Source : Adaptée de Siruguet & al (2006 :141-156)

2.2.2.4 Analyse des risques de fraude

Une fois les risques identifiés, il convient d'analyser non seulement les causes qui les entraînent et chercher à partir de celles-ci si d'autres risques ne vont pas surgir ; mais aussi les conséquences financières ou non pour connaître leurs effets en cas de réalisation et les actions de contrôle prises par les responsables (Chevassu, 2008 :31 ; Vauris, 2006 :46).

Un risque peut s'analyser en fonction de ses causes ou de ses conséquences comme le présente la figure 8:

Figure 8: Analyse des risques de fraude



Source : Adaptée de Siruguet & al (2006 :114)

2.2.2.5 Evaluation et hiérarchisation des risques de fraude

Il sera question dans cette partie, d'évaluer les risques et ensuite de procéder à leur hiérarchisation.

2.2.2.5.1 Evaluation des risques de fraude

Comment évaluer les risques de fraude ? L'évaluation du risque repose sur trois facteurs:

- la probabilité de réalisation ou d'apparition du risque ;
- l'impact du risque en cas de survenance ;
- le niveau de gravité en cas de réalisation du risque.

Il existe deux techniques couramment utilisées dans les entreprises pour évaluer les risques. Il s'agit de la méthode quantitative et la méthode qualitative.

▪ La méthode quantitative

La méthode quantitative de l'évaluation bien que difficile à réaliser par absence d'expériences, de méthodes et de données de base paraît être celle qui apporte de plus de résultat (Maders, 2006 :48). Elle est une méthode utilisée par les actuaires (Bouaniche, 2004 : 8), très difficile pour les auditeurs internes qui évitent les calculs exorbitants (Renard, 2002:10), bien qu'une démarche qui conduit à faire une meilleure vigilance sur les risques, les contrôles clés des risques et les menaces (Maders, 2006 :48). Elle paraît être très rarement utilisée par les auditeurs qui utilisent ainsi la seconde méthode qui est qualitative.

▪ La méthode qualitative

Les cotes telles que "insignifiante ou négligeable", "marginale ou grave", "critique ou catastrophique" sont attribuées au risque pour évaluer sa gravité. De même, celles telles que "improbables", "rare", "occasionnelle", "plus probable" sont attribuées au risque pour évaluer sa probabilité de réalisation (Chevassu, 2008 :36). Par ailleurs, les échelles "longue" et "courte" sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation des conséquences de l'événement (Maders, 2006 :49). Ainsi l'exemple ci-dessous de Bernard & al (2008 : 64) d'échelle d'évaluation de la gravité du risque proposée par (Bernard & al, 2008 :64) peut être retenu.

Tableau 8: Echelle de cotation de la gravité du risque

4	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie.
3	Vraiment grave	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité.
2	Relativement grave	Ne peut être toléré que dans un premier temps, à titre provisoire.
1	Gênant	Porte à conséquence, mais reste tolérable.
0	Insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable.

Source : Adaptée de Bernard & al (2008 :64)

De même que la gravité, Bernard & al (2008 :65) propose cette autre échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque dans le tableau 9 suivant.

Tableau 9: Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque

4	C'est très possible	Cela arrivera sûrement à court ou moyen terme.
3	C'est bien possible	Cela arrivera certainement un jour ou l'autre.
2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible	Techniquement possible.
1	Raisonnement impossible	Il est possible que cela puisse se produire un jour.
0	Strictement impossible	Cela n'arrivera jamais.

Source : Adaptée de Bernard & al (2008 :65)

2.2.2.5.2 Hiérarchisation

Il s'agit dans cette partie de hiérarchiser les risques selon leur occurrence et les conséquences qui en découlent en cas de réalisation.

La combinaison des deux éléments donne ce que l'on appelle la criticité du risque (Chevassu, 2008 : 37). Il affirme que le risque sera par exemple considéré d'acceptable (conséquences négligeables et/ou se produisant de manière improbable) ou de non acceptable (conséquences les plus graves et/ou se produisant le plus fréquemment) selon son niveau de criticité.

Nicolet (2005 : 52), propose une autre matrice d'évaluation des risques dans le tableau 10 suivant.

Tableau 10: Exemple de matrice d'évaluation de la criticité des risques

Très élevé	Importante	Importante	Critique	Critique	Critique
Elevé	Moyenne	Moyenne	Importante	Importante	Critique
Moyen	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Importante	Importante
Faible	Faible	Faible	Moyenne	Moyenne	Importante
Très faible	Très faible	Faible	Moyenne	Moyenne	Importante
	Très faible	Faible	Moyenne	Elevée	Très élevé
Gravité	Probabilité				

Source : Adaptée de Nicolet (2005 :52)

La matrice est élaborée pour classer les risques et pour être en mesure de les gérer. Une fois les risques identifiés et analysés, évalués et hiérarchisés, les questions suivantes méritent d'être posées: quels sont les dispositifs de contrôle mis en place par l'organisation pour maîtriser les risques? Sont-ils efficaces pour réduire ou éviter ces risques? Comment évaluer leur efficacité? Ces questions trouveront leur réponse dans les sections qui vont suivre.

2.3 Dispositifs de maîtrise des risques de fraude dans une agence bancaire

Selon Siruguet & al (2006 : 95), le contrôle interne apparaît comme le premier outil de prévention de la fraude. Ainsi, pour chaque risque identifié, il convient de recenser de façon exhaustive l'ensemble des contrôles internes pouvant le couvrir. L'objectif principal du CI est de maîtriser d'une part les risques de l'entreprise et d'autre part, tous ses processus et fonctions (Rouff, 2008:14).

2.3.1 Définitions et objectifs du contrôle interne dans une agence bancaire

Le dispositif de maîtrise des risques de fraude, pour être efficace, doit être complètement intégré au dispositif de contrôle interne et non juxtaposé à celui-ci. Après une brève description du contrôle interne, nous donnerons ces objectifs spécifiques dans une agence bancaire.

2.3.1.1 Définition du contrôle interne bancaire

Il existe plusieurs définitions à la notion de Contrôle Interne mais la plus connue est celle du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) qui définit le Contrôle Interne comme un « processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise », (Renard, 2006 : 123 ; Hamazaoui, 2005 : 80 ; Siuguet & al, 2006 :96).

Nous retenons de cette définition d'autant plus complète, quatre caractéristiques fondamentales du CI à savoir d'abord, il est un processus qui touche à toutes les activités de la banque en vue de l'atteinte des objectifs. Ensuite, il est réalisé par tout le personnel de la banque à quelque niveau que ce soit. Aussi, il fournit l'assurance raisonnable et donc objective. Enfin, il permet de réaliser les objectifs fixés. En conséquence, il est un processus qui donne l'assurance au management que les mesures de contrôle sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs, (Pequignot, 2007:8).

2.3.1.2 Objectifs du contrôle interne bancaire

D'après la sagesse populaire Renard (2006 :154), « celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre ». Pour une agence bancaire, les objectifs doivent permettre :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine de la banque ;
- La fiabilité et la qualité de l'information comptable, opérationnelle et générale et une communication appropriée des informations pertinentes ;
- Le respect constant des règles de gestion arrêtées par la direction ;
- L'amélioration des performances ;
- Le développement de la rigueur ;
- La conformité de la banque aux différentes réglementations qui lui sont applicables, favorisant l'identification des nouveaux risques et aidant à la réalisation des changements nécessaires.

2.3.2 Dispositifs de contrôle interne contre la fraude dans une agence bancaire

La maîtrise des risques passe nécessairement par l'existence des dispositifs de CI ou cadre de référence. Lorsque ce cadre est cohérent, la majeure partie des risques de fraude seront anticipés. Selon Renard (2006 : 153), un dispositif de contrôle interne se décline en six (06) rubriques à savoir :

- objectifs ;
- moyens ;
- pilotage ;
- organisation ;
- procédures
- supervision.

2.3.2.1 Objectifs

L'objectif principal du CI dans une agence bancaire est de s'assurer que toutes les procédures sont respectées dans leur application. Par exemple, pour l'ouverture d'un compte à un client, les objectifs seront de procéder à une analyse du client et de son dossier afin de s'assurer du respect de toutes les conditions par celui-ci et de veiller à ce que toutes les informations nécessaires à la banque soient réunies pour l'ouverture du compte, (Béguin, 2008 : 13-15). Ces objectifs doivent être mesurables et pouvoir être suivis par le système d'information. L'inefficacité de ce dispositif constituera une faiblesse du cadre de CI et rendra difficile l'identification des risques de fraude mais aussi la définition des mesures de contrôle pour les couvrir. Le premier devoir de chaque chef d'entreprise est de définir les objectifs à atteindre pour chaque processus de l'entreprise. L'auditeur est chargé d'évaluer à intervalles de temps réguliers la pertinence, l'effectivité et l'efficacité de ces objectifs.

2.3.2.2 Moyens

Ces moyens sont d'ordre humain, financier et technique. Ils doivent être adéquats aux objectifs fixés en vue de leur réalisation, (Siruguet & al, 2006 :100). L'agence bancaire est le domaine le plus vulnérable dans une banque. Ainsi, le contrôle interne met en œuvre un certain nombre d'outils de contrôle que l'on peut classer en trois (03) grandes catégories :

- les outils de « direction » qui comprennent :
 - procédures ;
 - signatures, habilitations, délégations.

- les outils de « permission » qui comprennent :
 - accès physiques (clé, coffres, badges, etc.) et logiques (codes, mots de passe, etc.) ;
 - séparation des tâches.

- les outils de « détection » qui comprennent :
 - états d'alerte ;
 - justifications, rapprochements, inventaires, confirmations, circularisations ;
 - Les comptes rendus, mémos, notes. (Siruguet & al, 2006 : 100).

Comme exemple de moyens dans une agence bancaire, on peut avoir :

- les procédures de traitement des opérations à la caisse, de gestion des moyens de paiements, d'ouverture de compte, etc. ;
- une liste de personnes habilitées à signer sur les documents ainsi que leur spécimen de signature;
- des badges pour tout le personnel de l'agence, des codes et des clés pour les accès aux coffres et autres lieux sensibles ; des identifiants et mots de passe pour l'accès au système d'application ;
- des caméras de vidéo surveillance dans l'environnement de caisse ; l'agence et à la salle des coffres, etc.

2.3.2.3 Systèmes d'information et de pilotage

Les systèmes d'information constituent le troisième dispositif du CI qui couvre l'ensemble des activités de l'entreprise. L'information doit être fiable, vérifiable, exhaustive, disponible au moment opportun, pertinente et utile à l'appréciation de la réalisation des objectifs (Renard, 2006 :157-160). On dit aussi qu'elle facilite l'inventaire et l'examen des risques identifiables par rapport aux objectifs de l'entreprise et lui permet de s'assurer que des procédures de maîtrise des risques existent (Bernard & al, 2008 : 33 ; Siruguet & al, 2006 : 100). L'agent clientèle doit par exemple avoir un tableau ou un registre de suivi des moyens de paiement transmis aux clients avec les dates, les noms et signatures des personnes ayant retirés ces moyens. Ceci lui permettra de fournir une image de son activité en temps réel et pour le pilotage du processus de gestion des moyens de paiement.

2.3.2.4 Organisation

Une organisation de qualité doit respecter trois principes pour être efficace à savoir: la définition claire des responsabilités, les moyens financiers et humains adéquats, les systèmes d'informations, les procédures et méthodes adaptés (Bernard & al, 2008 :33). De plus, les fonctions d'engagement, de règlement et de validation, de contrôle et d'analyse doivent être séparées. L'absence de séparation de tâches est la porte ouverte aux dissimulations d'erreurs et à toutes sortes de malversations. Enfin, l'organisation doit être formalisée par un organigramme, des fiches de fonction et un recueil des pouvoirs et des délégations. Siruguet & al (2006 :100-101).

2.3.2.5 Procédures

Les méthodes et procédures doivent être définies, formalisées dans un manuel de procédures, simples et spécifiques à chaque processus, mises à jour régulièrement et mises à la disposition des opérationnels (Renard, 2006:167-169). Elles respectent une piste d'audit.

2.3.2.6 Supervision

Mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs. C'est d'abord un acte d'assistance, ensuite un acte gratifiant et enfin un acte de vérification (Renard, 2006 : 170). Un point de vue affirmé par les Anglo-Saxons « people do not what you expect. They do what you inspect » Renard (2006 : 170), c'est à dire que les gens ne font pas ce que vous attendez d'eux, mais ils font ce qui est vérifié.

Après avoir identifier, évaluer les risques de fraude, les procédures et dispositifs nécessaires à leur maîtrise, ce chapitre a également permis de comprendre la démarche d'évaluation de la maîtrise des risques. Le chapitre suivant aura pour objectif, d'aborder la méthodologie de notre recherche.

CESAG
BIBLIOTHEQUE

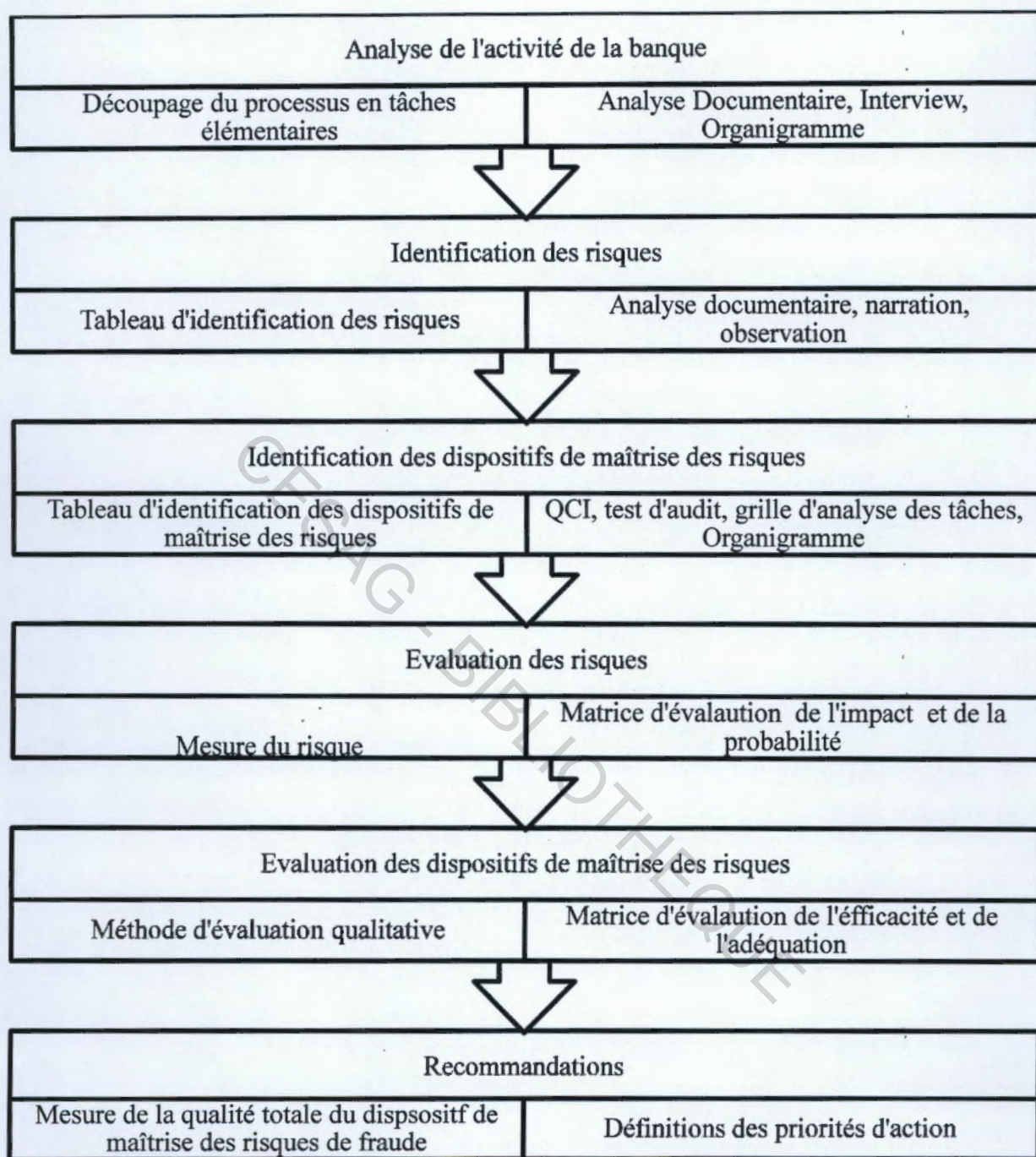
Chapitre 3 Méthodologie de l'étude

Après avoir étudié la fraude en milieu bancaire et défini une démarche d'évaluation des risques liés à celle-ci, l'objet de ce chapitre est de présenter la méthodologie théorique de recherche. Celle-ci sera un ensemble de procédés et outils utilisés pour collecter et analyser les données, afin de finaliser cette étude axée sur la maîtrise des risques de fraude au sein de Ecobank-GABON.

Le chapitre sera subdivisé en deux sections, dont l'une exposera le modèle d'analyse et l'autre, les outils de collecte et d'analyse des données.

3.1 Modèle d'analyse

Le modèle définira les différentes étapes de la recherche. La première étape de la démarche est la connaissance des procédures de Ecobank-GABON. Elle servira pour l'élaboration du questionnaire de contrôle interne et de la grille de séparation des tâches. Elle sera suivie de l'identification des risques liés à chaque tâche élémentaire des différentes activités dans la seconde et troisième étape. Dans la quatrième étape du modèle d'analyse, nous allons évaluer l'impact et la probabilité de chaque risque identifié en vue de faciliter les recommandations dans la cinquième étape. La figure 9 ci-après résume notre modèle d'analyse.

Figure 9 : Modèle d'analyse de l'évaluation de la maîtrise des risques de fraude

Source : nous-mêmes

3.2 Outils de collecte et analyse des données

Il s'agit de l'ensemble des outils qui seront utilisés pour mieux collecter et analyser les données relatives à l'évaluation de la maîtrise des risques de fraude au sein de Ecobank-GABON. Un outil est un moyen ou une technique servant à la réalisation d'un processus ou d'une tâche. Les outils tels que décrits ci-après semblent être mieux appropriés pour recueillir et analyser les données.

3.2.1 Les techniques d'identification des risques

L'identification des risques de fraude se fera grâce à :

- l'analyse documentaire ;
- la narration
- l'observation ;
- le tableau d'identification des risques.

3.2.1.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire permettra de comparer le processus cible d'évaluation des risques à celui de la banque. Elle consiste à consulter l'ensemble des documents de l'entreprise qui concernent le thème à traiter à savoir :

- ✓ les procédures d'ouverture de compte et quelques dossiers de clients ;
- ✓ les procédures de traitement des opérations de caisse ;
- ✓ les procédures de gestion des moyens de paiement et les souches des accusés de réception des moyens de paiement ;
- ✓ le code de déontologie de la banque ;
- ✓ la procédure de lutte contre le blanchiment d'argent ; etc.

L'analyse documentaire permettra de connaître les spécificités des processus au sein de EGA afin d'avoir les indications nécessaires pour orienter la fin de ce travail.

3.2.1.2 Narration

Selon Renard (2006: 344), il existe deux (02) types de narration qui sont: la narration orale (écouter l'interlocuteur et noter intégralement ce qu'il dit) et la narration écrite (l'auditeur décrit un processus constaté). Il nous semble donc opportun d'utiliser dans le cadre de notre étude les deux (02) techniques de narration qui consistent à collecter les données de Ecobank-GABON relatives aux procédures des différents processus. Nous écouterons le Responsable du Service Clientèle de l'agence chargée de la gestion des moyens de paiement et des ouvertures de compte, le chef caisse qui a la charge de faire respecter les procédures par son équipe afin qu'ils nous décrivent chacun, comment il procède. Une description des procédures telle qu'il a été constaté lors de la revue de littérature sera faite aux différents responsables et une synthèse des différentes informations sera établie en vue de l'interpréter et pour faciliter la préparation du guide d'entretien, du questionnaire de contrôle interne (QCI) et des tests d'audit qui seront effectués.

3.2.1.3 Observation

L'observation permettra de vérifier que le processus présent au sein de la banque est respecté. Ainsi, on assistera à l'ouverture de comptes en agence, aux traitements des opérations de caisse, à la remise de moyens de paiement aux clients.

3.2.1.4 Tableau d'identification des risques

Il permet d'identifier les risques à travers un découpage du processus en des tâches ou étapes élémentaires (Renard, 2006 :220). Il facilitera l'élaboration du QCI.

3.2.2 Les techniques d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques

Il s'agit de l'ensemble des moyens qui faciliteront l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques au sein de Ecobank-GABON.

3.2.2.1 Questionnaire de contrôle interne

Il s'agit d'un outil, qui permettra de révéler les forces et faiblesses des dispositifs de maîtrise des risques. Il sera composé de questions avec des réponses « oui » et « non » qui seront données par les personnes à rencontrer lors de notre entretien (agent clientèle, caissier, chef d'agence).

3.2.2.2 Guide d'entretien

«Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées,...etc..., et de divulguer la teneur de l'entretien» (Lemant, 1995:181). Le guide d'entretien est serait directif et non directif. Dans le cadre de cette étude, les répondants seront les agents clientèle qui sont chargés d'ouvrir les comptes clients. Nous interrogerons trois agents chargés de gérer les moyens de paiement : celui qui a en charge la gestion des cartes, celui pour les codes et le troisième pour les chéquiers. Au niveau des caissières qui traitent toutes les opérations de caisse à savoir les retraits, dépôts, etc., nous interrogerons deux caissiers en plus du Chef Caisse et enfin le Chef d'Agence qui doit autoriser et valider certaines opérations. Nous utiliserons tour à tour les deux types d'entretien. Par un questionnaire composé d'une question principale et des questions spécifiques qui sera élaboré, l'entretien permettra de noter au fur et à mesure les réponses qui serviront par la suite à organiser le domaine d'études et de préparer l'élaboration du QCI.

3.2.2.3 Organigramme fonctionnel

Le rapprochement de l'organigramme hiérarchique, de l'organigramme fonctionnel et de la grille d'analyse des tâches permettra d'identifier les éventuelles faiblesses pouvant découler d'une mauvaise répartition des rôles, tâches et responsabilités d'une part, et d'autre part d'un manque de clarté dans les relations hiérarchiques, potentielle source d'inefficacité.

3.2.2.4 Grille d'analyse des tâches

Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier (Obert, 2004 :77). En effet, une séparation des tâches voudra que, la personne en charge de la remise des cartes de retrait aux clients soit différente de celle qui remet les codes ; de même, la personne qui saisit une information doit être différente de celle qui l'autorise. Cet outil complétera les autres précédemment décrits.

Ce chapitre a permis de mettre en exergue les différents outils et techniques qui seront utilisés tout au long de la partie pratique. Cette démarche facilitera l'identification et l'évaluation des risques de fraude ainsi que les dispositifs mis en place par Ecobank-GABON pour leur maîtrise. Il s'agit d'un modèle qui pourrait s'appliquer à toute démarche d'évaluation de la maîtrise des risques de fraude car bien qu'étant standard, il décrit l'essentiel des étapes à respecter.

Cette première partie a été l'opportunité de maîtriser la notion de fraude au sein des banques en général ainsi que les différentes étapes d'évaluation des risques en particulier, et d'en comprendre l'importance et le rôle central dans la banque.

La connaissance approfondie de l'activité bancaire a facilité l'identification des zones à risques de fraude et permis d'avoir une idée de la démarche d'évaluation de la maîtrise des risques de fraude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : L'EVALUATION DE LA
MAITRISE DES RISQUES DE FRAUDE AU SEIN
D'UNE AGENCE DE ECOBANK-GABON**

CES
P
B
L
I
O
T
H
E
Q
U
E

Dans un environnement menacé par la malhonnêteté, les risques de fraude sont de plus en plus élevés dans les différentes opérations traitées par les banques. La multiplicité de ces risques amène les dirigeants à y porter une attention particulière et à définir des stratégies appropriées pour les prévenir, détecter, évaluer et maîtriser. En ce qui concerne Ecobank-GABON, elle s'est dotée de plusieurs départements composant son organigramme. En outre, les départements « Gestion des risques », « Contrôle interne » et « Audit interne » constituent des piliers principaux dans l'exercice d'évaluation et de la maîtrise des risques de fraude au sein de l'organisation.

Après une connaissance théorique et approfondie des risques de fraude, des éléments constitutifs de l'acte frauduleux et des manœuvres utilisées par le fraudeur, ainsi que la démarche d'évaluation des risques de fraude, cette seconde partie sera consacrée à la mise en œuvre concrète de cette démarche au sein de Ecobank-GABON.

Le chapitre premier de cette partie portera sur la connaissance de Ecobank-GABON à travers ses objectifs, ses missions, ses activités et son organisation. Le second chapitre quant à lui, sera essentiellement consacré à l'identification et à l'évaluation des risques de fraude au sein de EGA, puis le troisième, à l'analyse des dispositifs de maîtrise mis en place par cette structure afin de déboucher sur des propositions d'amélioration du système actuel.

Chapitre 4 Présentation générale de Ecobank

Au début des années 1980, il existait très peu de banques commerciales ouest africaines détenues et gérées par le secteur privé africain. C'est dans le souci de combler ce vide que la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie d'Afrique de l'Ouest et la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ont mis en place Ecobank Transnational Incorporated (ETI), société anonyme créée en 1985.

ETI fut immatriculée comme holding bancaire, la première du genre en Afrique de l'Ouest en Octobre 1985. Au cours de la même année, un accord de Siège fut signé avec le gouvernement du Togo, conférant à Ecobank le statut d'organisation internationale jouissant des droits et privilèges nécessaires pour lui permettre d'exercer en tant qu'institution financière régionale, avec statut de non-résident. Par ailleurs, ETI est le principal actionnaire de toutes les filiales Ecobank.

Ecobank débuta ses activités avec sa première filiale au Togo en mars 1988. Puis elle ouvre une autre succursale en Côte d'Ivoire puis au Nigéria. Elle est implantée aujourd'hui dans 30 pays africains et possède également des bureaux à Dubaï et Paris.

Ecobank a également deux filiales spécialisées :

- Ecobank Development Corporation (EDC) avec pour mission de développer les activités de banque d'investissement et de marchés des capitaux à travers les pays d'implantation du Groupe. EDC gère des sociétés de courtage sur les trois bourses d'Afrique de l'Ouest et a obtenu un agrément pour intervenir sur la Bourse de Douala et la Bourse de Libreville en Afrique Centrale ;
- eProcess International (eProcess) : le mandat de eProcess consiste en l'harmonisation des systèmes d'information et opérations avec comme objectif ultime la centralisation des services opérationnels du Groupe afin d'améliorer l'efficacité des opérations et réduire les coûts.

Ecobank-GABON est une filiale du groupe ETI qui a obtenu son agrément le 06 février 2009. Cette filiale a débuté ses activités le 02 avril 2009 sur le marché gabonais. Ecobank-GABON dispose aujourd'hui de trois agences, sur le territoire national, dont la première fut ouverte en avril 2009 à Libreville. La deuxième et la troisième agence sont respectivement ouvertes à Port-Gentil et à Libreville.

4.1 Missions et objectifs

Le plan stratégique du Groupe inclue l'ouverture de nouvelles filiales et agences dans d'autres pays de l'Afrique Subsaharienne ainsi que des bureaux de représentations et des agences sur les principales places financières qui ont un niveau notable de transactions avec l'Afrique notamment Londres, Paris, Dubaï et Beijing.

A l'échelle du Groupe, les objectifs stratégiques sont : augmenter la taille de la banque par le biais de la croissance organique et des acquisitions, accroître le volume des opérations sur les marchés où elle est déjà présente, poursuivre son expansion sur de nouveaux marchés, développer de nouveaux produits, pénétrer d'autres segments de clientèle et satisfaire les attentes de sa clientèle en leur offrant des opportunités d'affaires, des produits et des services d'excellente qualité. Pour cela, elle a opté pour le concept " Une Seule Banque où que vous soyez " : Ecobank fonctionne comme une " Banque Unique " avec une marque commune, des normes, pratiques et procédures communes dans toutes les filiales. Elle offre ainsi un service continu et fiable dans tout son réseau de plus de 600 agences et bureaux.

4.2 Activités

Ecobank est une banque commerciale. La demande d'Ecobank est agréée par le Conseil National de Crédit en qualité d'établissement de crédit. En conséquence elle est habilitée à effectuer les opérations de banques et les opérations connexes.

Sa priorité est de fournir des produits et services d'excellente qualité à l'ensemble de sa clientèle composée de particuliers, de petites et moyennes entreprises, d'institutionnels, d'organisations étatiques, d'organisations non gouvernementales et de multinationales.

Une plateforme à la pointe de la technologie, une excellente qualité de service et un système de télécommunications fiable constituent l'épine dorsale de la stratégie de fourniture de services du Groupe. Outre les produits et services traditionnels, Ecobank propose des produits et services tels que la Banque par Internet, la Banque par téléphone et différents types de cartes.

Sa gamme de produits et services bancaires destinés aux entreprises et aux particuliers comprend :

- compte courant ;
- compte épargne ;
- cartes bancaires ;
- dépôt à terme ;
- crédit particulier ;
- crédit auto/moto ;
- crédit immobilier ;
- crédit commercial ;
- crédit documentaire ;
- transferts & règlements ;
- opérations de change ;
- Western union.

4.3 Organisation de Ecobank-GABON

Ecobank-GABON (EGA) est composée de 3 agences et regroupe en son sein un effectif de 75 employés répartis sur Libreville et Port-Gentil. EGA est composée de dix directions et est dirigé par Monsieur Jean-Baptiste SIATE, Administrateur Directeur Général qui coordonne toutes les actions du groupe à l'échelle du Gabon. Il est responsable du respect de toutes les politiques et procédures du Groupe. Il est secondé par un Directeur Général Adjoint, Monsieur Désiré GUEDON, qui assume également la responsabilité de la banque domestique. Les autres directions de la filiale du GABON sont : la Direction des Grandes Entreprises, la Direction Gestion des Risques, la Direction des Opérations et Technologies, la Direction de la Trésorerie, la Direction du Contrôle Financier, la Direction Juridique et des Ressources Humaines, la Direction de l'Audit Interne et la Direction du Contrôle Interne. L'organigramme en annexe II (Organigramme fonctionnel de Ecobank au Gabon) et celui en annexe III (Organigramme d'une agence) présentent de façon explicite la hiérarchisation des différentes fonctions.

4.4 Quelques chiffres pertinents

Ecobank GABON a ouvert ses portes en avril 2009 et son Résultat Net au 31 décembre 2009 est déficitaire de 1,8 milliards FCFA représentant un taux de réalisation de 94% par rapport au budget qui prévoyait un déficit de 1,9 milliards FCFA. Le total bilan pour la même période s'est élevé à 22 milliards FCFA ; les dépôts ont atteint 17 milliards FCFA contre 4 milliards FCFA de crédits distribués à l'économie.

Conformément aux objectifs établis pour l'année 2009 et dans le cadre de la politique d'expansion de la banque, les actions suivantes ont été entreprises :

- Ouverture de (03) trois agences prévues au budget : Arcades, Port Gentil et 9 Etages.
- Installation en mise en exploitation de (05) cinq guichets automatiques et lancement des cartes régionales de retrait Ecobank.

Les chiffres clés de EGA (en million de francs CFA) au 31 décembre 2009 peuvent se résumer comme suivant le tableau 11 :

Tableau 11 : Chiffres clés de EGA au 31 décembre 2009

Année 2009	
EN FIN D'EXERCICE	
Total bilan	22 257
Dépôt de la clientèle	17 188
Fonds propres	1 159
POUR L'EXERCICE	
Frais généraux	2 357
Résultat net	-1841
AUTRES	
Effectif	39
Nombre d'agences	3

Source : Adaptée de Ecobank, rapport annuel 2009

La présentation préalable de Ecobank-GABON a permis de comprendre l'organisation, les objectifs et les différentes entités fonctionnelles de la banque. Ce qui conduit à l'objet proprement dit de l'étude qui est l'évaluation de la maîtrise des risques de fraude au sein de la banque.

Chapitre 5 Description des dispositifs de maîtrise des risques de fraude au sein de Ecobank-GABON

Il s'agit dans ce chapitre de faire une analyse des modalités effectives de traitement des opérations. Elle permettra de répondre aux questions suivantes :

- comment les opérations sont-elles traitées, comment sont produites les informations correspondantes ?
- quels sont les risques liés aux traitements des opérations ?
- quels sont les risques sur la qualité de l'information produite ?
- quels sont les dispositifs de maîtrise des risques ?

5.1 Description des procédures de traitement des opérations au sein d'une agence Ecobank-GABON

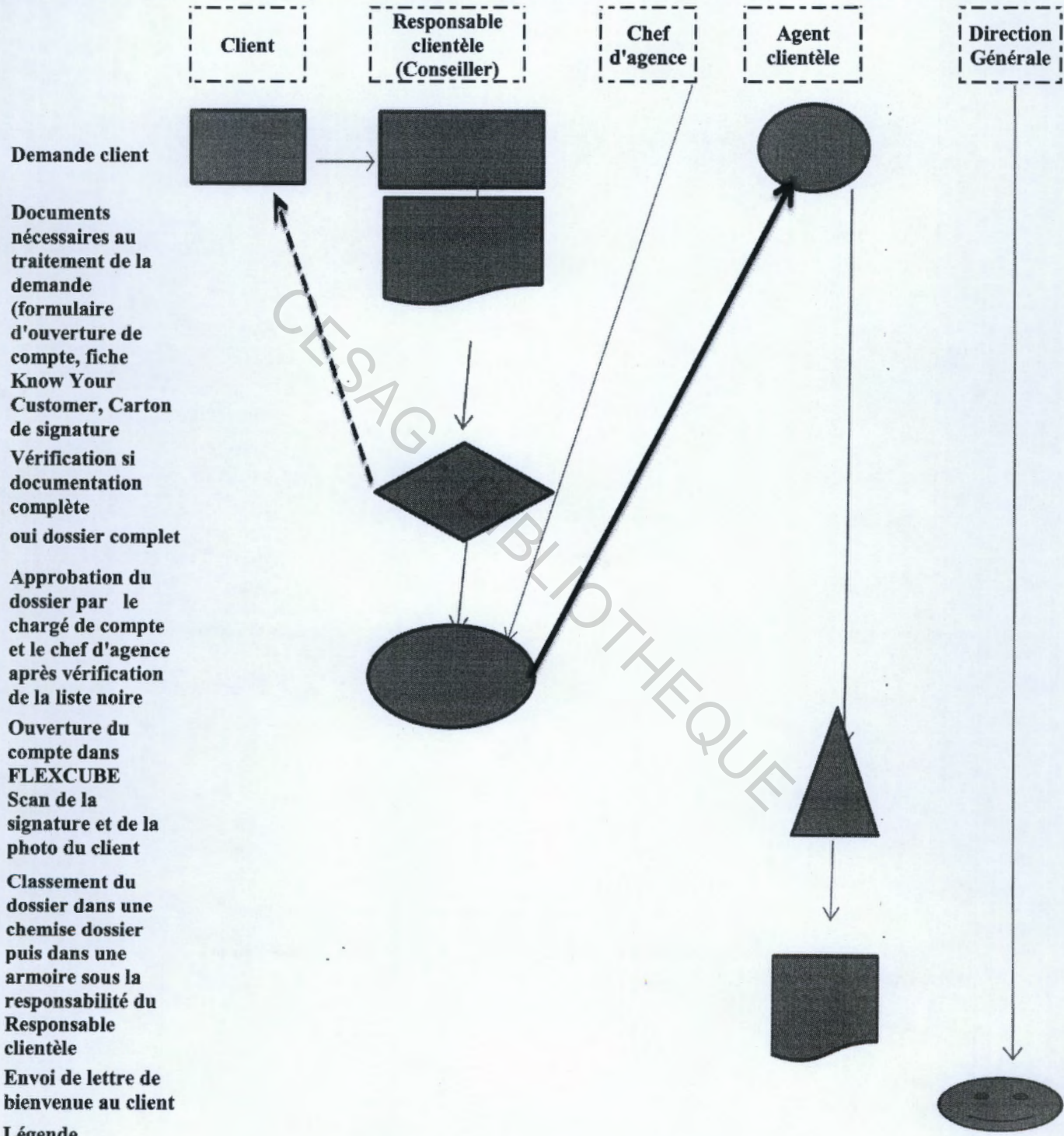
A travers l'analyse documentaire, le guide d'entretien (Annexe IV : Guide d'entretien) et la narration, nous ferons la description des différentes procédures de traitement des opérations au sein de EGA.

5.1.1 Description des procédures d'ouverture de compte client

L'une des attributions du Service Clientèle est l'ouverture des comptes clients. A cet effet, ce service est chargé de recevoir les clients et de les orienter. La procédure d'ouverture de compte peut être résumée à la Figure 10 : Flowchart Ouverture de comptes.

Figure 10: Flowchart Ouverture de comptes

ECOBANK-GABON	Cycle : Ouverture de compte	Exercice 2011
	Objet : Diagramme de circulation	



- ← - - Remise du dossier à un agent clientèle pour ouverture du compte
- ← Relance du client pour régulariser le compte après 1 mois, si compte pas régulariser au bout de 03 mois, envoi de lettre pour notifier la clôture du compte

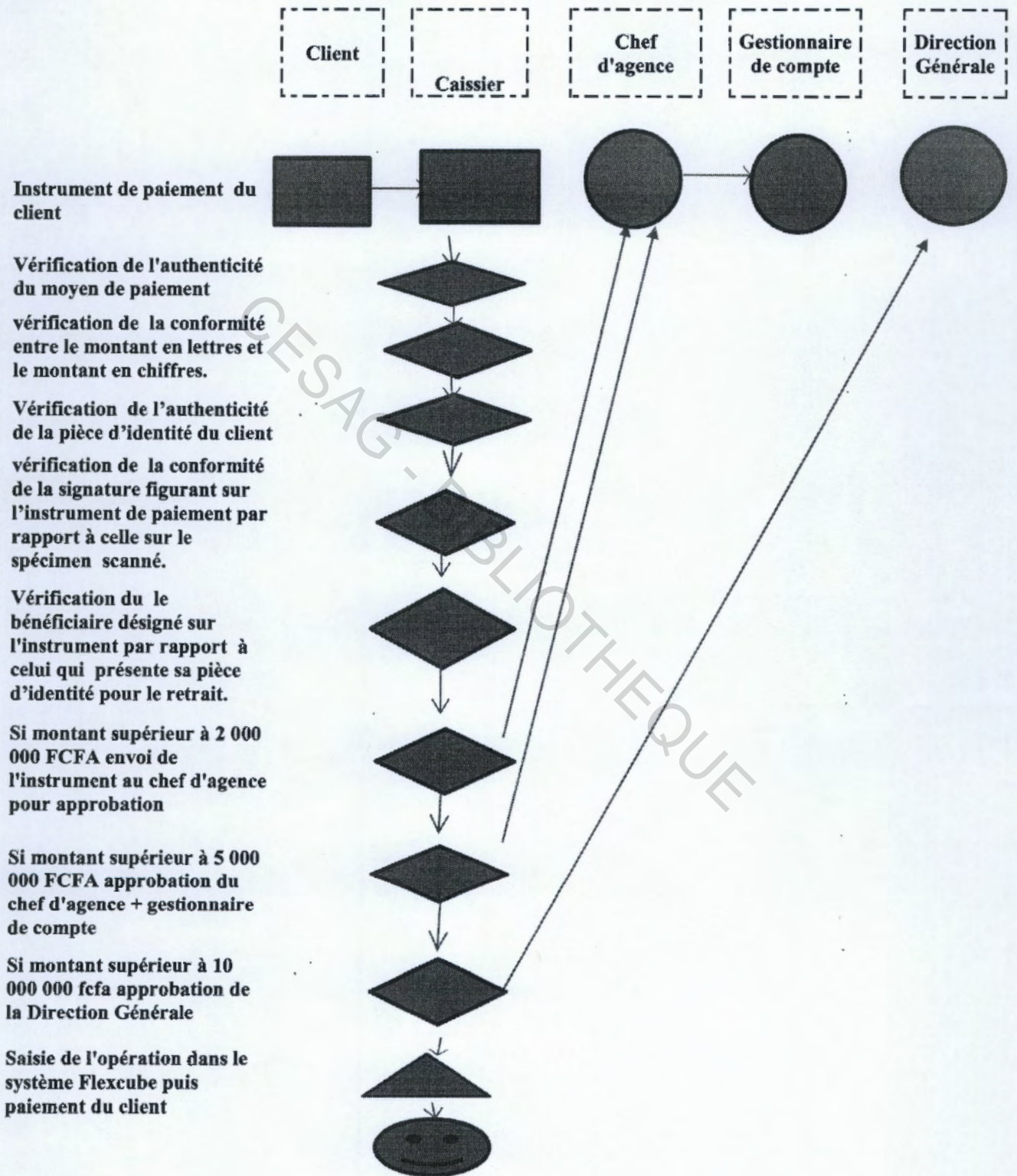
5.1.2 Description des procédures de traitement des opérations de caisse

Toute opération de retrait, dépôt, ... est effectuée auprès des caisses. Ainsi, lors de la réception du client, la caissière respecte un certain nombre de diligences résumées à la Figure 11 : Flowchart Traitement des opérations de caisse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 11: Flowchart Traitement des Opérations de Caisse

ECOBANK-GABON	Cycle : Traitement des opérations de caisse Objet : Diagramme de circulation	Exercice 2011
---------------	---	---------------



Source : nous-mêmes

5.1.3 Description des procédures de gestion des moyens de paiement en Agence

Les moyens de paiement comprennent : les chèques, les cartes, les codes,... et tous les moyens qui ont pour but de permettre aux clients de se faire payer.

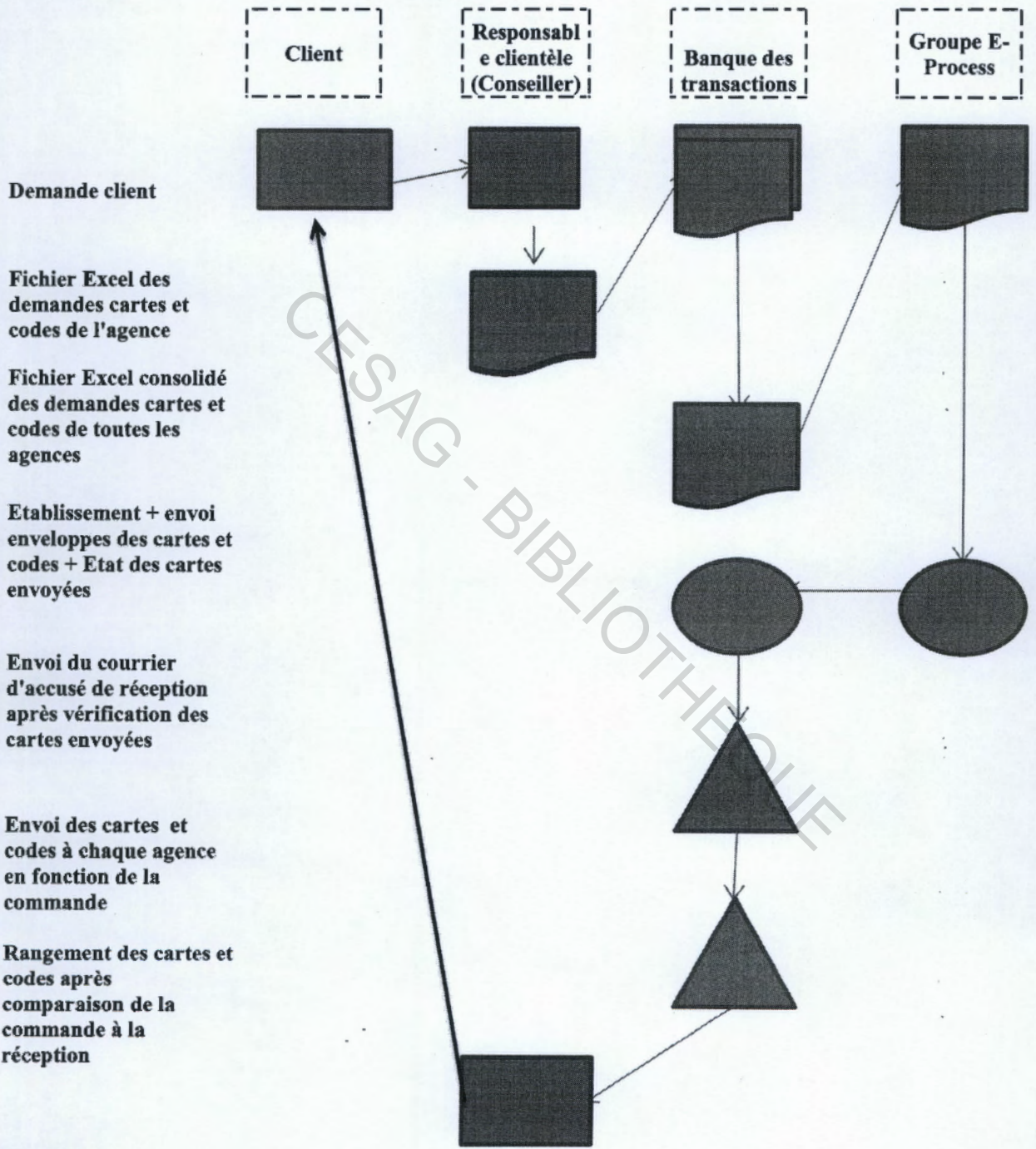
5.1.3.1 Procédures de commande et réception des cartes et codes PIN

Dans le processus de commande et délivrance des cartes et codes PIN, deux agents clientèles sont désignés. L'un se charge de la garde des cartes et l'autre des codes PIN. La procédure de gestion des cartes et des codes est résumée à la Figure 12 : Flowchart Gestion des cartes et codes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 12: Flowchart Gestion des cartes et codes

<p>ECOBANK-GABON</p>	<p>Cycle : Gestion des cartes et codes Objet : Diagramme de circulation</p>	<p>Exercice 2011</p>
----------------------	---	----------------------



Légende

← Transmission des cartes aux clients après décharge

Source : nous-mêmes

5.1.3.2 Procédures de gestion des chéquiers

On distingue 5 grandes étapes dans la gestion des carnets de chèques et la mise en flowchart de cette procédure pourrait être très longue. Ces étapes sont :

- L'attribution d'un chéquier client ;
- La commande de chéquiers;
- La conservation ;
- La délivrance ;
- La destruction éventuelle des carnets de chèques.

▪ Attribution d'un chéquier client

Il s'agit de la décision de délivrer ou non un carnet de chèque sur un nouveau compte courant.

Un carnet de chèque est délivré pour un nouveau compte que lorsque toutes les conditions relatives aux références auront été satisfaites :

- un justificatif de revenus a été obtenu sur le compte courant conformément à la procédure d'ouverture de compte (pour les personnes physiques) ;
- les statuts ont été obtenus pour les comptes de personnes morales ;
- les cartons de signatures indiquant clairement le fonctionnement du compte ont été obtenus et validés sur le compte, et sont conformes aux pouvoirs indiqués par les statuts pou les personnes morales ;
- le client manifeste le désir d'avoir un carnet de chèque et remplit en conséquence une demande de chéquier en même temps que le formulaire d'ouverture de compte ;
- le client n'est pas frappé d'une interdiction d'émettre des chèques.

▪ Commande de chéquiers

Les commandes de chéquiers sont élaborées par le service clientèle de l'agence et validées par le chef de service clientèle de l'agence principale.

Un carnet de chèque est commandé que si les points suivants ont été conjointement satisfaits :

- une demande de chéquier a été remplie et signée par les personnes autorisées sur le compte ;
- le solde créditeur du compte correspond au moins au solde minimum requis ;
- l'historique du compte sur le dernier trimestre ne révèle pas plus de trois (03) impayés (chèques émis par le client).

La commande validée est transmise par fax ou par email, puis par courrier à l'imprimeur pendant qu'une copie de la commande est classée avec les demandes de chèquiers objet de la commande. Les livraisons de chèquiers par le prestataire sont reçues par un cadre désigné sous la supervision de Contrôle interne puis contrôlées immédiatement. Le contrôle des livraisons de chèquiers consiste à s'assurer que la livraison est conforme à la commande faite, que les chèques ont été confectionnés suivant les spécifications de la banque (papier sécurisés, marques de la banque,...etc.). Toute anomalie est reportée au Service Clientèle et un cadre décidera de l'opportunité d'utiliser ou non le carnet comportant l'anomalie relevée. Cependant, lorsque l'anomalie porte sur l'identification du compte (numéro ou intitulé), le carnet en cause est détruit et mention est faite sur le bordereau de livraison si l'erreur est imputable à l'imprimeur.

Aussitôt après le contrôle des carnets de chèques, ceux-ci sont transmis au service clientèle avec mention des observations faites.

▪ Conservation

Dès réception des chèquiers, le service clientèle procède :

- à l'enregistrement des carnets de chèques confectionnés dans le registre approprié en indiquant la date d'émission (réception), le numéro de compte, l'intitulé du compte, le numéro de série des carnets émis, et en prévoyant un espace pour la délivrance des carnets (date de délivrance, décharge du client ou son mandataire, etc.) ;
- au classement des carnets de chèques reçus dans une armoire sécurisée ;
- à la saisie des carnets de chèques reçus dans le système, compte par compte.

▪ Délivrance

Après réception des chéquiers et enregistrement, le service clientèle informe les clients de la disponibilité des chéquiers qu'ils ont commandé.

Au retrait des carnets de chèques, le service clientèle obtient la décharge du client ou de son mandataire dans le registre approprié ainsi que l'accusé de réception signé. Les accusés de réception et les demandes de chéquiers sont ensuite classés.

Une revue périodique du registre et/ou du stock de chéquiers est faite en vue de :

- déterminer les écarts entre le stock physique et le stock théorique de carnets,
- relancer les clients dont les carnets de chèques sont stockés depuis au moins un (01) mois,
- retirer du stock pour destruction, les chéquiers conservés depuis au moins trois (03) mois.

▪ Destruction éventuelle des carnets de chèques

Tous les carnets satisfaisants aux critères suivants sont transmis à l'Audit Interne pour destruction :

- carnets de chèques sur les comptes fermés, lesquels auront été rendus inutilisables dès leur réception de la clientèle (perforation, découpage ou marquage),
- carnets de chèques comportant une anomalie et ne pouvant être délivrés au client,
- carnets de chèques stockés depuis plus de trois (03) mois par l'agence.

Dès que possible, les carnets de chèques à détruire sont broyés feuillet par feuillet sous la supervision d'un agent de l'Audit Interne et d'un agent des opérations.

Après destruction, un procès verbal est établi et visé par les agents ayant participé à la destruction. Ce procès verbal est classé de manière appropriée par l'Audit Interne et une copie est transmise au service clientèle pour son classement.

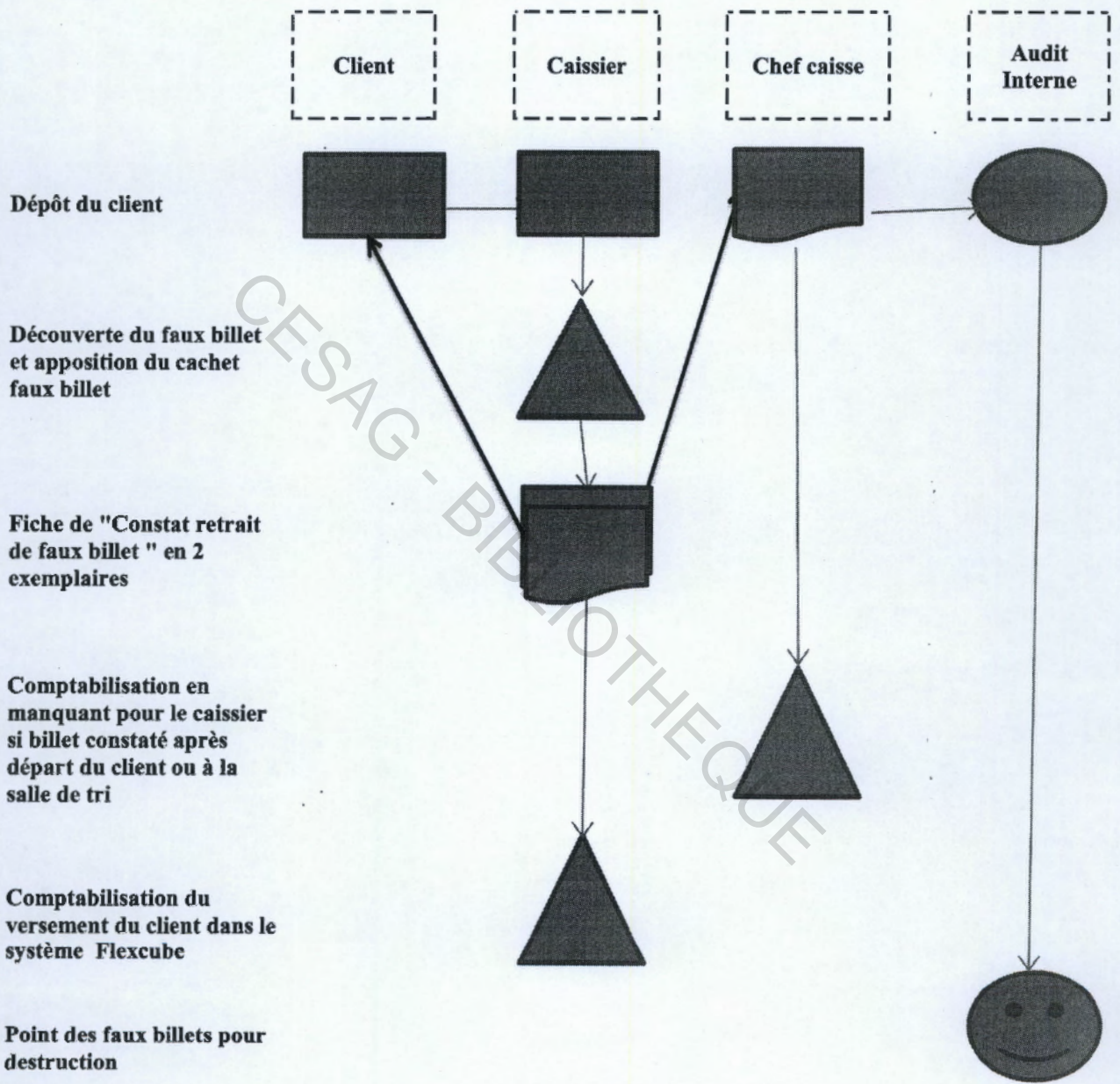
5.1.4 Description des procédures de traitement des faux billets

Le faux billet est tout billet contrefait et constaté dans le versement d'un client. Ainsi, la procédure de traitement de ces billets est résumée à la Figure 13 : Flowchart Traitement des faux billets.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 13: Flowchart Traitement des Faux Billets

ECOBANK-GABON	Cycle : Traitement des Faux Billets Objet : Diagramme de circulation	Exercice 2011
---------------	---	---------------



Légende

- ← Retour au client pour constater le retrait du faux billet + déduction dans le versement
- ← Transmission faux billets + 1 exemplaire fiche au chef caisse pour signature

Source : nous-mêmes

5.2 Identification des dispositifs de maîtrise des risques de fraude

Il s'agit dans ce paragraphe, d'identifier les dispositifs de maîtrise des risques de fraude dans les différents processus. Cette identification est faite sur la base des données obtenues pendant la prise de connaissance des procédures. Ensuite, les tâches élémentaires liées au processus sont déterminées ainsi que les risques qui leurs sont liés.

Cette identification n'a pas la prétention d'être exhaustive car comme le dit Renard : « dresser la liste complète des risques serait irréaliste ». Il sera alors question de prendre en compte, les risques essentiels attachés à chaque tâche effectuée. De plus, l'observation physique sera un moyen de mieux clarifier les zones à risque.

En d'autres termes, nous remplirons ce tableau d'identification des risques avec l'aide de notre Directeur de mémoire qui a eu l'opportunité d'effectuer des missions d'audit interne dans plusieurs agences de Ecobank. Quand à l'identification des dispositifs de maîtrise des risques, elle est faite suite à la connaissance des procédures. Ainsi, le Questionnaire de Contrôle Interne (Annexe V: Questionnaire de Contrôle Interne), la Grille de Séparation des Tâches (Annexe VI: Grille de séparation des tâches), les tests d'audit nous apportent les informations permettant de faire à bien l'évaluation dans le chapitre suivant.

5.2.1 Identification des dispositifs de maîtrise et risques liés à l'ouverture des comptes

Le tableau 12 ci-après résume les risques et dispositifs de fraude liés aux ouvertures de compte.

Tableau 12 : Identification des dispositifs de maîtrise et risques de fraude liés aux ouvertures de compte client

Tâches	Facteurs de risques de fraude	Fait générateur	Dispositifs de maîtrise des risques
Réception de la demande du client + documents	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation incomplète - Documents falsifiés 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de suivi des dossiers à documentation incomplète - Non détection involontaire de documents falsifiés - Non détection volontaire de documents falsifiés 	<ul style="list-style-type: none"> - Envoi d'une lettre de relance aux clients pour toute documentation incomplète, - Clôture de tout compte dont la documentation exigée n'est pas complète au bout de 03 mois après notification préalable
Analyse des documents	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse anormalement favorable d'une demande d'ouverture de compte 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de vérification de l'authenticité des documents reçus 	<ul style="list-style-type: none"> - Double contrôle, vérification et validation du chef d'agence
Acceptation et ouverture du compte	<ul style="list-style-type: none"> - Absence visa d'autorisation des personnes habilitées ; - Ouverture d'un compte fictif 	<ul style="list-style-type: none"> - Décision frauduleuse d'ouverture de compte 	<ul style="list-style-type: none"> - Envoi de lettre de confirmation d'ouverture de compte à chaque ouverture et surveillance du courrier retour ; - Clôture des comptes ouverts et n'ayant reçu aucun mouvement après 03 (trois) mois
Scan de la signature et classement des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> - Accès aux dossiers des clients non sécurisé 	<ul style="list-style-type: none"> - Vols, détournements des dossiers clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposition des dossiers clients dans une armoire à clé sous la garde du responsable clientèle

	- Ajout de signature sur les spécimens de signature	- Présence de lignes vides non oblitérés sur les spécimens	
--	---	--	--

Source : nous-mêmes

5.2.2 Identification des dispositifs de maîtrise et risques de fraude liés aux opérations de caisse

Le tableau 13 ci-après résume les risques et dispositifs de fraude liés à aux opérations de caisse

Tableau 13 : Identification des dispositifs de maîtrise et risques de fraude liés aux opérations de caisse

Tâches	Facteurs de risques de fraude	Fait générateur	Dispositif de maîtrise des risques
Analyse des moyens de paiement	- Moyens de paiement falsifiés présentés à l'encaissement	- Non détection involontaire des moyens de paiement falsifiés - Non détection volontaire des moyens de paiement falsifiés	- Vérification de la conformité entre le montant en lettres et le montant en chiffres ; vérification de l'authenticité des chèques
Vérification de la signature	- Signature falsifiée ou imitée	- Absence de vérification de la signature du titulaire de compte pour déceler d'éventuelles imitations	- Vérification de la conformité de la signature figurant sur l'instrument de paiement par rapport à celle sur le spécimen de signature scanné puis copie pièce d'identité bénéficiaire

Vérification de l'identité du bénéficiaire	- Présentation de pièce d'identité falsifiée à l'encaissement	- Absence de vérification de l'identité du bénéficiaire	- Vérification de l'authenticité de la pièce d'identité qui est présentée
Autorisation du client pour tout retrait d'un montant important	- Violation de la procédure	- Absence de contre-appel du client pour tout retrait d'une somme importante	- Limite de décaissement pour les caissiers et soumission aux approbations des supérieurs hiérarchiques
Enregistrement de l'opération	- Prise en compte frauduleuse des données	- Absence de listing des opérations traitées par les caissières	- Les opérations effectuées par les caissières sont enregistrées dans le système et une référence est apposée sur chaque pièce comptable

Source : nous-mêmes

5.2.3 Identification des dispositifs de maîtrise et risques de fraude liés à la gestion des moyens de paiement en agence

Le tableau 14 ci-après résume les risques et dispositifs de fraude liés à la gestion des moyens de paiement en agence.

Tableau 14 : Identification des dispositifs de maîtrise et risques de fraude liés à la gestion des moyens de paiement en agence

Tâches	Facteurs de risques de fraude	Fait générateur	Dispositif de maîtrise des risques
Commander des moyens de paiement	- Commande de moyens de paiement sans autorisation préalable	- Absence de demande préalable des moyens de paiement des clients	- Elaboration de la liste des demandes de moyens de paiement approuvé par le chef d'agence

Réception des moyens de paiement	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de moyens de paiement commandé différent du nombre reçu 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de confrontation préalable du nombre de moyens de paiement commandé et du nombre reçu 	<ul style="list-style-type: none"> - Double contrôle agent réceptionneur + agent du Contrôle Interne
Conservation des moyens de paiement en attendant le retrait	<ul style="list-style-type: none"> - Vols des moyens de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> - Conservation des moyens de paiement à des lieux non sécurisés - Absence de séparation de fonctions entre celui qui reçoit les cartes et celui qui reçoit les codes 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposition des moyens de paiement dans des caissettes fermant à clé - Séparation des fonctions de gestion des codes et de gestion des cartes
Vérification de l'identité de celui qui veut retirer le moyen de paiement	<ul style="list-style-type: none"> - Usurpation d'identité - Fausse analyse de la pièce d'identité ou de la procuration pour retrait des moyens de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de vérification préalable de la signature du titulaire de compte ou d'une procuration pour toute personne qui désire retirer un moyen de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification dans le système des signatures autorisées sur le compte
Remise des moyens de paiement	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens de paiement retiré par une personne autre que le titulaire de compte 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence volontaire de renseignement régulier du registre de remise effective des moyens de paiement aux clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un registre permettant d'accusé réception immédiatement par les clients des moyens reçus

Source : nous-mêmes

5.2.4 Identification des dispositifs de maîtrise et risques liés aux traitements des faux billets

Le tableau 15 ci-après résume les risques et dispositifs de fraude liés à aux traitements des faux billets.

Tableau 15 : Identification des dispositifs de maîtrise et risques de fraude liés aux traitements des faux billets

Tâches	Facteurs de risques de fraude	Fait générateur	Dispositif de maîtrise
Vérification automatique au détecteur de faux billets, des billets reçus des clients	- Présentation de faux billets à la caisse	- Absence de vérification automatique au détecteur des billets reçus des clients	- Machine de détection des faux billets
Lors de la découverte d'un faux billet, rendre celui-ci inutilisable	- Détournements des faux billets et remise en circulation	- Absence de différenciation entre les faux billets et les autres billets tenus dans les coffres	- Apposition du cachet « faux billet » sur celui-ci
Sécurisation des faux billets jusqu'à leur destination finale	- Détournements et vols des faux billets pour remise en circulation	- Absence de sécurisation des billets - Absence de suivi périodique des faux billets	- Conservation des billets dans une caissette sécurisée fermant à clé sous la responsabilité du chef caisse puis hebdomadaire à l'Audit Interne

Source : nous-mêmes

5.3 Test de conformité et de permanence

Après une description des procédures de traitement des opérations au sein de EGA, il sera question d'effectuer des tests de conformité et de permanence.

5.3.1 Test de conformité

Ce test a pour but de vérifier les procédures décrites ainsi que leur application effective.

5.3.1.1 Test de conformité lié aux procédures d'ouverture de compte client

Les résultats de ce test sont consignés dans le tableau (16) qui suit :

Tableau 16: Résultat du test de conformité des procédures d'ouverture de compte client

Libellé	Existence	Etablissement agent clientèle	Approbation/visa	
			Agent clientèle	Chef d'agence
Formulaire d'ouverture de compte	Oui	Oui	Oui	Non
Spécimen de carton de signature	Oui	Oui	Oui	Non
Mise à jour du registre d'ouverture de compte et revue périodique	Oui	Non	Non	Non
Lettre de relance des clients dont les dossiers sont incomplets	Oui	Non	Non	Non
Rendre les signatures visibles à l'écran	Oui	Oui	-	Oui
Lignes vides non oblitérées sur les spécimens de signature	Oui	Oui	-	-
Dossier classé dans une armoire sécurisée	Non	Non	-	-

Source : nous-mêmes

5.3.1.2 Test de conformité lié aux procédures de traitement des opérations de caisse

Les résultats de ce test sont consignés dans le tableau (17) qui suit :

Tableau 17: Résultat du test de conformité des procédures de traitement des opérations de caisse

Libellé	Existence	Etablissement		vérification/visa	
		agent clientèle	caissière	Agent clientèle	Chef d'agence
Cachet « signature vérifiée »	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Visa du chef d'agence pour tout dépassement	Oui	-	-	-	Oui
Billetage des opérations	Oui	-	Oui	Non	Non
Référence sur les pièces de caisse	Oui	-	Oui	Non	Non
Revue quotidienne des opérations des caisses en comparaison au relevé de caisse imprimé du système	Oui	-	Oui	-	Oui

Source : nous-mêmes

5.3.1.3 Test de conformité lié aux procédures de gestion des moyens de paiement

Les résultats de ce test sont consignés dans le tableau (18) qui suit :

Tableau 18: Résultat du test de conformité des procédures de gestion des moyens de paiement

Libellé	Existence	Etablissement Agent clientèle	Approbation/visa (Agent clientèle)
Conservation des demandes de façon appropriée	Oui	Oui	Oui
Séparation de fonction entre celui qui gère les cartes et celui qui gère les codes	Oui	-	-
Accusé de réception des moyens de paiement reçus des clients	Oui	Oui	Oui
Mise à jour régulière du registre	Oui	Oui	Oui
Vérification de l'identité de celui qui retire le moyen de paiement	Oui	Oui	-
Conservation des moyens de paiement dans une armoire fermant à clé	Non	Oui	-

Source : nous-mêmes

5.3.1.4 Test de conformité lié aux procédures de traitement des faux billets

Les résultats de ce test sont consignés dans le tableau (19) ci-dessous :

Tableau 19: Résultat du test de conformité des procédures de traitement des faux billets

Libellé	Existence	Etablissement caissière	Approbation/visa	
			Caissière	Chef d'agence
Vérification des billets au détecteur de faux billets	Oui	Oui	-	-
Apposition du cachet « faux billet » sur les billets	Oui	Oui	Oui	-
Fiche d'enregistrement des faux billets	Oui	Oui	Oui	Oui
Registre de transmission des faux billets	Non	-	-	-
Sécurisation des faux billets jusqu'à leur transmission finale pour destruction dans des caissettes fermant à clé	Oui	Oui	-	-

Source : nous-mêmes

5.3.2 Test de permanence

Ce test a pour but de vérifier que les procédures sont toujours respectées au sein de l'agence. Il est fait sur la base d'un échantillonnage indiqué dans le Programme de travail en annexe VII (Programme de Travail). En effet il s'agit de prendre un échantillon représentatif des divers éléments et de s'assurer qu'en générale, les procédures sont respectées.

5.3.2.1 Test de permanence lié aux procédures d'ouverture de compte

Ce test porte sur 15 dossiers d'ouverture de comptes Personnes Physiques, qu'il s'agisse de compte courant ou épargnes et 15 dossiers de Personnes Morales. Les résultats de ce test sont consignés dans le Tableau 20 : Résultat du test de permanence des procédures d'ouverture de compte ci-dessous.

5.3.2.2 Test de permanence lié aux procédures de traitement des opérations de caisse

Ce test est effectué sur des opérations de retraits par chèque, versement espèces et portent sur des montants supérieurs à la limite de décaissement des caissiers (2 000 000 FCFA). Il s'agit de prendre 3 journées quelconques de chaque caissier et de vérifier le respect en général des procédures de traitement des opérations de caisse. Les résultats de ce test sont consignés dans le Tableau 21 : Résultat du test de permanence des procédures de traitement des opérations de caisse ci-dessous.

5.3.2.3 Test de permanence lié aux procédures de gestion des moyens de paiement

La gestion des moyens de paiement part de la commande du client à sa livraison. Ainsi, on procédera à une sélection de 5 commandes avec 3 clients par commande. Les résultats de ce test sont consignés dans le Tableau 22 : Résultat du test de permanence des procédures de gestion des moyens de paiement ci-dessous.

5.3.2.4 Test de permanence lié aux procédures de traitement des faux billets

A partir des faux billets reçus des agences, il sera fait une revue afin de vérifier le respect de la procédure sur chaque versement sur lequel il a été constaté des faux billets. Il faut noter que pour les cas où nous avons des absences de fiche de renseignement des faux billets, le client n'a pu être identifié. Ce test porte sur 15 versements au total. Les résultats de ce test sont consignés dans le Tableau 23 : Résultat du test de permanence des procédures de traitement des faux billets ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 20: Résultats Test de permanence des Procédures d'Ouverture de Compte

ECOBANK-GABON				Cycle : Ouvertures de compte clients						Exercice 2010					
Agence : NFE				Objet : Test de permanence											
PERSONNES PHYSIQUES															
	Dossier 1	Dossier 2	Dossier 3	Dossier 4	Dossier 5	Dossier 6	Dossier 7	Dossier 8	Dossier 9	Dossier 10	Dossier 11	Dossier 12	Dossier 13	Dossier 14	Dossier 15
Dossier complet?	NON	OUI	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI
Fiche KYC remplie?	NON	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI
Validité et conformité de la pièce d'identité?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI
Signature mise à l'écran?	OUI	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI
PERSONNES MORALES															
Dossier complet?	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	OUI
Fiche KYC remplie?	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	NON	OUI	NON
Validité et conformité de la pièce d'identité?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Signature mise à l'écran?	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI

Source : nous-mêmes

Tableau 21: Résultats Test de permanence Procédure de Traitement des Opérations de caisse

ECOBANK-GABON				Cycle : Traitement des Opérations de Caisse						Exercice 2010					
Agence : NFE				Objet : Test de permanence											
Vérifications	Caisse 1			Caisse 2			Caisse 3			Caisse 4			Caisse 5		
	J 1	J 2	J 3	J 1	J 2	J 3	J 1	J 2	J 3	J 1	J 2	J 3	J 1	J 2	J 3
Respect du billettage?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Conformité des montants en chiffre et en lettre?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI
Vérification de l'identité des bénéficiaires sur les chèques?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Toutes les opérations sont enregistrées dans le système avec l'apposition des références?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Dépassement de limites sur certains décaissements et absence de visa des personnes habilitées?	NON	NON	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI	NON	NON	NON	NON

Source : nous-mêmes

Tableau 22: Résultats Test de permanence Procédure de Gestion des Moyens de Paiement (chéquiers)

ECOBANK-GABON				Cycle : Gestion des chéquiers							Exercice 2010				
Agence : NFE				Objet : Test de permanence											
	Commande 1			Commande 2			Commande 3			Commande 4			Commande 5		
	Client A	Client B	Client C	Client D	Client E	Client F	Client G	Client H	Client I	Client J	Client K	Client L	Client M	Client N	Client O
Existence d'une demande écrite du client?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Chéquier remis au client lui-même ou à un mandataire? Si mandataire, existence de procuration?	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI
Décharge du client et vérification de la signature?	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI
Chéquier enregistré dans le registre et dans le système?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI

Source : nous-mêmes

Tableau 22(suite et fin): Résultats Test de permanence Procédure de Gestion des Moyens de Paiement (cartes et codes)

ECOBANK-GABON				Cycle : Gestion des cartes et codes						Exercice 2010					
Agence : NFE				Objet : Test de permanence											
	Commande 1			Commande 2			Commande 3			Commande 4			Commande 5		
	Client A	Client B	Client C	Client D	Client E	Client F	Client G	Client H	Client I	Client J	Client K	Client L	Client M	Client N	Client O
Existence d'une demande écrite du client?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Cartes et codes remis au client lui-même ou à un mandataire? Si mandataire, existence de procuration?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI
Décharge du client et vérification de la signature?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Chéquier enregistré dans le registre et dans le système?	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI

Source : nous-mêmes

Tableau 23: Résultats Test de permanence Procédure de Traitement des Faux billets

ECOBANK-GABON					Cycle : Traitement des Faux Billets						Exercice 2010				
Agence : NFE					Objet : Test de permanence										
	Client A	Client B	Client C	Client D	Client E	Client F	Client G	Client H	Client I	Client J	Client K	Client L	Client M	Client N	Client O
Existence de la fiche de faux billet?	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI
Fiche dûment remplie et signée par le client et les personnes habilitées?	NON	NON	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	NON	OUI	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI
Apposition du cachet sur les billets?	OUI	OUI	NON	NON	OUI	NON	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	NON	NON	NON

Source : nous-mêmes

La connaissance des procédures de Ecobank –GABON ainsi que les tests de conformité et de permanence effectués au sein de cette structure ont permis de relever les zones à risques ainsi que les vulnérabilités auxquelles cette structure est exposée. Il sera question dans la prochaine section, d'évaluer les dispositifs qui ont été mis en place pour assurer la maîtrise de ces risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 Evaluation de la maîtrise des risques de fraude au sein de Econbank-GABON et recommandations

La maîtrise des risques de fraude au sein de EGA passe par une minimisation de la probabilité de réalisation des risques. Elle est d'une importance capitale car permettant aux dirigeants d'encadrer leur analyse décisionnelle.

Une bonne maîtrise des risques donne a priori aux dirigeants l'assurance de la survie de l'entreprise. Cependant, la mise en place des seuls dispositifs de contrôle interne demeure insuffisante pour la maîtrise de ces risques. D'où la nécessité de procéder à l'évaluation continue de ces dispositifs de maîtrise des risques. Ainsi, l'évaluation de la maîtrise des risques de fraude au sein de EGA s'inscrit dans cette perspective d'identifier les risques de fraude liés aux opérations traitées en agence en vue d'améliorer l'efficacité des dispositifs mis en place pour les maîtriser.

La première section de ce chapitre sera uniquement consacrée à l'évaluation des risques de fraude au sein de l'agence. La seconde section abordera essentiellement l'évaluation de la maîtrise des risques ainsi identifiés et évalués. La section trois sera réservée à nos recommandations en vue d'améliorer les dispositifs de Contrôle Interne.

6.1 Evaluation des risques de fraude au sein de EGA

L'évaluation des risques est une étape cruciale pour classer les risques par priorité, en vue d'entreprendre toutes les dispositions nécessaires afin de définir et mettre en place des procédures adéquates et efficaces pour les réduire. Elle fait un lien entre le risque de fraude identifié et le dispositif de maîtrise mis en place par EGA. L'évaluation résulte de deux composantes, à savoir la probabilité de survenance et l'impact du risque qui ont été déjà évoqués dans la revue de littérature du présent mémoire. Le résultat de la combinaison de ces deux composantes équivaut au poids du risque et prend la forme d'une matrice impact/probabilité de réalisation. Cette évaluation nécessite la définition des critères d'évaluation de la probabilité de réalisation ainsi que ceux de l'impact du risque identifié.

6.1.1 Evaluation de la probabilité et de l'impact des risques de fraude

Il s'agit dans cette sous-section de faire une évaluation qualitative des risques de fraude même si celle-ci est souvent subjective. Cette évaluation sera faite sous la supervision du responsable de l'Audit Interne qui a eu à faire souvent des audits dans ces agences. L'évaluation de la probabilité sera faite en tenant compte des facteurs tels que l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la philosophie des dirigeants et leur style de management, et enfin la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation ayant un impact sur l'environnement de contrôle interne de l'organisation.

Quant à l'évaluation de l'impact, les facteurs à retenir seront : la perte financière, l'atteinte à la réputation, le non respect des procédures et des réglementations. On pourra ainsi retenir les propositions d'échelles comme indiquées dans les tableaux 24 et 25 suivants:

Tableau 24: Proposition d'échelle d'évaluation de la probabilité de survenance des risques

Niveau de mesure de la probabilité	Description
Elevé	Le risque devra se produire dans la plupart des cas
Moyenne	Le risque se produira probablement dans de nombreux cas
Faible	Le risque peut se produire à un moment donné

Source : nous-mêmes

Tableau 25: Proposition d'échelle d'évaluation de l'impact des risques

Niveau de mesure de l'impact	Description
Elevé	La survenance du risque aura conséquences sérieuses sur le fonctionnement, la réputation ou le financement
Moyen	La survenance du risque aura des conséquences importantes sur le fonctionnement, la réputation ou le fonctionnement
Faible	La survenance du risque aura des conséquences non importantes sur le fonctionnement, la réputation ou le fonctionnement

Source : nous-mêmes

La matrice d'évaluation de la probabilité et de l'impact des risques de fraude se présente dans le tableau 26 comme suit :

Tableau 26: Evaluation de la probabilité de survenance et de l'impact des risques de fraude

N°	Risque de fraude	Impact du risque	Mesure de la probabilité de réalisation	Mesure de l'impact du risque
1	Ouverture de compte fictif	Non respect des procédures et réglementations	Faible	Faible
2	Ouverture de compte avec des documents falsifiés	Non respect des procédures et réglementations	Faible	Moyen
3	Ouverture de compte sans approbation	Non respect des procédures et réglementations	Faible	Faible
4	Lignes vides sur les cartons de signature non oblitérés	Pertes de l'image de marque et pertes financières	Elevé	Elevé
5	Absence de sécurisation des dossiers clients	Pertes de l'image de marque et pertes financières	Elevé	Elevé
6	Paiement de chèques falsifiés présentés à la caisse	Pertes de l'image de marque et pertes financières	Faible	Elevé
7	Absence de vérification de l'identité du bénéficiaire	Non respect des procédures	Faible	Elevé
8	Paiement de chèque en dépassement de la limite autorisée	Non respect des procédures	Faible	Faible
9	Absence d'enregistrement des opérations sur le compte du client	Pertes de l'image de marque et pertes financières	Faible	Moyen
10	Absence d'établissement des journaux de caisse	Non respect des procédures	Faible	Faible
11	Commande frauduleuse de moyens de paiement	Non respect des procédures	Faible	Moyen
12	Absence de confrontation des moyens de paiement reçus et moyens commandés	Non respect des procédures	Faible	Moyen
13	Absence de séparation de tâches dans la gestion des cartes et des codes	Non respect des procédures	Faible	Faible
14	Remise de moyens de paiement à une personne autre que le client et ne disposant pas de procuration	Pertes de l'image de marque	Faible	Moyen
15	Absence d'émargement des clients lors du retrait du moyen de paiement	Pertes de l'image de marque et pertes financières	Faible	Moyen
16	Absence de suivi des moyens de paiement en attente de retrait	Non respect des procédures	Elevé	Moyen
17	Absence de vérification des billets au laser	Non respect des procédures	Faible	Faible
18	Absence de différenciation des faux billets	Non respect des procédures	Elevé	Moyen
19	Absence de déclaration de Faux billets	Non respect des procédures	Moyen	Faible
20	Absence de sécurisation des faux billets	Non respect des procédures	Elevé	Moyen

Source : nous-mêmes

6.1.2 Evaluation de la criticité des risques de fraude

La cartographie finale des risques est issue du croisement de la probabilité de survenance du risque et de son impact au sein de l'agence. Elle est présentée au tableau (27) qui suit :

Tableau 27: Matrice de criticité des risques de fraude

Probabilité	Elevé		16- Absence de suivi des moyens de paiement en attente de retrait; 18- Absence de différenciation des faux billets; 20- Absence de sécurisation des faux billets	4- Lignes vides sur les cartons de signature non oblitérés; 5- Absence de sécurisation des dossiers clients
	Moyen	19- Absence de déclaration de Faux billets		
	Faible	1- Ouverture de compte fictif; 3- Ouverture de compte sans approbation; 8- Paiement de chèque en dépassement de la limite autorisée; 10- Absence d'établissement des journaux de caisse; 13- Absence de séparation de tâches dans la gestion des cartes et des codes; 17- Absence de vérification des billets au laser	2- Ouverture de compte avec des documents falsifiés; 9- Absence d'enregistrement des opérations sur le compte du client; 11- Commande frauduleuse de moyens de paiement; 12- Absence de confrontation des moyens de paiement reçus et moyens commandés; 14- Remise de moyens de paiement à une personne autre que le client et ne disposant pas de procuration; 15- Absence d'émargement des clients lors du retrait du moyen de paiement	6- Paiement de chèques falsifiés présentés à la caisse; 7- Absence de vérification de l'identité du bénéficiaire
		Faible	Moyen	Elevé
Impact				

Source : nous-mêmes

Cette évaluation a pour objectif de permettre aux dirigeants de connaître les risques à forte criticité et de faciliter la mise en place de dispositif pour leur maîtrise.

6.2 Evaluation de la maîtrise des risques de fraude

Il s'agit dans cette rubrique d'analyser l'efficacité des dispositifs mis en place par le management et de vérifier s'ils permettent à coup sûr de minimiser les risques de fraude identifiés et de détecter une éventuelle défaillance.

Cette évaluation nécessite la prise en compte des deux éléments à savoir: l'adéquation (capacité du contrôle à couvrir le risque) et l'efficacité (aucun dysfonctionnement n'a été relevé par les tests d'audit effectués). Des deux éléments, il est nécessaire de faire une évaluation globale de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques.

6.2.1 Evaluation de l'adéquation des dispositifs de maîtrise des risques de fraude

Il s'agit pendant cette phase de s'assurer que le dispositif de contrôle mis en place par EGA est adapté à l'importance du risque identifié et moyennant un coût et un temps raisonnables. Le tableau 28 ci-dessous donne un exemple de critères d'évaluation de l'adéquation des dispositifs de maîtrise des risques de fraude.

Tableau 28: Exemple de critères d'évaluation de l'adéquation des dispositifs de maitrise des risques de fraude

5	Procédure adéquate	Procédure adaptée à l'environnement de l'entreprise
4	Procédure acceptable	Procédure acceptable, délai de mise en œuvre normal, coût acceptable
3	Procédure partiellement appropriée/limitée à certaines tâches	Procédure incomplète et partiellement acceptable dans son application, coût quasi acceptable
2	Procédure non adéquate	Procédure ne couvrant pas le risque, incompatible à la tâche identifiée, coût très élevé, ou non adaptée à l'entreprise ou son environnement
1	Procédure difficile à évaluer	Procédure non formalisée, mais mise en oeuvre par l'opérationnel pour faciliter le travail

Source : nous-mêmes

6.2.2 Evaluation de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques de fraude

Apprécier l'efficacité du dispositif, consiste pour l'auditeur à donner son opinion sur la qualité des procédures mises en place en vue de s'assurer qu'elles sont plus sûres et plus rentables. Le tableau 29 ci-dessous donne un exemple de critères d'évaluation de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques de fraude.

Tableau 29: Exemple de critères d'évaluation de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques de fraude

5	Appropriée	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale
4	Acceptable	L'objectif de contrôle est atteint mais au prix des efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système des ressources
3	Insuffisant	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mises en place mais on relève des incidents réguliers
2	Passable	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir
1	Inexistante	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté

Source : nous-mêmes

6.2.3 Evaluation globale de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques de fraude

L'évaluation globale de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques de fraude sera faite en tenant compte du risque de fraude et des dispositifs mis en place pour le couvrir. Ainsi, en croisant le risque inhérent à chaque tâche avec la performance des dispositifs de maîtrise de risque, on peut déterminer la qualité globale du risque.

Le tableau 30 ci-dessous donne un exemple de matrice d'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques de fraude de l'agence effectué à l'aide des échelles ci-dessus.

Tableau 30: Evaluation de l'adéquation et de l'efficacité des dispositifs de maitrise des risques de fraude

N°	Risque de fraude	Dispositif de contrôle	Evaluation de l'adéquation du dispositif	Evaluation de l'efficacité du dispositif	Evaluation globale du dispositif
1	Ouverture de compte fictif	Renseignement obligatoire de la fiche KYC Envoi de lettre de confirmation d'ouverture de compte à chaque ouverture et surveillance du courrier retour. Clôture de tout compte n'ayant reçu aucun mouvement après (03) mois	Acceptable	Insuffisante	Insuffisante
2	Ouverture de compte avec des documents falsifiés	Double contrôle des documents requis pour l'ouverture de compte (Agent Clientèle + Chef d'Agence) Vérification de la signature du client sur la pièce d'identité en cours de validité par rapport à celle sur le formulaire	Appropriée	Acceptable	Acceptable
3	Ouverture de compte sans approbation	L'ouverture de compte dans le système par un Agent Clientèle doit être soumise à validation par le Chef d'Agence ou Responsable Clientèle avant fonctionnement	Adéquate	Appropriée	Appropriée
4	Lignes vides sur les cartons de signature non oblitérées	Les lignes vides sur les cartons de signature doivent être systématiquement oblitérées Revue périodique des dossiers clients	Adéquate	Acceptable	Acceptable
5	Absence de sécurisation des dossiers clients	Garde des dossiers clients dans une armoire à clé sous la garde du Responsable Clientèle	Acceptable	Insuffisante	Insuffisante

Tableau 30 : Suite 1

N°	Risque de fraude	Dispositif de contrôle	Evaluation de l'adéquation du dispositif	Evaluation de l'efficacité du dispositif	Evaluation globale du dispositif
6	Paiement de chèques falsifiés présentés à la caisse	Tout chèque présenté à l'encaissement doit être payé après qu'il est passé l'état de vérification de signature et d'authentification	Adéquate	Appropriée	Appropriée
7	Absence de vérification de l'identité du bénéficiaire	Comparaison du nom de bénéficiaire du chèque à la pièce d'identité et à la personne présentée à la caisse Endos du chèque avec référence de la pièce d'identité du bénéficiaire par le caissier	Acceptable	Insuffisante	Insuffisante
8	Paiement de chèque en dépassement de la limite autorisée	Procédure de limitation des décaissements remis à chaque caissier prenant fonction puis rappel	Acceptable	Insuffisante	Insuffisante
9	Absence d'enregistrement des opérations sur le compte du client	Impression automatique du relevé pour les versements/ message automatique aux clients pour leur transactions sur compte et revue quotidienne du journal des transactions des caissiers en comparaison aux pièces comptables par le service Call-Back	Adéquate	Acceptable	Acceptable
10	Absence d'établissement des journaux de caisse	Revue quotidienne du journal des transactions des caissiers en comparaison aux pièces comptables par le service Call-Back	Adéquate	Acceptable	Acceptable

Tableau 30 : (Suite 2 et fin)

N°	Risque de fraude	Dispositif de contrôle	Evaluation de l'adéquation du dispositif	Evaluation de l'efficacité du dispositif	Evaluation globale du dispositif
11	Commande frauduleuse de moyens de paiement	Commande des moyens de paiement sous validation du Chef d'Agence	Acceptable	Insuffisante	Insuffisante
12	Absence de confrontation des moyens de paiement reçus et moyens commandés	Double contrôle des moyens de paiements en présence d'un Agent du département Contrôle Interne	Adéquate	Appropriée	Appropriée
13	Absence de séparation de tâches dans la gestion des cartes et des codes	Mémo de désignation de deux personnes en charge de la Gestion des cartes et codes	Adéquate	Appropriée	Appropriée
14	Remise de moyens de paiement à une personne autre que le client et ne disposant pas de procuration	Vérification de l'identité du client et de sa signature ou du mandataire en cas de procuration avant remise au client	Adéquate	Acceptable	Acceptable
15	Absence d'émargement des clients lors du retrait du moyen de paiement	Demande de signature de l'accusé de réception par le client puis vérification de la signature	Adéquate	Acceptable	Acceptable
16	Absence de suivi des moyens de paiement en attente de retrait	Revue périodique et envoi des moyens de paiement de plus de (03) mois en attente de retrait au Contrôle Interne pour destruction	Acceptable	Insuffisante	Insuffisante
17	Absence de vérification des billets au laser	Dotation des caissiers de détecteur de faux billets puis machines à compter équipées de détecteur de faux billets	Adéquate	Insuffisante	Insuffisante
18	Absence de différenciation des faux billets	Dotation des caissiers de cachet « Faux Billets »	Adéquate	Insuffisante	Insuffisante
19	Absence de déclaration de Faux billets	Contrôle inopiné des caisses + rappel de la procédure de traitement des faux billets	Acceptable	Acceptable	Acceptable
20	Absence de sécurisation des faux billets	Garde des faux billets sous la Responsabilité du Chef caisse dans une caissette à clé	Acceptable	Insuffisante	Insuffisante

Source : nous-mêmes

6.2.4 Matrice d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques de fraude

La cartographie finale des dispositifs est présentée au tableau (31) comme suit :

Tableau 31 : Matrice d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques de fraude

Qualité du contrôle	Inexistante			
	Insuffisante	5. Absence de sécurisation des dossiers clients ;	7. Absence de vérification de l'identité du bénéficiaire ; 18. Absence de différenciation des faux billets	1. Ouverture de compte fictif ; 11. Commande frauduleuse de moyens de paiement
	Passable	16. Absence de suivi des moyens de paiement en attente de retrait 20. Absence de sécurisation des faux billets	8. Paiement de chèque en dépassement de la limite autorisée ; 17. Absence de vérification des billets au laser	
	Acceptable	4. Lignes vides sur les cartons de signature non oblitérées ; 15. Absence d'émargement des clients lors du retrait du moyen de paiement	9. Absence d'enregistrement des opérations sur le compte du client ; 14. Remise de moyens de paiement à une personne autre que le client et ne disposant pas de procuration ; 19. Absence de déclaration de Faux billets	2. Ouverture de compte avec des documents falsifiés ; 10. Absence d'établissement des journaux de caisse ;
	Approprié	13. Absence de séparation de tâches dans la gestion des cartes et des codes		3. Ouverture de compte sans approbation ; 6. Paiement de chèques falsifiés présentés à la caisse ; 12. Absence de confrontation des moyens de paiement reçus et moyens commandés
		Elevé	Moyen	Faible

Source : nous-mêmes

6.3 Analyse des résultats et recommandations

Après une analyse des résultats de l'évaluation effectuée, cette section permettra de faire les recommandations afin de faciliter aux dirigeants la maîtrise des risques de fraude au sein de EGA.

6.3.1 Analyse des résultats de l'évaluation de la maîtrise des risques de fraude au sein de EGA

Bien que les dispositifs de maîtrise des risques de fraude de EGA sont satisfaisants dans l'ensemble, ils ne permettent pas cependant de maîtriser des risques de fraude en raison des défaillances qu'ils présentent lors de la mise en œuvre. En effet du fait de l'affluence des clients en agence, les agents clientèle ainsi que les caissiers ont souvent du mal à respecter scrupuleusement les procédures. Ce qui serait dû à une absence d'organisation de la part de ces agents. Il est à noter que les différents agents intervenants dans ces processus, ne disposent pas d'une formation adéquate pouvant faciliter la compréhension des procédures. Ainsi, de cette évaluation, certaines conclusions peuvent en découler :

- la première priorité caractérisée par un niveau de risque élevé et une qualité de contrôle insuffisant ou inexistant correspond aux risques importants et inacceptables. Ces risques nécessitent que le management prenne des actions en vue de mettre le contrôle en place ou le compléter ;
- la deuxième priorité caractérisée par un niveau de risque élevé et la qualité de contrôle passable correspond aux risques inacceptables et dont les contrôles mis en place comportent quelques défaillances. Pour ce niveau de risque, le management doit prendre les mesures nécessaires pour corriger ces défaillances ;
- la troisième priorité caractérisée par un niveau de risque élevé et la qualité de contrôle acceptable ou appropriée, vue leur impact important ; mérite un suivi régulier pour s'assurer de l'application réelle des procédures ;
- les deux dernières priorités caractérisées par un niveau de risque faible et la qualité de contrôle acceptable ou appropriée ne méritent pas un accent particulier vu leur probabilité de réalisation très faible voire nulle et un contrôle clé pertinent.

Ceci amène à faire les recommandations suivantes aux dirigeants de EGA.

6.3.2 Recommandations

A l'issu des analyses effectuées, il est indispensable de faire des recommandations au management de EGA en vue d'améliorer l'efficacité des dispositifs destinés à maîtriser les risques de fraude.

Nous pouvons retenir deux types de recommandations :

- les recommandations relatives à la maîtrise globale des risques de fraude à travers la supervision des tâches et le manuel de procédures ;
- les recommandations relatives à la maîtrise des risques de fraudes importants au vue de la matrice d'évaluation des dispositifs que nous venons d'élaborer.

6.3.2.1 Recommandations relatives à la supervision des tâches et le manuel de procédures

L'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques de fraude nécessite avant tout un cadre de contrôle interne adéquat avec comme objectifs :

- une définition claire et raisonnable des objectifs,
- la mise à disposition des moyens,
- une organisation de qualité,
- la mise en place, l'application et la mise à jour des procédures et méthodes de travail,
- la supervision des tâches des collaborateurs par la hiérarchie.

Ainsi les recommandations qui peuvent être faites de manière générale sont les suivantes :

- mettre en place une politique de prudence consistant à mettre hors de portée les cibles potentielles à savoir : les valeurs (chéquiers, cartes, espèces,...),
- mettre en place des consignes de sécurité : ne pas laisser entrer n'importe qui, n'importe où,
- sensibiliser l'établissement au risque de fraude et à ses conséquences.

6.3.2.2 Recommandations relatives à la maîtrise des risques de fraude importants des différents processus

Pour chaque processus ciblé, nous tenons à donner quelques éléments d'amélioration du dispositif de maîtrise des risques de fraude.

6.3.2.2.1 Recommandations relatives à l'ouverture des comptes clients

Les recommandations suivantes s'adressent au Chef d'Agence et au Service Clientèle :

- Les dossiers d'ouvertures de compte contiennent des informations confidentielles et doivent être gardées de manière sécurisées et sous la supervision du Responsable Clientèle.
- La procédure de renvoi d'une lettre de confirmation d'ouverture de compte aux clients constitue un bon dispositif de maîtrise des risques de fraude mais n'est pas efficace si elle n'est pas toujours respectée. Une recommandation consisterait à veiller à ce que ce courrier soit envoyé au client de manière systématique.
- Biffer systématiquement toutes les lignes vides sur les cartons de signatures. Rappeler cette obligation à tout nouvel agent clientèle, et procéder à sa vérification lors de la validation de l'ouverture de comptes (Chef d'Agence).
- Régulariser toutes les signatures manquantes à l'écran, et procéder à l'enregistrement régulier dès l'ouverture des comptes. Eviter toute accumulation.
- Tous les comptes à soldes débiteurs doivent être analysés par le Chef d'Agence, qui procédera aux régularisations nécessaires

6.3.2.2.2 Recommandations relatives aux opérations de caisse

Les recommandations aux caissiers sont les suivantes :

- Une formation continue des caissiers avec un rappel régulier du règlement du caissier et des différentes procédures de caisse par les Chefs Caisses serait un bon moyen de réduction des risques relatifs aux opérations de caisses. Des sanctions peuvent être prévues pour les prochains manquements.
- Comptabiliser dans le compte de manquant et surplus, toute différence de caisse le jour même de sa survenance, en attendant l'issue des vérifications par le Contrôle Interne.
- Justifier au moins une fois le mois, tous les comptes de différence de caisse (chef caisse), valider les proof (chef d'agence). Transmettre les proof accompagnés des pièces comptables au Contrôle Interne. Analyser les proof et diffuser le rapport de revue (Contrôle Interne). Assurer un suivi rigoureux des comptes de différences de caisse (Contrôle Interne).

6.3.2.2.3 Recommandations relatives à la commande et délivrance des moyens de paiement

La procédure de gestion des moyens de paiement est à encourager car elle permet de limiter la fraude externe. Les recommandations au Chef d'Agence son les suivantes :

- Vérifier la signature et estampiller systématiquement les demandes et accusés de réception de moyens de paiement.
- Viser le registre lors de la remise du moyen de paiement au client (Agent clientèle). Faire chaque semaine la revue des registres des moyens de paiement (chef d'agence).
- En fin de journée, ranger au coffre les deux caissettes contenant les cartes et les codes, conformément à la procédure.
- Procéder à des contrôles inopinés des cartes et codes en attente de retrait et s'assurer de leur concordance.

6.3.2.2.4 Recommandations relatives aux traitements des faux billets

Une recommandation dans le traitement des faux billets consisterait à doter toutes les caissières de détecteurs de « faux billets » et à veiller à ce que tout faux billet découvert dans la journée soit transmis immédiatement au Contrôle Interne afin d'éviter une remise en circulation de ces valeurs. Un registre de faux billets en agence permettrait d'évaluer la capacité de détection des faux billets de chaque caissière avec indication des dates, des coupures, du montant. De plus, des contrôles inopinés de caisse permettraient de vérifier l'existence de faux billets non déclarés.

L'évaluation de la maîtrise des risques de fraude a permis d'évaluer les zones de risques potentiels susceptibles d'affecter l'activité de la banque. Cette première étape a permis d'apprécier l'efficacité des dispositifs mis en place pour les couvrir. Les défaillances de ces dispositifs et leur insuffisances ont permis de faire des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A la suite de cette deuxième partie du mémoire où il était question de présenter Ecobank-GABON ainsi que ses différents processus, cette étude a permis d'appliquer la démarche d'évaluation de la maîtrise des risques de fraude et facilité l'utilisation du modèle d'analyse élaboré à la première partie. La mise en œuvre de ces recommandations nécessite l'implication du management de Ecobank-GABON ainsi que des opérationnels en vue de parfaire le dispositif d'évaluation de la maîtrise des risques de fraude au sein des agences. L'amélioration continue de ce dispositif facilitera l'atteinte de l'objectif de la filiale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAR - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette évaluation de la maîtrise des risques de fraude au sein d'une agence de Ecobank-GABON, il a été apporté des réponses aussi bien théoriques que pratiques par son application aux procédures de Ecobank-GABON.

Après avoir rappelé cette spécificité du métier bancaire, les banques rencontrent, comme toute entreprise, des difficultés dans la maîtrise de leur organisation. Elles peuvent tomber victimes de fraudes, d'escroqueries, en interne, quand des salariés malhonnêtes tentent leur chance en manipulant des données comptables et en prélevant une partie des flux d'argent. Mais ce ne sont que des gouttes d'eau dans la vie bancaire, car la fraude se situe principalement chez des clients qui truquent la qualité de leur papier de crédit, qui truquent leurs comptes, qui dissimulent leurs difficultés financières ou qui utilisent des moyens frauduleux pour se faire payer.

A cet effet, le Contrôle Interne et l'évaluation permanente des dispositifs de maîtrise des risques de fraude constituent un outil performant utilisé de nos jours.

Cette étude a été l'opportunité à travers la démarche utilisée de faire l'évaluation de la maîtrise des risques de fraude en milieu bancaire et a servi à atteindre les objectifs spécifiques fixés en début de mémoire. En outre, elle a permis de :

- analyser l'activité d'une banque ;
- identifier les zones à risque dans une agence bancaire ;
- identifier les dispositifs de maîtrise destinés à couvrir ces risques et d'évaluer leur efficacité.

Par cette évaluation, des analyses et des recommandations ont été faites afin de permettre à cette structure de mieux agir face des ces événements de plus en plus fréquents.

Pour s'assurer de la minimisation des risques de fraude en milieu bancaire, le respect strict des procédures, des règles de contrôle interne et une sensibilisation du personnel sont incontournables.

CESAG **ANNEXES** BIBLIOTHEQUE

Annexe I : Liste des activités selon le Comité de Bâle 2

Annexe II : Organigramme fonctionnel de Ecobank-GABON

Annexe III : Organigramme d'une agence

Annexe IV : Guide d'entretien

Annexe V : Questionnaire de contrôle interne

Annexe VI : Grille de séparation des tâches

Annexe VII : Programme de travail

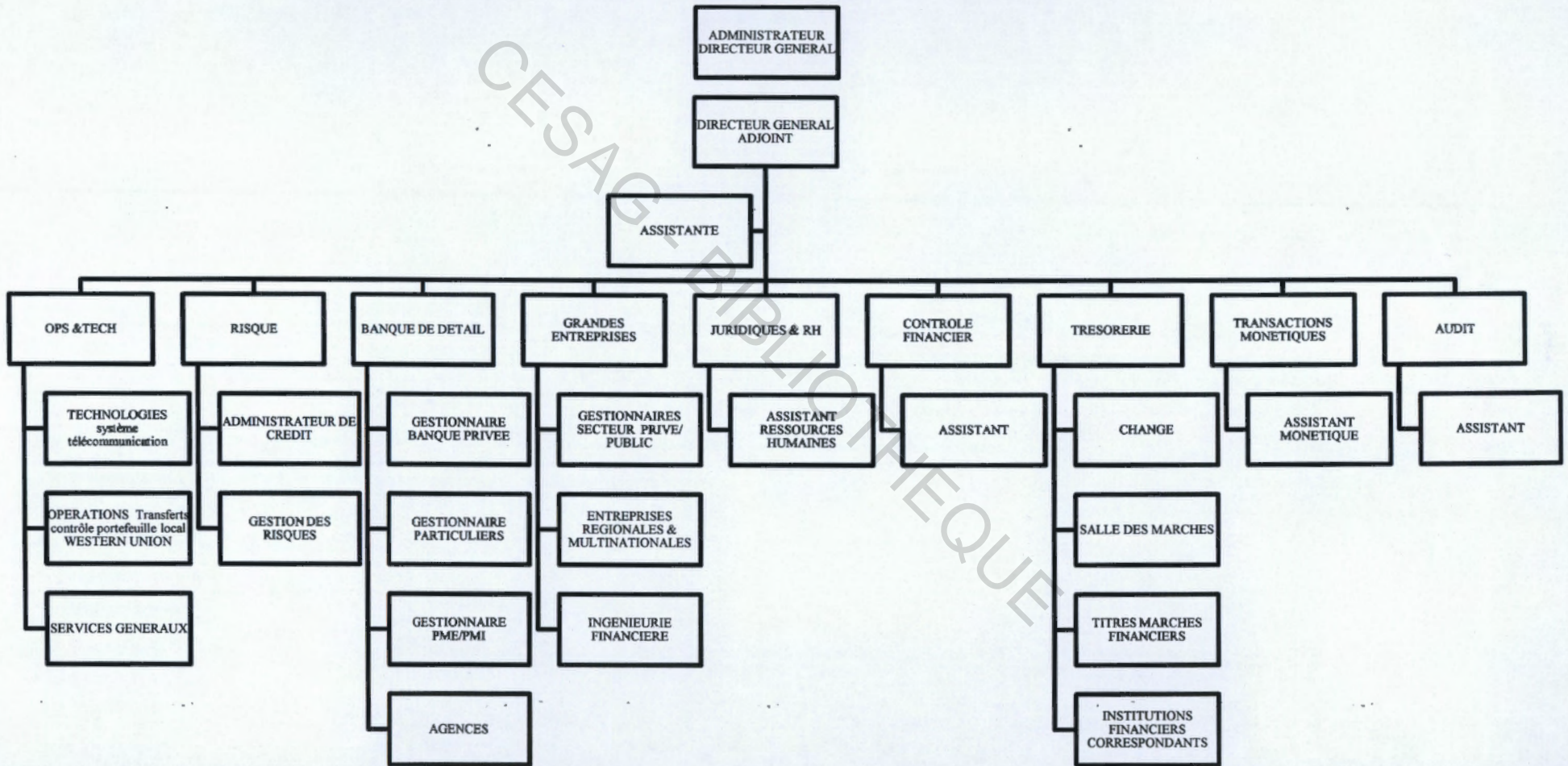
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe I : Liste des activités selon le Comité de Bâle 2

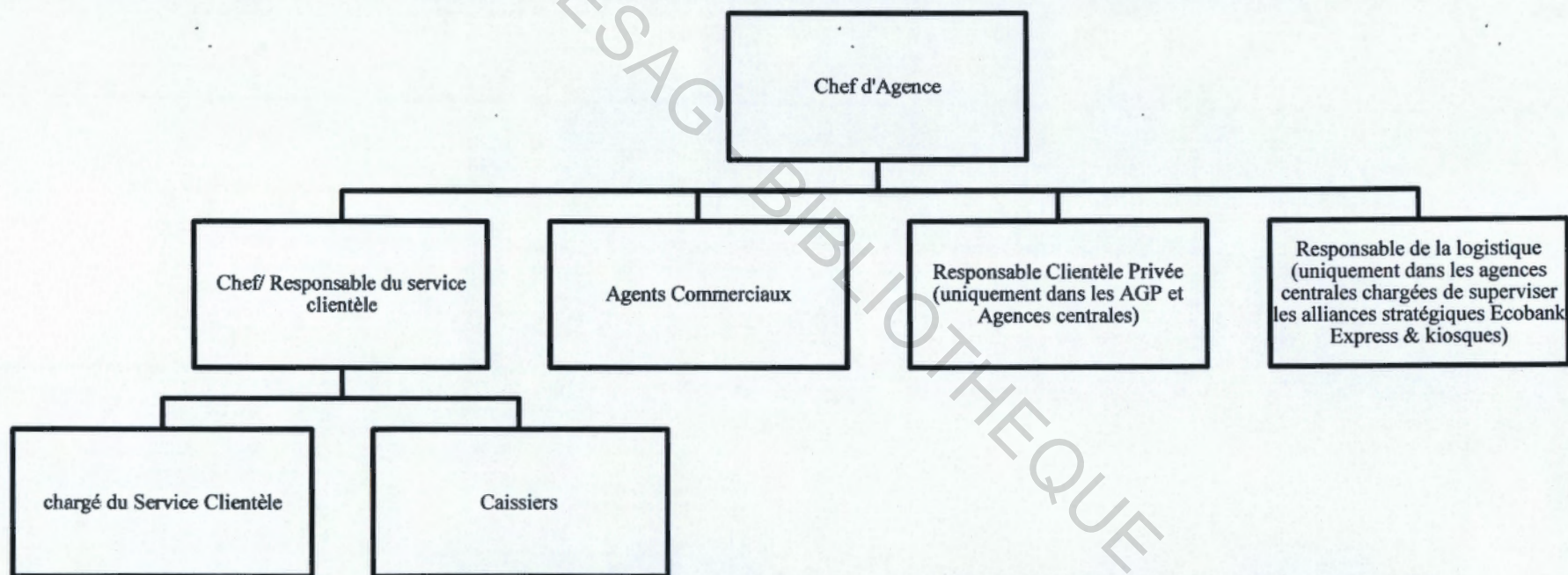
Financement des entreprises	Financement des entreprises	Fusions - acquisitions, engagement, privatisations, titrisation, recherche, titres de dette (État, haut rendement), actions, prêts consortiaux, introductions en Bourse, placements sur le marché secondaire
	Financement collectivités locales/administration publique	
	Banque d'affaires	
	Service-conseil	
Négociation et vente	Vente	Valeurs à revenu fixe, actions, changes, matières premières, crédit, financement, titres sur position propre, prêts et pensions, courtage, titres de dette, courtage de premier rang
	Tenue de marché	
	Position pour compte propre	
	Trésorerie	
Banque de détail	Banque de détail	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine
	Banque privée	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, conseils en placement
	Cartes	Cartes de commerçant / commerciales / d'entreprise / de clientèle et commerce de détail
Banque commerciale	Banque commerciale	Financement de projets, immobilier, financement d'exportations et du commerce, affacturage, crédit-bail, prêts, garanties, lettres de change
Paiements et règlements	Clientèle extérieure	Paiements et recouvrements, transferts de fonds, compensation et règlement
Fonctions d'agent	Conservation	Dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôt, prêts de titres (clients), opérations de sociétés
	Prestations d'agent aux entreprises	Agents émetteurs et payeurs
	Service de fiducie aux entreprises	
Gestion d'actifs	Gestion de portefeuille discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fermée, ouverte, capital investissement
	Gestion de portefeuille non discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fermée, ouverte
Courtage de détail	Courtage de détail	Exécution et service complet

Source : Siruguet (2006 :103)

Annexe II : Organigramme fonctionnel de Ecobank au Gabon (décembre 2010)



Annexe III : Organigramme d'agence (décembre 2010)



Annexe IV : Guide d'entretien

ECOBANK-GABON	Agence : NFE Exercice :2010
Questions principales	Questions subsidiaires
Comment s'effectue l'ouverture d'un compte bancaire ?	Quelles sont les différentes étapes d'ouverture de compte ?
	Quelles sont les procédures mises en place pour chacune de ces étapes ?
	Qui sont les différents intervenants dans ce processus ?
	Quels sont les éléments qui composent le dossier d'ouverture de compte ?
Comment s'effectue une opération de caisse? (retrait, versements,...)	Comment s'effectue l'approbation d'ouverture d'un compte ?
	Quelles sont les procédures à respecter par les caissiers ?
Comment s'effectue la gestion des moyens de paiement ?	Qui sont les principaux intervenants dans le traitement des opérations de caisse ?
	Qui sont les intervenants dans la gestion des moyens de paiement ?
	Quelles sont les étapes de la gestion des moyens de paiement ?
Comment s'effectue le traitement des faux billets en milieu bancaire ?	Quelles sont les procédures mises en place pour la gestion efficace des moyens de paiement ?
	Quelles sont les principales étapes du processus de traitement des faux billets dans l'agence?
Comment s'effectue le traitement des faux billets en milieu bancaire ?	Qui sont les intervenants dans ce processus ?
	Quelles sont les procédures mises en place pour le traitement des faux billets ?

Source : nous-mêmes

Annexe V: Questionnaire de Contrôle Interne

ECOBANK-GABON		Section : Ouverture de compte client		FOLIO 1/4
Objectif : S'assurer de l'existence et de l'utilisation effectives de la procédure Avoir l'assurance du respect des conditions d'ouverture de comptes bancaires				
Questions	Réponses		Commentaires	
	OUI	NON		
1. Y a-t-il une procédure d'ouverture de compte clairement définie ?	X			
2. Si oui est-elle appliquée pour toute demande d'ouverture de compte ?		X	Certains comptes sont ouverts et fonctionnent depuis plus de trois mois et dont les dossiers sont toujours incomplets	
3. Existe-t-il une liste des documents obligatoires pour toute demande d'ouverture de compte ?	X			
4. Si oui, y a-t-il une différence entre les comptes sociétés et les autres comptes ?	X		Les dossiers de comptes sociétés doivent comporter en plus la liste des personnes habilitées à faire fonctionner le compte ainsi que les combinaisons possibles pour le fonctionnement	
5. Y a-t-il une personne clairement désignée pour l'ouverture des comptes ?	X		Les comptes sont ouverts par les agents clientèles disposant des habilitations dans le système	
6. Si oui, dispose t- elle des compétences nécessaires pour analyser les documents d'ouverture de compte ?	X			
7. Existe-t-il un registre d'ouverture de compte pour un suivi des dossiers à documentation incomplète ?		X	Le registre est mis en place mais jamais utilisé.	

Source : nous-mêmes

ECOBANK-AGBON	Section : Traitement des opérations de caisses		FOLIO: 2/4
Objectif : S'assurer du respect de la procédure de traitement des opérations de caisse Avoir l'assurance que les caissiers respectent la procédure de traitement des opérations de caisse			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI	NON	
1. Y a-t-il une procédure de traitement des opérations de caisse clairement définie ?	X		
2. Existe-t-il une limite de décaissement pour les caissiers ?	X	X	A partir de 2 000 000 FCFA ; la limite des décaissements n'est pas toujours respectée par les caissiers en cas d'affluence.
3. Les caissiers disposent-ils des compétences nécessaires pour reconnaître des moyens de paiement falsifiés ?	X		En cas de doute sur les moyens de paiement, le client est renvoyé au Service Clientèle
4. Existe-t-il une évaluation régulière des caissiers ?		X	Outre l'analyse périodique des différences de caisses, il n'y a pas une évaluation des caissiers
5. Les pièces comptables sont-elles établies de manière systématique ?	X		Des références sont apposées sur les pièces comptables et envoyés au service des opérations pour une revue. En cas d'absence de comptabilisation, les régularisations sont faites immédiatement

Source : nous-mêmes

ECOBANK-GABON	Section : Gestion des moyens de paiement		FOLIO : 3/4
Objectif : S'assurer de la gestion efficace des moyens de paiement Avoir une assurance que les moyens de paiement sont conservés et gérés de manière efficace conformément à la procédure			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI	NON	
1. Y a-t-il une procédure de gestion des moyens de paiement ?	X		
2. Deux personnes distinctes sont-elles nommées l'une pour la gestion des cartes et l'autre pour la gestion des codes ?	X		
3. Si oui, en cas d'absence de l'une des personnes existe-t-il une autre personne chargée de la remplacer ?		X	En cas d'absence de l'une des personnes chargées de la gestion des moyens de paiement, la clé est transmise à l'autre. (Absence de séparation des tâches)
4. Ces deux personnes disposent-elles de caissette fermant à clé pour conserver ces moyens de paiement ?	X		
5. Chaque retrait de moyens de paiement est-il fait en référence à une demande préalable ?	X		
6. Les retraits de moyens de paiement sont-ils faits conformément au respect de la procédure ?	X		
7. Existe-t-il un registre de remise des moyens de paiement ?	X		

Source : nous-mêmes

ECOBANK-GABON	Section : Traitement des faux billets		FOLIO : 4/4
<p>Objectif : Connaître l'efficacité des caissiers en matière de détection des faux billets S'assurer que les caissiers disposent de la maîtrise nécessaire pour détecter les faux billets reçus des clients</p>			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI	NON	
1. Existe-t-il une procédure claire en matière de traitement des faux billets ?	X		
2. Tous les caissiers disposent -ils de détecteurs de faux billets ?		X	Certaines caisses ne disposent pas de détecteurs de faux billets
3. Les faux billets détectés à la caisse, sont -ils marqués du cachet « faux billet » et de la fiche d'enregistrement ?		X	
4. Y-a-t-il des faux billets contenus dans les caissettes des caissières et non différenciés avec les autres billets ?	X		
5. Les faux billets sont -ils transmis périodiquement au Contrôle interne pour suivi?		X	

Source : nous-mêmes

Annexe VI : Grille de séparation des tâches

ECOBANK-GABON		Cycle : Ouverture de compte Objet : Séparation des tâches Agence: NFE	Exercice : 2010		
ANALYSE DE LA SEPARATION DES TACHES					
FONCTIONS	Exécutées par	Fonctions incompatibles au sein du même cycle	Tâches incompatibles au sein d'une même fonction		
			1	2	3
<u>Tâche/ fonction « Exécution » :</u>		✓			
- Réception de la demande d'ouverture de compte	Agent Clientèle		✓		
- Création du client dans le logiciel FLEXCUBE	Agent Clientèle		✓		
- Vérification du contenu du dossier	Responsable Clientèle		✓		
- Scan de la signature et de la photo	Agent Clientèle		✓		
<u>Tâche/ fonction « Autorisation » :</u>		✓			
- Validation de la saisie du compte dans le système	Chef d'agence			✓	
<u>Tâche/fonction« Enregistrement »</u>					
- Enregistrement des transactions sur le compte	Caisse & Opérations				✓

Conclusion: nous n'avons pas observé de cumuls de fonction sur la grille de séparation des tâches

Source : nous-mêmes

ECOBANK-GABON		Cycle : Traitement des opérations de caisse Objet : Séparation des tâches Agence : NFE	Exercice : 2010		
ANALYSE DE LA SEPARATION DES TACHES					
FONCTIONS	Exécutées par	Fonctions incompatibles au sein du même cycle	Tâches incompatibles au sein d'une même fonction		
			1	2	3
<u>Tâche/fonction « Exécution » :</u>		✓			
- Traitement de la transaction du client	Caisse		✓		
- Paiement du client	Caisse		✓		
<u>Tâche/fonction « Autorisation » :</u>		✓			
- Autorisation du décaissement supérieur à la limite de 2 000 000 FCFA	Chef d'Agence/ Gestionnaire / Direction Générale			✓	
<u>Tâche/fonction « Contrôle » :</u>		✓			
- Vérification de la saisie correcte des transactions dans le système	Call-Back				✓

Conclusion: nous n'avons pas observé de cumuls de fonction sur la grille de séparation des tâches

Source : nous-mêmes

ECOBANK-GABON		Cycle : Gestion des moyens de paiement Objet : Séparation des tâches Agence: NFE	Exercice : 2010		
ANALYSE DE LA SEPARATION DES TACHES					
FONCTIONS	Exécutées par	Fonctions incompatibles au sein du même cycle	Tâches incompatibles au sein d'une même fonction		
			1	2	3
<u>Tâche/fonction « Exécution » :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Réception de la demande du client - Remise des cartes aux clients - Remise des codes aux clients 	Responsable Clientèle Responsable Clientèle Responsable Clientèle	✓	✓	✓	
<u>Tâche/ fonction « Autorisation » :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Commande et réception des moyens de paiement 		✓		✓	
<u>Tâche/ fonction « Contrôle» :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Vérification des commandes par rapport à al réception 	Contrôle Interne	✓			✓

Conclusion: nous n'avons pas observé de cumuls de fonction sur la grille de séparation des tâches

Source : nous-mêmes

ECOBANK-GABON	Cycle : Traitement des Faux Billets Objet : Séparation des tâches		Exercice : 2010		
ANALYSE DE LA SEPARATION DES TACHES					
FONCTIONS	Exécutées par	Fonctions incompatibles au sein du même cycle	Tâches incompatibles au sein d'une même fonction		
			1	2	3
<i>Tâche/ fonction « Exécution » :</i>					
Réception du dépôt du client	Caissier	✓	✓		
Enregistrement du faux billet sur la fiche	Caissier		✓		
comptabilisation du dépôt du client	Caissier		✓		
<i>Tâche/ fonction « Autorisation » :</i>					
Validation du constat du faux billet	Chef caisse			✓	
Comptabilisation manquant caissier si faux billet constaté après départ du client ou à la salle de tri	Chef caisse			✓	
<i>Tâche/fonction « Vérification »:</i>					
Point des faux billets constatés en agence	Contrôle Interne	✓			✓

Conclusion: nous n'avons pas observé de cumuls de fonction sur la grille de séparation des tâches

Source : nous-mêmes

Annexe VII: Programme de travail Test des procédures

ECOBANK-GABON		Objet : PROGRAMME DE TRAVAIL TESTS DE PROCEDURES Agence : NFE
	ETAPES DE CONTRÔLE ET DETAIL DES TESTS A REALISER	ETENDUE DES CONTROLES
1.	Ouverture de comptes	
1.1	Sélectionner un échantillon représentatif de comptes et rapprocher l'exhaustivité des éléments constitutifs des dossiers sélectionnés aux pièces requises selon les conditions d'ouverture de compte dans la filiale.	15 comptes personnes physiques et 15 comptes personnes morales
1.2	Vérifier particulièrement la conformité des dépôts initiaux, l'indication des combinaisons de signature pour le fonctionnement des comptes, l'absence de lignes vides non oblitérées sur les cartons de signature, la validité des pièces d'identité lors des ouvertures des comptes, la signature par les clients de la fiche d'ouverture au recto comme au verso et la vérification de ces premières signatures par rapport à la pièce d'identité.	
1.3	Vérifier la mise à l'écran des signatures des clients. Ressortir le nombre de comptes dont les signatures ne sont pas scannées à la date de la revue.	
2.	Traitement des opérations de caisse	
2.1	Faire une vérification sommaire des pièces comptables des caissiers: vérifier le respect du billettage, la conformité des montants en chiffre et en lettre, la vérification de l'identité des bénéficiaires sur les chèques	3 journées comptables et 5 caissiers
2.2	Vérifier l'enregistrement des opérations dans le système avec l'apposition des références système	
2.3	Vérifier le respect du pay-out-limit (limites de décaissement précisant les visas d'approbation préalable)	
2.4	Vérifier que l'état de caisse (proof de caisse) est régulièrement fait par chaque caissier durant la période sous revue ?	15 proof sur la période
3.	Gestion des chèquiers	
3.1	Vérifier que les commandes de chèquiers ont bien fait l'objet d'une demande préalable	3 commandes + 5 demandes correspondantes
3.2	Vérifier que les chèquiers sont bien transmis au titulaire du compte lui-même ou par l'intermédiaire d'un tiers muni d'une procuration délivrée par le titulaire du compte et ayant passé avec succès l'étape de la vérification de signature	20 chèquiers
3.3	Vérifier que le registre est mis à jour régulièrement, est-il raturé ou surchargé ? Revu par le chef d'agence périodiquement?	NA
3.4	Vérifier que les chèquiers sont conservés de façon appropriée et en lieu sûr	

3.5	La procédure de destruction des chéquiers non retirés depuis plus de trois (03) mois est-elle respectée ou existe-t-il dans l'agence des chéquiers qui auraient dû être détruits déjà ?	
4.	Gestions des cartes et codes	
4.1	Vérifier que les commandes de cartes et codes ont bien fait l'objet d'une demande préalable	3 commandes + 5 demandes correspondantes
4.2	S'assurer de la séparation des tâches : garde des cartes et remise aux clients, garde des codes et remise aux clients.	
4.3	Prendre un échantillon de cartes et codes et vérifier leur enregistrement dans le système puis dans le registre	15 cartes et codes
4.4	Recenser les cartes et codes pin et s'assurer de la cohérence des chiffres.	
4.5	L'agence détient-elle des cartes de plus de trois (03) mois non retirées par les clients ? Evaluer.	NA
5.	Traitement des faux billets	
	Vérifier le respect de la procédure de traitement des faux billets (fiche de faux billets reçus et détectés devant les clients avec signature des personnes habilités, cachet faux billet sur les billets)	15 versements avec faux billets détectés à la caisse
5.1	Vérifier l'équipement minimum des caissiers : machines à estampiller avec clés de stamp, boxes, détecteur de faux billets, ...	
5.2	Existe-t-il dans l'agence des faux billets non transmis au Contrôle Interne pour destruction	NA

Source : nous-mêmes

BIBLIOGRAPHIE

CESAO - BIBLIOTHEQUE

▪ Ouvrages et articles

1. BAPST Pierre Alexandre (2006), Le cadre de référence de l'aune de la définition du contrôle interne, *Revue française de l'audit*, (180):18-29
2. BAPST Pierre-Alexandre ; BERGERET Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (2ème partie), *revue française de l'audit interne*, (162) : 31-33
3. BERNARD Frédéric ; Rémi Gayraud ; Laurent Rousseau (2006), *Contrôle interne- Gestion des risques de fraude*, 2^{ème} édition, Maxima, Paris, 408p
4. CHARTIER Evelyne (), *Le système d'information du risque opérationnel : anticiper alerter évaluer*, Economica, 230p
5. CHILLY Dan ; Christian Jimenez ; Patrick Merlier (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, 2^e éditions, Revue banque, 271p.
6. COMOLET Bernard ; Henri-Pierre Maders ; Jean-Luc Masselin (2004), *Contrôle interne des risques : Cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser*, Editions d'organisation Groupe Eyrolles, 261p
7. DESROCHES Alain ; Alain Leroy ; Frédérique Vallée (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286p
8. DUMONTIER Pascal ; Denis Dupre ; Cyril Martin (2009), *Gestion et contrôle des risques bancaires : l'apport des IFRS et de Bâle II*, 1^{ère} édition, Revue banque, Paris, 294 p
9. GALLET Olivier (2004), *Halte aux fraudes : prévenir et détecter les fraudes en entreprise*, Editions Dunod, Paris, 199p
10. GODLEWSKI Christophe ; John Hull ; Maxime Merli (2007), *Gestion des risques et institutions financières*, Pearson Education, France, 576p
11. HAMAZAOUI Mohamed & al (2008), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330, et 500*, Editions Pearson, Paris, 243p
12. IFACI (2000), *Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude : prise de position de l'ECIA*, Paris,
13. LEMAN Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche*, Editions Dunod, Paris, 279p

14. MADERS Henri Pierre ; Jean MASSELIN (2006), *Contrôle interne des risques : Cibler- Evaluer- Organiser- Piloter- Maîtriser*, 2^{ème} éd, Editions d'organisation, Paris, 261p
15. MAIGNAN Michel, Marie-Agnès NICOLET (2005), *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels*, *Revue banque*, N°668
16. MIKOL Alain (1998), *Le contrôle interne*, 1^{ère} édition, Presses Universitaires de France, Paris, 126p
17. NICOLET Marie-Agnès (2004), *Risque opérationnel : l'apport des outils automatisés de gestion des risques*, *Banque Magasine*, (654) :
18. OUANICHE Mikael (2009), *La fraude en entreprise : Comment la prévenir, la détecter, la combattre*, Maxima, Paris, 224p
19. PEQUIGNOT Vincent (2007), *La gestion du risque : un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit internes*, *Revue française de l'audit interne*, (183) : 6-8
20. RENARD Jacques (2002), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 462p
21. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 469p
22. ROUFF Jean-Loup (2006), *L'objectif du COSO II Report : renforcer la gouvernance et la gestion des risques*, *revue française de l'audit interne*, (178): 47-48
23. ROUFF Jean-Loup (2008), *Contrôle interne, audit interne et qualité*, *revue française de l'audit*, (189):14-15
24. SARDI Antoine (2004), *Bâle II*, Editions AFGES, Paris, 304p
25. SARDI Antoine, (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Editions AFGES, Paris, 1093p
26. SIRUGUET Jean-luc; FERNANDEZ Emmanuelle ; Lydia Koessler (2006), *Le contrôle interne bancaire et la fraude*, Dunod, 278p
27. VAURS Louis (2006), *Sur le questionnaire relatif à la maîtrise des risques*, *Revue française de l'audit interne*, (180) :46-47

▪ Sites webs

1. Les cahiers de l'Académie N°4 (2006), La maîtrise des risques, une approche innovante à la portée de toutes les entreprises, <http://ddata.over-blog.com/xxxxyy/0/32/13/25/cahier-4-maitrise-risques-0612.pdf>, 27 juillet 2008,
2. CHEVASSU Jean Gérard (2008), La gestion et la maîtrise des risques dans les projets ; www.deptinfo.cnam, 12 septembre 2008,
3. GALLET Olivier (2008), Développer une démarche proactive contre la fraude, créer un environnement antifraude, http://rfcomptable.grouperf.com/article/0350/ms/rfcompms0350_5631588.html, Mai 2008
4. IFACI (2005), Le management des risques de l'entreprise, http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e235340.pdf, 5 septembre 2008,