



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

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

**Promotion
(2009-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE
DANS LA PREVENTION ET LA DETECTION
DE LA FRAUDE : CAS DE
ECOBANK-BENIN**

Bibliothèque du CESAG



Présenté par :

DONOU Koffi Wenceslas Royce

Dirigé par :

M. Jean Baptiste DIENE

Expert-comptable agréé

Professeur Associé au CESAG

Octobre 2011

DEDICACE

A DIEU qui m'a donné la force et le courage pour la réalisation de ce travail et grâce à qui il m'a été possible d'arriver là où je suis.

A mes parents pour les conseils et les multiples sacrifices consentis durant ces années d'études. Que DIEU vous protège et que la réussite soit toujours à ma porte pour que je puisse vous combler de bonheur.

A mes frères pour tout l'amour et le soutien moral que vous m'avez apportés. Puisse ce diplôme nous réserver des lendemains meilleurs.

A toute la famille AHOUSSOUSSI, NOUATIN, Madame FATOKE pour tout le soutien inconditionnel.

REMERCIEMENTS

Cette page est l'occasion pour nous d'exprimer notre reconnaissance et adresser nos vifs remerciements à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre ont contribué au bon déroulement et à la réalisation de notre mémoire.

Nos remerciements s'adressent particulièrement à :

- Monsieur DIENE Jean Baptiste, notre Directeur de mémoire qui nous a accordé son temps pour nous orienter et nous donner ses précieux conseils pour la rédaction de ce mémoire ;
- Monsieur YAZI Moussa, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance pour tous ses efforts et précieux conseils méthodologiques qui nous ont guidés dans notre rédaction ;
- Monsieur CODJIA Aurèle, Directeur de l'Audit Interne d'ECOBANK-BENIN pour sa disponibilité et son aide à la finalisation de ce mémoire ;
- Monsieur BABA DAMAGUI Soulémane, auditeur interne sénior;
- Monsieur ADJAITCHINON Prosper, auditeur informatique ;
- Monsieur ALAPINI Patrick, auditeur interne ;
- Monsieur DJOUA Fulgence, Directeur du « contrôle interne » et de la conformité;
- Monsieur ADEROMOU Serge, Directeur Administratif et Financier de SODECO pour son soutien, sa disponibilité et son aide à la finalisation de ce mémoire ;
- Le corps professoral du CESAG pour les enseignements de qualité reçus ;
- La promotion 2010-2011 de Master/Audit et Contrôle de Gestion pour son accueil, sa solidarité et pour les grands moments que nous avons partagés durant notre formation ;
- Nos Amis pour tout le soutien moral, et les conseils.

LISTES DE SIGLES ET ABREVIATIONS

EBJ	:	Ecobank Benin
PME/PMI	:	Petite et Moyenne Entreprise / Petite et Moyenne Industrie
ONG	:	Organisation Non Gouvernemental
UEMOA	:	Union Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
RIB	:	Relevé d'Identité Bancaire
DAB	:	Distributeur Automatique de Billet
GAB	:	Guichet Automatique de Billet
DAC	:	Direction de l'Audit et Conformité
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
AGP	:	Agence Principale
ETI	:	Ecobank Transnational Incorporated
FRAP	:	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes
ECIIA	:	European Confederation of Institutes of Internal Auditing
FCFA	:	Franc de la Communauté Financière Africaine
IFAC	:	International Federation of Accountants
IFACI	:	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	:	Institute of Internal Auditors
CESAG	:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
EBS	:	Ecobank Business Service

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : Le modèle général d'analyse de la prévention et de détection de la fraude.	48
Figure 2 : Le modèle d'analyse de la prévention et de détection de la fraude à ECOBANK-BENIN.....	48
Figure 3 : Evolution du total bilan de 2008 à 2010.....	63
Figure 4 : Evolution des prêts et avances de dépôts-clientèle sur les trois derniers exercices.	64
Figure 5 : Evolution de PNB et du Résultat de 2008 à 2010.....	65
Figure 6 : Composition du produit net bancaire de l'année 2010	65
Tableau 1 : Caractéristique des fraudeurs.	12
Tableau 2 : Appréciation de la relativité de l'impact des modes de présomptions.....	42
Tableau 3 : Performances financières sur trois ans.....	62
Tableau 4 : Identification des risques de fraude liés au chèque / virement.....	86
Tableau 5 : Identification des risques de fraude liés à la gestion des cartes de retrait.	88
Tableau 6 : Evaluation du dispositif du contrôle interne de l'activité gestion de commande des cartes de retrait	90
Tableau 7 : Evaluation du dispositif du contrôle interne de l'activité gestion de commande des chèquiers.....	93

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la direction de l'audit interne et conformité (DAC)	103
Annexe 2 : Organigramme d'ECOBANK-BENIN	104
Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne	105
Annexe 4 : Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP).....	108
Annexe 5 : Grille de séparation des tâches de l'activité de gestion des commandes de cartes de retrait et des chèquiers	109
Annexe 6 : Test de conformité et de permanence	113
Annexe 7 : Procédures relatives au déroulement d'une mission d'investigation.....	117
Annexe 8 : Cas pratique.	123
Annexe 9 : Statistiques sur les fraudes les plus fréquentes.	127

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DE SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX	iv
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'étude	7
Introduction de la première partie.	8
Chapitre 1 : La fraude dans les entreprises.....	9
1.1 Définition de la fraude.....	9
1.2 Distinction entre fraude et erreur.....	11
1.3 Les facteurs incitant la fraude.	11
1.3.1 Les motifs psychologiques.	11
1.3.1.1 <i>Les dirigeants sociaux.</i>	12
1.3.1.2 <i>Les subordonnés.</i>	13
1.3.2 Les causes liées au contrôle interne.	14
1.3.2.1 <i>La séparation des tâches.</i>	14
1.3.2.2 <i>L'absence de contrôle au-dessous du seuil de signification.</i>	15
1.3.2.3 <i>Autres causes de la fraude.</i>	15
1.4 Typologie de la fraude et les signaux d'alarme.....	16
1.4.1 Les différentes formes de fraude.....	17
1.4.1.1 <i>Fraude et vol par appropriation d'actif.</i>	17
1.4.1.2 <i>Manœuvres frauduleuses dans la présentation des états financiers.</i>	18
1.4.1.3 <i>Fraude par des tiers à l'entreprise.</i>	18
1.4.2 Les signaux d'alarme.	18
CHAPITRE 2 : Les moyens de prévention et de détection de la fraude.....	21
2.1 Contrôle interne.....	21
2.2 La philosophie et le style de la direction.....	23
2.3 Sensibilisation du personnel.....	23
2.3.1 L'environnement de contrôle.	24
2.3.2 L'information et la communication.....	24
2.4 Adéquation du système de sécurité logique.....	26

2.5 Procédures et responsabilités de l'audit interne.....	26
2.5.1 Définition de l'audit interne.....	27
2.5.2 Préalable à la réussite de la fonction de l'audit interne.....	29
2.5.3 Les outils de consultation.....	29
2.5.3.1 <i>Le code de déontologie</i>	29
2.5.3.2 <i>La documentation</i>	30
2.5.4 Les examens effectués par l'auditeur interne.....	30
2.5.4.1 <i>Examen par l'auditeur interne du système de contrôle interne</i>	31
2.5.4.2 <i>Examen par l'auditeur interne de l'information financière et des informations de gestion</i> :.....	31
2.5.4.3 <i>Examen par l'auditeur interne de la rentabilité de l'exploitation</i>	32
2.6 La méthodologie de l'audit interne adapté à la prévention et à la détection de la fraude..	32
2.6.1 Evaluer le système de contrôle interne.....	33
2.6.1.1 <i>Connaissance de l'environnement frauduleux</i>	33
2.6.1.1.1 <i>Identification des risques de la fraude au niveau d'audit de routine</i>	34
2.6.1.1.2 <i>Préconiser la mise en place d'un système de contrôle</i>	35
2.6.1.2 <i>Enquête et Inspection</i>	37
2.6.1.2.1 <i>Risque de la démarche d'enquête pour l'auditeur</i>	37
2.6.1.2.2 <i>Le but des travaux de recherche</i>	38
2.6.2 Détecter la fraude.....	39
2.6.2.1 <i>Les modes de présomptions</i>	40
2.6.2.2 <i>Relativité de l'impact des modes de présomptions</i>	41
2.6.3 Prouver la fraude.....	43
2.6.3.1 <i>Difficultés que peut rencontrer l'auditeur interne pour prouver une fraude</i>	43
2.6.3.2 <i>Comment prouver la fraude ?</i>	44
2.6.3.2.1 <i>Le contrôle interne entièrement laxiste</i>	44
2.6.3.2.2 <i>Le contrôle interne formaliste et procédurier</i>	44
2.6.4 Rapporter la fraude.....	45
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....	47
3.1 Le modèle d'analyse.....	47
3.2 Les variables du modèle d'analyse.....	48
3.6.4 Les indicateurs de mesure.....	49
3.4 Les outils de collecte et d'analyse des données.....	50

3.4.1 L'interview.....	50
3.4.2 L'analyse documentaire.....	50
3.4.3 Le questionnaire.....	51
3.4.4 La grille de séparation des tâches.....	51
3.4.5 Le tableau d'identification des risques.....	51
3.4.6 La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP).....	51
3.4.7 Les tests de conformité et de permanence.....	51
Conclusion de la première partie.....	52
DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'étude.....	53
Introduction de la deuxième partie.....	54
Chapitre 4 : Présentation d'ECOBANK BENIN.....	55
4.1 Historique et évolution.....	55
4.2 Objectifs.....	55
4.3 Prestations.....	56
4.4 Structure organisationnelle.....	57
4.5 Quelques chiffres pertinents.....	62
Chapitre 5 : Présentation de l'organisation mise en place pour la prévention et la détection de la fraude à ECOBANK-BENIN.....	66
5.1 La fraude à ECOBANK-BENIN.....	66
5.1.1 Fraudes externes avec complicité active.....	67
5.1.2 Fraudes externes avec complicité passive.....	67
5.1.3 La fraude sur chèque / sur virement.....	68
5.1.4 Fraude sur carte de retrait.....	70
5.2 L'organisation mise en place par ECOBANK-BENIN pour prévenir et détecter la fraude.....	72
5.2.1 Le gouvernement d'entreprise.....	72
5.2.1.1 Le contrôle interne.....	72
5.2.1.2 L'audit interne.....	74
5.2.1.3 Le comité d'audit et le conseil d'administration.....	75
5.2.2 Le « Profiling ».....	75
5.2.3 La sécurité informatique.....	77
5.2.4 Autres.....	79
5.2.5 Investigation.....	81

5.2.6 Procédures relatives au déroulement d'une mission d'investigation par l'auditeur interne de ECOBANK-BENIN. (cf annexe 7)	83
Chapitre 6 : Analyses des dispositifs de prévention et de détection de fraude.	85
6.1 Identification des risques associés au moyen de paiement.....	85
6.1.1 Identification des risques liés au chèque / virement.....	86
6.1.2 Identification des risques de fraude liés à la gestion des cartes de retrait.....	87
6.1.3 Grille de séparation des tâches de la gestion de commandes des cartes de retrait. (cf annexe 5).	88
6.2 Evaluation du dispositif de prévention et de détection de la fraude.....	89
6.3 Recommandations.....	94
6.3.1 L'organigramme.....	94
6.3.2 Le recrutement et la formation.....	94
6.3.3 Le système d'information et de pilotage.....	95
6.3.4 Le turnover au niveau des postes sensibles.....	95
6.3.5 Ouverture de compte.....	95
6.3.6 Guichet automatique de billet (GAB).....	96
6.3.7 La fonction de l'audit interne au sein de la banque.....	96
6.3.8 Le manuel de procédures.....	96
6.3.9 La motivation du personnel.....	97
Conclusion de la deuxième partie.....	97
CONCLUSION GENERALE.....	98
ANNEXES	102
BIBLIOGRAPHIE	130

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Dans le monde actuel des affaires, les entreprises progressent dans un environnement dans lequel l'amélioration continue et la fiabilité représentent un impératif. Les pressions externes qui s'exercent sur elles, les besoins de transparence de l'information d'un côté et la dégradation de l'éthique au niveau de l'entreprise, la recrudescence des actes de malveillance et de mauvaise foi entre les différents partenaires d'un autre côté, l'obligent à veiller constamment à la mise en place des moyens et des procédures lui permettant de se protéger contre un fléau : la fraude.

Selon BARBIER (1996 : 40), la malhonnêteté semble se développer et entrer dans les mœurs. Au fur et à mesure la moralité qui caractérisait nos sociétés se retire en laissant la place à la mauvaise foi. Elle touche tous les milieux publics et privés, elle se pratique isolément mais le plus souvent avec la complicité d'autrui, collègues, clients ou fournisseurs. Elle vise aussi bien les biens matériels qu'immatériels.

D'après JANICHON¹ (2003 : 5), Personne ne nie l'existence de la fraude : les entreprises privées aussi bien que les entreprises publiques en sont les victimes.

Bien entendu, les entreprises ne sont pas toutes également vulnérables devant la fraude. Il y a celles qui ont un environnement irréprochable car l'indispensable prévention commence par la promotion de l'éthique dans l'entreprise, l'affirmation de ses valeurs, des règles écrites sur les comportements, une direction exemplaire et un contrôle interne efficace. Il y a celles, par contre, dont l'environnement de contrôle est vicié.

La fraude, aussi bien interne qu'externe, peut prendre différents aspects : vol de matériel, blanchiment d'argent, détournement de fonds... Elle porte atteinte non seulement aux finances de l'entreprise mais également à son image en termes d'impacts sur la crédibilité et la clientèle.

Si la prévention est fondamentale, la détection reste de rigueur et peut prendre diverses formes comme la recherche précise dans le cas de présomptions graves à l'occasion d'audit-évaluation des dispositifs de contrôle, mettant ainsi en lumière les risques non maîtrisés.

Lorsque les missions ont précisément pour objectif d'établir des faits susceptibles de servir de preuves à des malversations, l'auditeur interne doit être chevronné, fin connaisseur du droit et

¹ Françoise JANICHON, (avril 2003), éthique et fraude, Revue française de l'audit interne, n°164 :5

des méthodes. Il n'en demeure pas moins que l'affirmation et le respect de l'éthique demeurent les armes les plus sûres.

En outre la fraude est un risque de plus en plus présent au sein des entreprises. Et pourtant, tant qu'elles n'y sont pas été confrontées, elles n'y consacrent pas les moyens nécessaires à la prévention et au traitement de celle-ci.

La fraude peut engendrer des conséquences énormes pour l'entreprise, voire menacer son existence. Seuls les grands scandales financiers sont dévoilés au grand jour. Ainsi, le coût de la fraude dans les PME est difficilement quantifiable étant donné que la plupart des cas ne sont même pas connus ou ne sont pas publiés.

La fraude, phénomène répréhensible et difficile à cerner, sévit dans tous les secteurs de la vie économique et sociale. Combinée à d'autres délits de même nature (vol, escroquerie, corruption, blanchiment d'argent sale, etc.), elle gangrène nos Etats sous-développés et même ceux développés, nos institutions nationales et internationales, nos entreprises publiques et privées et entraîne parfois de très graves préjudices.

Le phénomène de la fraude constitue un tel fléau de nos jours, que l'expression « délinquance financière » est rentrée dans le langage courant. En effet les scandales financiers défraient régulièrement la chronique à travers le monde.

Selon TURBA (2007 : 11), les récentes faillites des groupes, gigantesques et symboliques, ont sérieusement entamé la confiance du public à l'égard des comptes des sociétés. L'année 2002 restera comme celle des scandales financiers. Ces derniers sont peut être à l'origine d'une véritable crise du capitalisme et du climat de défiance qui a prévalu aux Etats-Unis et dans le reste du monde.

Pour la première fois depuis des années 30, les scandales qui se sont succédé ont contribué à mettre en cause quelques uns des soubassements du monde financier : équité, confiance, transparence, à travers des acteurs de la vie économique (auditeurs, commissaires aux comptes, analystes financiers, journalistes....) qui n'avaient pas respecté des règles essentielles et qui ont fermé les yeux sur certaines pratiques dans le contexte d'une envolée de la bourse et de l'explosion de la nouvelle économie. Le terme « nouvelle économie » définit aux Etats-

Unis la croissance tirée par les nouvelles technologies et se caractérise par une absence d'inflation, le plein-emploi et une conquête du monde.

Mais aujourd'hui nous savons que la prospérité de la nouvelle économie est fragile. Au point que le risque de faillite est très présent dans ce nouveau contexte économique. La faillite du géant italien Parmalat², après celle de la firme américaine Enron³, les affaires Worldcom, Tyco, Xerox, les scandales de Vivendi Universal⁴, du groupe Kirch, des opérateurs de télécommunications ou encore, du géant néerlandais de la distribution Ahold, l'affaire Jérôme Kerviel⁵.

Ces scandales ont-ils un lien avec la nouvelle économie ? Sinon présenter ces exemples comme un déficit à l'audit interne des grandes entreprises notamment aux dispositifs de prévention des fraudes ?

Sommes-nous rentrés dans une ère de scandales à répétition ? quelles sont les raisons de ces faillites ? Comment prévenir des pratiques douteuses d'entreprises ? Comment empêcher que de telles affaires ne se reproduisent ?

Les scandales n'ont rien de nouveau en soi. C'est une affaire de concentration de pouvoir et de recherche de profit. Cependant, aujourd'hui, ils sont plus spectaculaires parce que les transactions jouent sur des sommes financières considérables et touchent un nombre beaucoup plus grand d'acteurs. En outre, le système financier est nettement plus vulnérable qu'hier, car les banques d'affaires et les juristes ont créé au fil des années des montages très complexes. Le système bancaire développe les technologies financières les plus innovantes, dignes parfois de diplôme en science nucléaire. Dans ces conditions, il est difficile de se faire une vision juste d'une situation financière surtout avec des transactions en temps réel.

Prenons l'exemple d'Enron, deux mois avant sa chute, les analystes ont conseillé des actions en tenant compte des informations financières à leur disposition.

² L'affaire financière italienne qui porte sur un trou de 14 milliards d'euros dans les comptes de l'entreprise PARMALAT l'a obligée à déclarer banqueroute en 2003

³ La faillite d'ENRON en raison des pertes occasionnées par ses opérations spéculatives sur le marché de l'électricité, qui avaient été maquillées en bénéfiques via des manipulations comptables

⁴ En mars 2003, VIVENDI annonce une perte comptable de 23 milliards d'euro. Ce qui a entraîné la cessation de paiements et par conséquent le groupe au bord de la banqueroute

⁵ Le scandale financier de la société générale commis par Jérôme KERVIEL entraînant les pertes évaluées à 4,9 milliards d'euros pour **abus de confiance**, faux et usage non autorisé de la banque

Et pourtant, chaque organisation devrait dès le départ être dotée de structures de contrôle pour prévenir et détecter sinon réduire la fraude.

La question fondamentale qu'on pourrait se poser est celle-ci :

Où étaient les auditeurs internes de telles structures et quel rôle auraient-ils dû jouer pour éviter ces scandales ?

Ainsi nous avons été emmené à orienter nos recherches vers les voies et moyens permettant aux organismes de se prémunir contre la fraude. A cet effet la solution retenue que nous nous contenterons d'explorer, est de faire jouer à l'audit interne un rôle de prévention et de détection de la fraude dans les entreprises.

Pour que l'audit interne puisse être performant dans la prévention et détection de la fraude, la question de recherche que nous nous posons est : Quelle contribution l'audit interne peut-il apporter à la prévention et la détection de la fraude ?

De cette question de recherche découlent les questions spécifiques à savoir :

Qu'est ce que la fraude ? quelles sont les formes de fraude? quels en sont les signaux d'alarme? Comment la prévenir? Quel est le rôle de l'auditeur face à la fraude?

La réponse à toutes ses questions motive notre choix pour le thème : « contribution de l'audit interne dans la prévention et la détection de la fraude».

L'objectif principal de cette étude est d'analyser les dispositifs de prévention et de détection de la fraude. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont : comprendre et cerner les facteurs et conséquences du risque de fraude ; appliquer les techniques de détection ; organiser la prévention pour la protection de l'entreprise en passant par le processus d'alerte, le code d'éthique ; les procédures d'audit applicables en cas d'anomalie significative, l'outil informatique, la protection des données, la culture du risque de fraude.

Cette étude dégage des intérêts :

➤ Pour Ecobank :

Sensibiliser les dirigeants de la banque par rapport à l'importance d'un service d'audit interne.

➤ Pour les auditeurs internes :

Avoir une meilleure connaissance de la fonction d'audit interne tant dans son organisation que dans son fonctionnement.

Cette étude pourrait permettre de mieux faire comprendre le rôle de l'audit interne au sein de l'entreprise, plus précisément dans la prévention et la détection de la fraude et aider les auditeurs internes à la mise en place d'un plan d'action anti-fraude.

➤ Pour nous-mêmes :

Approfondir nos connaissances sur la fonction d'audit interne et sa contribution dans la prévention et détection de la fraude et ces délits voisins ;

La mise en pratique des connaissances acquises lors de notre formation au Cesag.

Notre travail s'articulera autour de deux parties essentielles:

- La première partie, sera consacrée au cadre théorique portant sur la revue de la littérature où nous exposerons la fraude et son omniprésence, les moyens de prévention et la détection de la fraude, les procédures et responsabilités de l'audit interne ; et constitue le préalable à une étude empirique.
- La seconde partie sera menée ensuite auprès d'Ecobank à travers des entretiens, des observations, des questionnaires et l'analyse documentaire. Cela permettra d'avoir une connaissance pratique, des risques de fraude dans quelques directions et services les plus « sensibles » ; des étapes de plan d'action anti fraude de l'audit interne.

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'étude

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction de la première partie.

La maîtrise du risque de fraude est importante pour la plupart des entreprises. L'expérience a prouvé qu'il existe dans les organisations, un petit nombre d'individus qui sont toujours honnêtes, quelles que soient les opportunités de fraude ou l'absence ou non de sanctions. De même, il existe un nombre restreint de personnes qui agissent toujours de façon malhonnête, même lorsqu'elles s'exposent à de lourdes sanctions.

La plupart des gens se situent entre les deux : ils éviteront généralement de se comporter de manière frauduleuse si des sanctions et des contrôles adéquats viennent renforcer leur propre sens moral. Vient pourtant le moment où la victime de la fraude se rend compte de quelque chose et elle cherche alors à faire toute la lumière sur les manœuvres qu'elle suspecte. Intervient alors l'audit de fraude, par l'audit interne.

Selon SARDI (2002 :39), Il est d'usage de dire que le métier de banquier est le métier du risque. Les risques sont inhérents à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. La persistance et la profondeur de ces pertes peuvent conduire à la défaillance.

L'important est alors de cerner « les zones à risque », à savoir les situations où des manœuvres ont pu être menées sans être constatées, les défaillances du contrôle interne.

Pour permettre à ECOBANK d'avoir un dispositif efficace de réduction de fraude, nous avons décidé dans le cadre de cette étude de contribuer à sa prévention et à sa détection afin qu'ECOBANK puisse atteindre ses objectifs de façon efficiente et efficace.

Dans cette première partie nous essayerons de vous éclairer à travers le premier chapitre sur les concepts clefs de la fraude et son omniprésence ; le second chapitre, sur les moyens de prévention et de détection ; le troisième chapitre va s'appesantir sur la méthodologie de l'étude.

Chapitre 1 : La fraude dans les entreprises.

Les récents scandales financiers d'ampleur gigantesque comme les affaires Enron, Worldcom, Parmalat, Société Générale (Affaire Kerviel), ou Madoff ont sensibilisé le grand public au risque de fraude. Alors, l'objectif visé ici est de voir ce qu'est la fraude, les facteurs incitants la fraude, la typologie de la fraude et les signaux d'alarme.

1.1 Définition de la fraude.

Du dictionnaire à la loi, en passant par des organisations professionnelles, les définitions de la fraude sont multiples. Afin de mieux comprendre ce concept, nous en analyserons quelques unes afin d'en déduire les composantes essentielles.

La fraude est un terme générique qui recouvre une multiplicité de crimes et d'actes délictueux s'exerçant dans divers domaines : vol, malversation, détournement, escroquerie, faux et usage de faux, prévarication, recel, délit d'initié, commerce frauduleux, et bien d'autres parmi lesquels se situent en bonne place la corruption et le blanchiment de capitaux.

Le dictionnaire Larousse (2003 :369) définit la fraude comme un « acte de mauvaise foi accompli en contrevenant à la loi ou aux règlements et nuisant au droit d'autrui ». Ainsi, on peut citer la fraude sur les poids et mesures, la fraude fiscale, les ristournes clandestines à des clients, une facturation de service non fourni à l'entreprise...

Cette définition montre que pour frauder il faut contrevenir aux dispositions légales ou réglementaires. C'est pourquoi, juridiquement la loi française du 1^{er} Août 1908 stipule que la fraude « est l'utilisation d'une règle de droit pour écarter l'application de la règle normale ». Le fraudeur, en contournant les lois et règlements en vigueur, accomplit un acte délictueux. C'est la raison pour laquelle dans le milieu juridique on considère que la fraude fait exception à toutes les règles : « la fraude corrompt tout ».

Selon la norme ISA 240 Fraude et Erreur de l'IFAC in SIRUGUET & al. (2006 :7), la fraude est définie comme un acte volontaire commis par un ou plusieurs membres de l'organisation, ou par des tiers, et qui aboutit à des états financiers erronés.

Selon HAMZAOU (2008 : 121), CARASSUS & Al. (2003 : 172), sont notamment considérés comme une fraude :

- ✓ La manipulation, la falsification ou l'altération de la comptabilité ou de documents ;
- ✓ Le détournement d'actifs ;
- ✓ La suppression ou l'omission de l'incidence de certaines opérations dans la comptabilité ou les documents ;
- ✓ L'enregistrement d'opérations sans fondement ;
- ✓ L'application incorrecte de politiques d'arrêté des comptes.

Au cours du mois de février 2004, l'IFAC (International Federation of Accountants) a apporté certaines modifications au contenu de L'ISA 240 et notamment à la définition de fraude.

D'après l'ISA 240 (révisée), le terme " fraude " s'entend d'un acte intentionnel commis par un ou plusieurs membres de la direction, des employés, des responsables de la gouvernance ou des tiers, qui comporte l'emploi de manœuvres trompeuses dans le but d'obtenir un avantage indu ou illégal.

Dans la définition de la fraude, l'ISA 240 révisée a introduit le rôle des responsables de la gouvernance et la possibilité de leur implication dans des agissements qui conduiraient à des états financiers frauduleux...

D'autre part, l'ancienne norme a considéré la fraude comme étant un acte volontaire qui aboutit à des états financiers erronés. La modification de cette définition a porté sur une inflexion dans le sens où la fraude n'est pas forcément celle qui conduirait à des états financiers frauduleux mais c'est tout simplement tout acte intentionnel qui comporte des manœuvres trompeuses dans le but d'obtenir un avantage indu ou illégal.

La nouvelle norme a apporté une classification de la fraude en se basant sur son auteur et qui, selon HAMZAOU (2008 : 116), se subdivise en deux types :

- ✓ Les fraudes impliquant un ou plusieurs membres de la direction ou des responsables de la gouvernance qui sont appelées " fraudes commises par la direction "
- ✓ Les fraudes impliquant uniquement des employés de l'entité qui sont appelées " fraudes commises par des employés "

Dans les deux cas, il peut y avoir collusion à l'intérieur même de l'entité ou avec des tiers qui y sont étrangers.

En somme nous pouvons retenir que la fraude, terme générique, 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 complicité ou non avec des personnes extérieures.

1.2 Distinction entre fraude et erreur.

Selon la norme ISA 240⁶ lors de la planification et de la réalisation des procédures d'audit, ainsi que lors de l'évaluation et de la communication de ses conclusions, l'auditeur doit prendre en compte le risque d'anomalies significatives dans les états financiers provenant d'une fraude ou d'une erreur.

En effet, les inexactitudes contenues dans les états financiers peuvent être le résultat de fraudes ou d'erreurs. C'est le caractère intentionnel ou involontaire de l'acte qui permet de distinguer la fraude de l'erreur.

Selon HAMZAOUI (2008 : 115), le terme " erreur " s'entend d'une inexactitude involontaire contenue dans les états financiers, y compris l'omission d'un montant ou d'une autre information.

1.3 Les facteurs incitant la fraude.

Nous analyserons en premier lieu les motifs psychologiques, puis les causes de la fraude liées au contrôle interne et enfin l'ensemble des autres éléments pouvant contribuer à un processus frauduleux.

1.3.1 Les motifs psychologiques.

Selon la prise de position de l'ECIIA⁷ (1999 : 17), pour bien saisir les motifs psychologiques du fraudeur l'ayant poussé à frauder, on va poser la question suivante : le comportement du

⁶ Carassus David et Cormier Denis, (mai 2003), Norme et pratique de l'audit externe l'égal en matière de prévention et de détection de la fraude, Comptabilité-Contrôle. Audit/tome 9-volume 1.

⁷ IFACI (1999) le rôle de l'audit interne dans la prévention de la fraude : prise de position de l'ECIIA (European Confederation of Institutes of internal auditing).

criminel est-il acquis ou inné ? Pour répondre à cette question on va énumérer certaines caractéristiques des fraudeurs :

Tableau 1 : Caractéristique des fraudeurs.

Les traits apparents	Les traits cachés
Les fraudeurs sont généralement des employés de longue durée	Le fraudeur vit au dessus de ses moyens
Ils ont la confiance de la direction	C'est une personne qui souffre ou qui a souffert récemment d'instabilité émotionnelle.
Le fraudeur aime travailler seul	Il est introverti et n'aime pas être contrôlé
Il fait beaucoup d'heures supplémentaires	Il est mal organisé ou recherche un gain salarial
Il ne prend jamais de congés	Il veut se rendre indispensable
Il trouve des moyens de justifier son vol	Il vit au dessus de ses moyens
Le fraudeur est souvent une personne qui est très respectée dans son milieu de travail	Idem, difficultés financières etc.

Source : Nous-mêmes inspirée de SIRUGUET (2006 : 35) et BARBIER (1996 :40)

La fraude n'est pas l'apanage d'une catégorie donnée.

1.3.1.1 Les dirigeants sociaux.

Selon COLLINS & al. (1992 : 49), certains dirigeants sociaux commettent des infractions dans les actes de gestion de la société, ignorant la qualification délictueuse de leurs actes ou bien mésestimant l'austérité de la sanction alors que nul n'est censé ignorer la loi.

D'autres dirigeants sociaux pensent que les règles de droit ne sont rien que de la théorie, mais pas l'application du droit pénal des affaires sur ceux qui abusent des biens publics. Ces règles deviennent de plus en plus rigoureuses.

Ce manque d'instructions, de savoir et cette absence de connaissances législatives de la part de certains dirigeants sociaux est dû au fait qu'ils ont un problème de qualification qui laisse à désirer. C'est pourquoi ils ne prennent pas, dans certains cas, en considération l'avis d'un spécialiste tel que l'expert comptable et passent outre ses suggestions.

On peut aussi penser que les dirigeants fraudent dans l'espérance que personne ne se rendra compte de leurs faits. En effet, les dirigeants profitent du pouvoir qu'ils ont dans l'entreprise pour la diriger conformément à leurs exigences.

Ceci rejoint ce que dit l'adage populaire:

“ Tout homme ayant un pouvoir est naturellement porté à en abuser ”

Ayant le pouvoir de manipuler le système de contrôle interne selon leurs exigences personnelles, les dirigeants sociaux vont ignorer tout organe de contrôle aussi bien interne qu'externe.

1.3.1.2 Les subordonnés.

Les fraudes commises par les dirigeants ou les cadres, sont le plus souvent plus importantes en valeur que celles commises par les autres salariés, mais cela ne veut pas dire que celles commises par ces derniers sont négligeables.

Tout salarié aspire toujours à gagner davantage, c'est pourquoi la rémunération doit être proportionnelle aux efforts faits pour la firme. Elle doit être équitable pour encourager le salarié en récompensant l'effort utile. Un subordonné, s'il se sent lésé, devient plus apte à la fraude.

Les droits des travailleurs ne doivent pas être négligés. C'est pourquoi, il faut mieux intégrer les salariés dans l'entreprise et surtout favoriser leur promotion qui doit être comme le couronnement d'un professionnel exemplaire.

En effet, le cinquième besoin occupant le sommet de la pyramide des besoins de Maslow, correspond au désir de réaliser des performances toujours meilleures et plus élevées que celles obtenues dans le passé. Dès lors, et une fois les motivations matérielles accomplies, le salarié cherche à ce qu'on le responsabilise au sein d'une société et à ce qu'il occupe un poste plus important correspondant au talent et au potentiel dont il dispose. Les subordonnés, privés de tous ces droits évoqués ci dessus, sont plus perméables aux tentations et à l'influence des corrupteurs fraudeurs.

Selon PONS & Al.⁸ (2003 : 16), BILODEAU⁹ (2003 : 42), ce qui favorise aussi la fraude, c'est le contexte économique peu stable, les carences de l'encadrement, la détérioration des valeurs morales et sociales, les luttes de pouvoir, la recherche absolue de la notoriété...

Pour conclure, on peut dire que c'est l'absence du sentiment d'appartenance du personnel à l'organisation (surtout dans les entreprises publiques), le laxisme administratif, le climat de compétition, les pressions du temps et les changements organisationnels rapides et fréquents qui rendent les entreprises vulnérables par exposition plus accrue aux risques de fraudes.

1.3.2 Les causes liées au contrôle interne.

Théoriquement la maîtrise d'activité est recherchée à travers un certain nombre d'actions telles que les opérations de contrôles de premier niveau, opérations réalisées par les personnes " au contact " de l'opération, par les interventions du contrôle de gestion qui est plutôt une technique de suivi des opérations dans une optique prospective, et par les procédures d'audit (internes et externes) présentant la caractéristique d'être effectuées par des membres extérieurs et indépendants de l'exécution des opérations.

La connaissance de ces principes et du fait qu'ils aident de manière significative à prévenir les risques de fraudes, n'empêche par certains risques spécifiques d'exister. L'absence de séparation des tâches directes ou indirectes en est une, ainsi que la défaillance ou la manipulation de l'outil de mesure, la présence de conflits d'intérêts et l'existence de processus échappant aux contrôles en place, qui sont autant d'éléments facilitant le développement des fraudes.

1.3.2.1 La séparation des tâches.

Le principe de la séparation des tâches est très simple : celui qui saisit, n'est pas celui qui vérifie et n'est pas non plus celui qui mandate. On peut d'ailleurs faire un rapprochement simple avec le principe de séparation d'origine financière : engagement, ordonnancement, mandatement.

⁸ PONS, VIDAU, (avril 2003), le patrimoine de l'entreprise est-il bien protégé ?, RFAI, n°164 : 16

⁹ Yves BILODEAU, (Février 2003), le fabuleux développement de l'informatique impose un regain de confidentialité, RFAI, n° 163 : 33

Selon COLLINS & Al. (1992 : 330), on distingue classiquement les fonctions essentielles suivantes : fonction d'autorisation, fonction d'exécution, fonction d'enregistrement, fonction de contrôle.

Dans une entité donnée, et pour une opération donnée, aucune personne ne doit remplir plus d'une fonction essentielle (cela peut être modulé dans toutes les petites entités, c'est au chef d'entreprise d'assurer les contrôles de 2^e niveau). La définition des responsabilités est indispensable afin de fixer le champ d'activité des différents membres de l'entreprise, de même que le contrôle réciproque des tâches. Le contrôle interne est renforcé si, à chaque stade d'une transaction, une personne vérifie ce qui a été fait précédemment.

1.3.2.2 L'absence de contrôle au-dessous du seuil de signification.

La notion de seuil de signification est une notion clé dans le domaine de la vérification.

Elle concerne une sorte de " suspension " du contrôle classique, effectuée avec des normes précises, dans le cas où l'organisation, eu égard aux sommes engagées, ne court pas un risque financier important ou vital. Le contrôle pourrait coûter aussi cher que la perte.

Ce contrôle peut, dans ce cas, être allégé et effectué par sondage, ou tout simplement suspendu. Le contrôle, dans la plupart des cas, n'est pas laissé en déshérence, il reste dans la compétence du contrôle hiérarchique de premier niveau lorsqu'il est fait. Nous nous trouvons alors dans le même type de risque que celui développé au paragraphe précédent.

Un certain nombre de détournements se matérialisent le plus souvent comme suit :

En s'appuyant sur des achats nécessaires à l'organisation, le fractionnement d'opérations d'investissement ou d'achats permet de " travailler " avec le même fournisseur au détriment des règles de mise en concurrence (fractionnement des commandes). Dans la pratique purement délinquante, il devient possible de créer des faux besoins pour le profit exclusif et personnel du salarié, quelque soit son niveau dans la hiérarchie de l'organisation.

1.3.2.3 Autres causes de la fraude.

Le développement des montages frauduleux est dû aussi à une multitude de causes directes ou indirectes qui se sont développées de manière concomitante et accrélérée. Ces causes, très

diverses, ont modifié le cadre du contrôle à la fois sur le plan géographique avec la mondialisation et sur le plan technique avec la création de nouveaux outils.

Les principales causes entre autres sont donc :

- ✓ L'utilisation quasi systématique de structures sises dans des paradis fiscaux, pour certaines opérations.
- ✓ Le culte de l'urgence s'est aussi développé depuis les années quatre-vingt-dix ; on peut même dire qu'il a supplanté l'idéal de l'excellence ; cela est lié à la nécessité de réaliser des profits rapides ; ou au développement de l'outil informatique.
- ✓ L'opportunité de profits rapides, où la légalité et l'illégalité se mêlent au point que les "contrôleurs" sont devenus myopes ou déconnectés. C'est particulièrement le cas de certaines structures œuvrant à la fois en tant que conseils des montages et comme vérificateurs de la validité des comptes.

1.4 Typologie de la fraude et les signaux d'alarme.

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.

Selon Hamzaoui (2008 :120) les facteurs qui contribuent à la réalisation de cette fraude se trouvent dans le " triangle de la fraude ", à savoir l'existence d'une opportunité conciliée à une attitude rationnelle vis-à-vis de la fraude, et qu'il existe un encouragement ou une pression. On peut distinguer trois catégories principales de fraude en entreprise : la corruption, la subtilisation d'actifs dans l'entreprise et la fraude sur les états financiers.

La corruption, caractérisée par des bakchichs, des cadeaux ou des dons en nature est un schéma de fraude très difficile à détecter et à caractériser.

La fraude sur les états financiers vise à améliorer l'image financière de l'entreprise et ce risque de fraude augmente lorsque, par exemple, l'entreprise est soumise à une pression élevée sur les résultats (la bourse).

Les cas de subtilisation d'actifs se révèlent, par exemple, lorsque des liquidités, des produits en stocks sont volés, par le biais de fausses factures, d'employés fictifs ou de frais professionnels non justifiés...

Dans ce chapitre, nous donnerons un aperçu des différents types de fraudes dans un premier temps et les signaux d'alarme y afférents dans un second temps.

1.4.1 Les différentes formes de fraude.

Selon la prise de position de l'ECIIA (1999 : 13), Les possibilités de fraude au sein d'une entreprise sont très variées mais elles appartiennent généralement à une des catégories suivantes :

1.4.1.1 Fraude et vol par appropriation d'actif.

Dans la mesure où la plupart des PME¹⁰ n'ont pas de procédures de contrôle interne sophistiquées, il est souvent plus aisé pour les employés de s'approprier les actifs de la société, parfois même de manière inconsciente.

Par la petite structure des PME, les propriétaires estiment souvent malencontreusement que le personnel n'oserait pas frauder et ils accordent dès lors parfois une confiance aveugle à celui-ci.

Certains employés sont de fait amenés à effectuer des activités non contrôlées par un supérieur, et la politique de séparation des tâches est la plupart du temps défailante. Par ailleurs, dans la majorité des PME, aucun code d'éthique n'existe et les employés ne connaissent pas toujours les valeurs que leur entreprise souhaite leur faire partager.

Selon SIRUGUET & Al. (2006 : 50), ce type de fraude peut porter sur des "actifs matériels" comme l'exagération dans les dépenses telles que les frais de restaurants, les frais de voyage et de représentation ou les communications téléphoniques. Mais le risque de fraude "immatérielle" ne doit pas être sous-estimé. Il peut par exemple porter sur la communication par un employé de la liste des prix ou la liste des clients de son entreprise, ou encore de données techniques confidentielles en échange d'une rémunération.

¹⁰ Petites et moyennes entreprises

1.4.1.2 Manœuvres frauduleuses dans la présentation des états financiers.

Ce type de fraude est généralement commis par la direction ou le propriétaire de la PME de façon à présenter une situation financière différente de la situation réelle.

L'objectif de cette manœuvre peut être multiple :

- ✓ Maximiser sa performance par rapport à la performance d'autres entreprises concurrentes, atteindre certains indicateurs financiers servant de base à la détermination de primes d'objectifs ;
- ✓ Diminuer la charge d'impôts ou encore rassurer les établissements de crédit avec lesquelles la société négocie des emprunts ou lignes de crédit.

Ce type de fraude se concrétise généralement par le non respect de l'indépendance des exercices. L'objectif est de falsifier les chiffres afin d'altérer la réalité.

1.4.1.3 Fraude par des tiers à l'entreprise.

D'après SIRUGUET & Al. (2006 : 51), ce type de fraude vise principalement les arrangements pris par le propriétaire de l'entreprise ou la direction avec des partenaires, notamment avec les clients ou les fournisseurs. Les cas les plus fréquents sont les transactions conclues avec des entreprises "amies" à des conditions qui ne respectent pas les conditions de marché habituelles ou des commissions reçues lors de transactions conclues avec des clients ou des fournisseurs. Ce dernier cas vise notamment le commercial qui reçoit une commission pour la conclusion d'un contrat avec un client à un prix supérieur au prix mentionné sur la facture.

1.4.2 Les signaux d'alarme.

De manière générale, l'indicateur principal d'un risque élevé de fraude est le manque de procédures internes et l'absence de code d'éthique au sein de l'entreprise.

Le manque de contrôle favorise dans tous les cas la fraude. De plus, l'honnêteté doit être un élément clé dans la gestion de l'entreprise et la prise de décision. De fait, un climat malsain au

sein de l'entreprise engendre le mécontentement du personnel et par conséquent, augmente davantage le risque de fraude.

L'IFAC (2001) in CARASSUS¹¹ (2003 :175), propose quelques exemples de circonstances ou d'événements augmentant le risque de fraude. Ceux-ci sont liés à :

- ✓ Des questions concernant l'intégrité ou la compétence de la direction (par exemple, une direction entre les mains d'une seule personne ou un petit groupe de personnes), sans comité ou conseil de surveillance, des déficiences majeures du contrôle interne systématiquement négligées, un taux de rotation élevé des responsables comptables et financiers, des changements fréquents de conseils juridiques ou d'auditeurs.
- ✓ Des opérations inhabituelles telles que des opérations comptables complexes, des transactions avec des parties liées, des paiements de services (par exemple à des avocats, consultants ou agents) qui semblent excessifs par rapport aux prestations fournies.
- ✓ Des facteurs spécifiques à l'environnement informatique tels que l'impossibilité d'extraire des informations des fichiers informatiques, l'absence de documentation d'un grand nombre de modifications des programmes, l'incohérence dans le rapprochement entre les transactions informatiques et les bases de données d'une part et la comptabilité générale d'autre part.
- ✓ Le niveau de vie : Le style de vie disproportionnel au revenu, est un indicateur bien connu de la fraude dans la mesure où les fraudeurs sont souvent incapables de cacher leur « nouvelle fortune ».
- ✓ Les congés : La dissimulation de la fraude n'est pas facile. Le personnel qui s'absente rarement, ne prend pas de congés, essaye d'éviter que la fraude qu'il a commise, soit découverte par ses collègues. De ce fait, il est crucial d'imposer une politique de congé au minimum de deux semaines (par an) pour tout le personnel.

Comme on vient de le voir, la diversité des fraudes n'a d'égale que l'imagination des fraudeurs et là encore une typologie détaillée de la fraude n'apporterait pas un grand secours et pourrait au contraire donner une idée à ceux qui n'en ont pas.

¹¹ David CARASSUS, Denis CORMIER, (mai 2003), Normes et pratiques de l'audit externe légal en matière de prévention et de détection de la fraude, Revu Comptabilité-Contrôle-Audit/Tome 9-volume1, 175 pages.

Mieux vaut aborder le problème en Amont :(Prévenir plutôt que guérir).

Et pour citer encore Monsieur de la Fontaine dans la fable 'le chat et un vieux rat' :

« *Savoir que la méfiance est mère de la sûreté.* »

D'où, dans la mesure où les ressources pour lutter contre les délits sont rares le personnel souvent débordé et les délinquants, de plus en plus spécialisés, il faut renforcer les contrôles à l'intérieur de l'entreprise à savoir l'audit interne dont on va apprécier son rôle, dans la prévention et la détection de la fraude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : Les moyens de prévention et de détection de la fraude.

La fraude sévit tout particulièrement dans les lieux de travail insuffisamment contrôlés, souvent aux niveaux hiérarchiques les plus élevés, mais aussi sous les yeux des cadres les plus compétents. Elle est généralement due à l'absence de contrôles adéquats ou à l'insuffisance de mesures préventives. Profitant de ces opportunités, les fraudeurs peuvent parfois continuer à opérer pendant des années. Ainsi les objectifs visés à travers ce chapitre sont de comprendre le rôle du contrôle interne, la philosophie et le style de direction, l'adéquation du système de sécurité logique comme moyens de prévention et de détection de la fraude.

2.1 Contrôle interne.

Le terme contrôle interne ne traduit pas avec fidélité l'appellation d'origine « Internal Control » car il incarne une notion plus large et globale qui est la maîtrise de l'entreprise par l'exécution ordonnée des activités et opérations dans le respect des objectifs et intérêts de l'entreprise et de la réglementation.

Toutefois, si une entreprise veut être efficace et performante et donc pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs, elle doit incorporer dans son organisation, un système de contrôle interne.

Selon LELOUP & AI¹². (2011 :10), le contrôle interne repose sur des principes fondamentaux dont le respect et l'adoption conditionnent la réussite de sa mise en place au sein de l'entreprise.

Enfin, il est souvent pratiqué par les entreprises pour appliquer ce célèbre proverbe « il vaut mieux prévenir que guérir ».

A l'origine, il était axé principalement sur la recherche des fraudes et erreurs. Ainsi on passe d'une vision statique à une vision dynamique assimilant désormais le contrôle interne à une maîtrise des activités de l'organisation.

Cette évolution du concept a entraîné une extension de son application. D'où les nombreuses définitions du contrôle interne selon ses domaines d'application ou ses utilisateurs.

¹² Florence LELOUP, Séverine DE PESQUIDOUX, Avril 2011, La gestion des immobilisations, Revu Audit et Contrôle internes, n°204 :10

Retourner dans le temps serait difficile car les plus récentes définitions nous orientent vers les applications actuelles du contrôle interne.

Pour l'Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés en France dès 1977 in RENARD (2010 :134) Le contrôle interne a été défini comme étant « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ». Alors le contrôle interne propose de prévenir ou tout au moins révéler sans retard les erreurs et les fraudes.

Cette définition prend en compte le contrôle de l'ensemble des sécurités de l'organisation et l'amélioration de sa performance. Malheureusement, elle n'indique pas la responsabilité du conseil d'administration, du management et de l'ensemble du personnel dans la mise en œuvre du contrôle interne.

Selon COSO¹³ in COOPERS & LYBRAND (2000 :348) ; in HAMZAOUI (2005 : 80) ; in RENARD (2010 :137) ; le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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

Cette définition plus large englobe tous les aspects liés à la maîtrise des activités de l'organisation. En plus, elle indique la responsabilité du conseil d'administration, de la direction générale et du personnel dans la mise en œuvre du contrôle interne. Les objectifs du contrôle interne étant clairement indiqués, cette définition s'applique à toutes les organisations. Néanmoins le contrôle interne ne donne qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation de ces objectifs, car comme tout système, il a ses limites.

¹³ Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission.

Selon le paragraphe 51 de la norme ISA 315 version juin 2009, la subdivision du contrôle interne en cinq composantes à savoir : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, une information et une communication satisfaisantes, un pilotage de l'ensemble ; fournit au vérificateur ou l'auditeur un cadre utile lui permettant de déterminer la façon dont les différents éléments du contrôle interne d'une entité peuvent avoir une incidence sur sa mission et permet la prévention ou la détection des inexactitudes importantes dans les catégories d'opérations, les soldes de comptes ou les informations fournies par les états financiers et dans les assertions annexes.

2.2 La philosophie et le style de la direction.

Selon JEKYLL & Al.¹⁴ (2003 : 22), le groupe dirigeant est non seulement l'élément essentiel du dispositif de protection de l'organisation contre les fraudes, mais aussi le garant de la conservation des actifs des organisations ; en ce sens où non seulement son engagement personnel est indispensable à la mise en place du dispositif de prévention et de répression, mais aussi l'exercice de sa responsabilité particulière protège les actifs de tout ce qui pourrait les affecter. Il s'agit donc d'organiser un système de gestion du risque.

Selon ce dernier, le groupe dirigeant se place aux trois sommets du triangle de la prévention : promotion d'une éthique ; indépendance ; travail sur l'opportunité (le risque).

2.3 Sensibilisation du personnel.

Selon l'ECIIA (1999 : 15), la lutte contre la fraude ou la formation des employés pour les sensibiliser à la fraude peuvent être engendrés par le personnel qui veut aider la direction générale à la prévention et la détection de ces actes.

Ce rôle des employés peut se manifester essentiellement dans deux composantes du système du contrôle interne proposé par le COSO:

- ✓ L'environnement de contrôle ;
- ✓ L'information et la communication.

¹⁴ JEKYLL et HYDE, (avril 2003), Une ambivalence interdite aux dirigeants, RFAI, N°164 : 22

2.3.1 L'environnement de contrôle.

Selon Coopers & Lybrand (2000 :23) l'environnement de contrôle suppose l'existence d'une culture d'entreprise basée sur l'intégrité, l'honnêteté, l'éthique et la compétence du personnel. Le respect de ces éléments et leur intégration dans les traditions et les usages de l'entreprise, est de nature à fournir une certaine assurance contre les fraudes, les détournements et autres actes illégaux.

Ainsi, tous les éléments de l'environnement de contrôle intégrant aussi le style de management contribuent à instaurer un climat sain et indemne au sein de l'entreprise. Leur prise en considération jouera le rôle d'un contrôle préventif qui limitera davantage les risques de fraude dans l'organisation.

Parmi les pratiques utilisées pour assurer une sensibilisation permanente du personnel quant au respect des règles d'éthique et d'intégrité, on cite la charte, le code de conduite, les directives ou le code de déontologie de l'entreprise. On peut mentionner dans ces documents, les sanctions contre toute infraction à la réglementation, aux règles de conduite et de déontologie et aux manœuvres frauduleuses ainsi que les récompenses prévues pour les comportements exemplaires.

Selon la prise de position de l'ECIIA¹⁵ (1999 :43), une procédure se rapportant expressément à la fraude doit comprendre :

- ✓ L'exigence de veiller à ce que tout le personnel soit informé de la politique afférente à la conduite des affaires et à la lutte contre la fraude dès sa prise de fonctions, et à ce que tous reçoivent une copie de l'énoncé de cette politique qu'ils devront signer afin d'attester qu'ils en ont pris connaissance et qu'ils consentent à en respecter la teneur ;
- ✓ Une déclaration selon laquelle les employés doivent agir avec intégrité à tout moment et s'abstenir de toute activité frauduleuse, même si elle peut bénéficier à la société...

2.3.2 L'information et la communication.

Le système d'information ne peut produire les informations attendues, que s'il existe un réseau de communication performant.

¹⁵ ECIIA : European Confederation of Institutes of Internal Auditing.

Cependant, comment assurer l'efficacité requise du système de communication de l'entreprise ?

Tout d'abord, il faut que la direction générale sensibilise constamment tout le personnel à l'importance du contrôle interne. Elle doit expliquer le rôle et la responsabilité de chacun et surtout l'importance de divulguer les fraudes détectées afin que des mesures correctives soient mises en place.

Il est recommandé à la direction d'adopter une directive ou politique sur la responsabilisation et d'établir un mécanisme de dénonciation des abus, des fraudes, des irrégularités et gaspillages.

Il faut signaler que les fraudes détectées doivent être soigneusement communiquées à temps à la hiérarchie surtout lorsqu'elles risquent d'affecter la rentabilité et l'image de marque de l'entreprise. Cette communication rapide de l'information ne peut être assurée que s'il existe une volonté de la part des différents responsables de permettre à tous les employés de s'exprimer et d'attirer l'attention de leurs supérieurs sur les risques de fraudes qu'ils ont détectés.

Plusieurs méthodes de communication directe sont possibles, telles que la désignation d'une unité ayant la charge de collecter les remarques, suggestions et préoccupations des employés. Parmi les moyens de communication, on cite aussi les notes de service, le manuel de procédures ; le journal interne, les meetings...

Pour aider le personnel à exprimer leurs préoccupations, de nombreuses entreprises, selon l'ECIIA (1999 :46), ont adopté une procédure en matière de dénonciation.

Les principaux éléments d'une telle procédure sont entre autres les suivants :

- ✓ L'engagement de l'entreprise à impliquer le personnel dans la mise au point des procédures relatives à la remontée confidentielle d'informations internes qui s'appliquent en cas de fraude ;
- ✓ L'incitation des employés à « tirer la sonnette d'alarme » au sein de l'entreprise plutôt que d'ignorer un problème ou de l'évoquer à l'extérieur...

Si la décision de ne pas enquêter est prise, celle-ci doit être justifiée pour convaincre la personne dénonciatrice de ses préoccupations. La personne concernée est assurée de recevoir

autant d'informations que possible sur les résultats de l'investigation, sous réserve de certaines limites.

Comme nous l'avons déjà présenté, la sensibilisation du personnel joue un rôle très important tant au niveau de la prévention que de la détection de la fraude.

Cette sensibilisation ne pourra être qu'à condition d'un style de management favorable qui renforcera la lutte contre la fraude.

2.4 Adéquation du système de sécurité logique.

L'adéquation du système de sécurité logique fait ressortir la notion de risque qui peut être analysée par deux facteurs : sa probabilité et son impact. Il est évident que l'on craindra plus un risque dont les deux composantes sont fortes.

Néanmoins, des procédés de signature électronique, des systèmes de contrôles d'accès ainsi que beaucoup d'autres solutions efficaces existent mais elles sont encore trop peu utilisées par les entreprises.

Ce manque flagrant de sensibilisation constitue à l'heure actuelle un véritable terreau pour le développement de la fraude informatique.

Selon VIDAUX¹⁶ (2003 : 18), Pour combattre la fraude informatique, on doit :

- ✓ Protéger le système informatique lui même (contrôle d'accès, contrôle de cohérence, contrôle de synthèse) ;
- ✓ S'assurer que ces procédures sont réellement et systématiquement mises en œuvre (contrôle sur le terrain, jeux d'essai) ;
- ✓ Vérifier la conformité des traitements réalisés sur le système d'information.

Tous ces dispositifs devraient être animés par une structure spécialisée : l'audit interne.

2.5 Procédures et responsabilités de l'audit interne.

L'objectif est de comprendre l'importance de la fonction de l'audit interne dans le système de contrôle.

¹⁶ François VIDAUX, (2003), le développement accéléré de la fraude devient un jeu pour ses acteurs, RFAI, n° 164 : 18

2.5.1 Définition de l'audit interne.

La fonction d'audit interne est en pleine expansion, lui donner une définition unique semble lui retirer son caractère dynamique.

Eu égard de cette croissance, les différents auteurs et organisations de la profession d'audit interne tels que l'IIA et l'IFACI ont donné une définition à chaque étape de son évolution.

Selon RAFFEGEAU & al. (1994 :11), « L'Audit Interne est la révision périodique des instruments dont dispose la direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction de l'entreprise et indépendant des autres services ».

Cette définition est imprécise et fait allusion à des instruments dont dispose la direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Ces instruments ne sont pas clairement identifiés, alors de quel instrument s'agit-il ? de quel contrôle est-il question ?

Aussi faut-il indiquer que l'audit interne ne s'applique pas aux seules entreprises. Il peut s'appliquer aux autres organisations. A l'analyse de cette définition, force est de constater qu'elle reste floue et insuffisante. Elle est restée statique et ne suit pas le dynamisme de la fonction de l'audit interne.

Depuis 1999, une nouvelle définition semble avoir permis à l'audit interne de trouver ses marques. Ainsi selon cette définition adoptée par l'IIA¹⁷ in RENARD (2010 :73) « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management de risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Cette même institution a établi le cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, soit les normes et le code de déontologie pour la pratique professionnelle des auditeurs internes.

¹⁷ Institute of Internal Auditors

La procédure de l'audit interne sert à analyser le système de contrôle interne et à s'assurer que les risques reconnus sont correctement maîtrisés. Elle doit aussi identifier les risques qui ne sont pas ou insuffisamment pris en compte par les procédures existantes de contrôle interne. La tâche du service d'audit consiste donc à vérifier le bon fonctionnement de l'organisation et des procédures de contrôle interne. Par là, l'audit interne est un moyen important au service de la gestion des dépenses publiques.

Le contrôle interne est un ensemble de mesures d'organisation, de procédures mises en place pour prévenir les risques encourus dans la gestion courante des affaires. Il doit déterminer si les programmes atteignent les résultats attendus, si les ressources affectées à ces programmes sont utilisées conformément aux buts généraux de la région et si les risques de gaspillages et de fraudes sont minimisés.

L'audit interne est donc une activité étroitement associée au contrôle interne et qui en découle. Le rôle central de l'audit interne est la validation du contrôle interne. Les résultats de l'audit interne sont destinés au management d'un service ou à l'autorité locale, par opposition à l'audit externe qui s'adresse au législatif. Le terme "interne" est sans rapport avec l'origine des auditeurs, ceux-ci pouvant être des employés de la région ou des personnes externes.

Selon CHAMBAULT¹⁸ (2001 : 18), deux aspects peuvent être considérés :

- ✓ L'audit interne de conformité : selon RENARD, (2010 : 48), il consiste à s'assurer que les systèmes et les procédures mis en place par le management pour garantir le respect des lois, des règles, des allocations budgétaires et des contrats sont pertinents et suffisants.
- ✓ L'audit interne de performance (ou de valeur ajoutée) : il vise à contrôler si les systèmes et les procédures adoptés par le management contribuent à une gestion efficiente et efficace des ressources publiques et à la réalisation des politiques régionales.

¹⁸ Marc CHAMBAULT, Juin 2001, France Télécom : Une évolution vers la maîtrise de tous les risques et la qualité du contrôle interne, n°155 :18

2.5.2 Préalable à la réussite de la fonction de l'audit interne.

Pour qu'un auditeur interne puisse réussir sa mission avec un pourcentage d'efficacité et d'efficience majeure quatre facteurs essentiels sont nécessaires :

- ✓ La qualité du système de contrôle interne ;
- ✓ La volonté et le soutien de la direction ;
- ✓ Le profil et les qualités personnelles et professionnelles des auditeurs ;
- ✓ L'adhésion de tout le personnel de l'entreprise.

2.5.3 Les outils de consultation.

L'auditeur interne de façon générale peut se référer à :

- ✓ Un manuel qui est l'outil de consultation permanente préparé à base d'un code de déontologie ;
- ✓ Une documentation, mais d'une façon aléatoire, lorsque naît le besoin d'être éclairé sur tel ou tel point.

2.5.3.1 Le code de déontologie.

Le code de déontologie a été approuvé par le Conseil d'Administration de l'IIA le 17 juin 2000.

La relation entre audit et éthique est fondamentale car l'éthique a pour objectif de fixer un comportement déterminé en représentant un ensemble de principes d'action qui s'imposent à la conscience de l'individu faisant partie d'une entreprise. L'auditeur interne contribue à favoriser le développement éthique dans l'entreprise, et ce en veillant au respect de la légalité et des règles.

Selon l'IFAC, BRESSAC¹⁹ (2000 :8), le code de déontologie renferme deux composantes fondamentales :

- ✓ Les principes fondamentaux régissant la profession et la pratique de l'audit interne.
- ✓ Les règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces normes constituent un guide pour la mise en œuvre et l'application des principes fondamentaux.

2.5.3.2 La documentation.

On peut distinguer la documentation interne et la documentation externe :

- ✓ *La documentation interne :*

Est celle qui est élaborée ou rassemblée par le service d'audit interne. Il s'agit principalement des guides d'audit pour chaque grand thème traditionnel de mission d'audit.

Cette documentation comprend également : les recueils de méthodes et procédures en vigueur, les organigrammes des différentes unités, les conventions collectives ...

Par souci d'efficacité tous ces documents seront mis à jours périodiquement.

- ✓ *La documentation externe :*

Comprend essentiellement des ouvrages et revues traitant de l'audit interne tel que la Revue Française de l'Audit Interne. Elle comprend aussi les documents et revues usuels en matière fiscale, comptable, juridique et toute documentation en relation avec l'activité de l'entreprise.

2.5.4 Les examens effectués par l'auditeur interne.

L'efficacité des actions de contrôle de l'audit interne dépend toutefois de l'importance et de la structure de l'entreprise, ainsi que des exigences de la direction générale. Ces actions couvrent généralement l'examen du système de contrôle interne, les informations financières et la rentabilité de l'entreprise.

¹⁹ Annie BRESSAC, Avril 2000, vers une actualisation des normes professionnelles, RFAI, n°149 : 8

2.5.4.1 Examen par l'auditeur interne du système de contrôle interne.

La norme pour la pratique professionnelle de l'audit interne émise par l'IIA, en matière d'étendue des travaux, précise que « les auditeurs internes doivent examiner les systèmes établis en vue d'assurer le respect des politiques, plans, procédures, lois et réglementation qui peuvent avoir une incidence significative sur l'exploitation de l'organisations et sur la présentation des informations et doivent vérifier que l'organisation et la présentation des informations s'y conforme effectivement. Les auditeurs internes doivent déterminer si les systèmes sont pertinents et efficaces ».

Ce texte, traduit avec clarté le rôle essentiel de l'auditeur interne dans l'amélioration du système de contrôle interne.

En effet, cette fonction exerce un contrôle détaillé et permanent des procédures de contrôle interne en vigueur, afin de fournir une assurance raisonnable sur son efficacité dans le cadre des interventions périodiques au niveau des différentes structures de l'entreprise.

2.5.4.2 Examen par l'auditeur interne de l'information financière et des informations de gestion :

La norme 610 de l'IFAC version juin 2006, fortement inspirée de la norme émise par l'IIA sur l'étendue des travaux précise dans son paragraphe 5 que l'étendue des travaux de l'audit interne concerne l'examen des informations financières et de gestion.

Ceci couvre « l'analyse des moyens utilisés pour identifier, mesurer, classer et consigner ces informations » ainsi que des « tâches spécifiques sur certains éléments notamment, la vérification détaillée d'opérations, de soldes et de procédures ».

L'examen de l'auditeur interne des informations financières et de gestion devrait contribuer ainsi à améliorer le contenu et le délai d'obtention de ces informations et donc leur fiabilité qui relève néanmoins de la responsabilité de la direction générale.

2.5.4.3 Examen par l'auditeur interne de la rentabilité de l'exploitation.

L'auditeur interne procède à un examen de la rentabilité par l'appréciation :

- ✓ De la façon dont les ressources de l'entreprise sont utilisées, afin de s'assurer qu'elles le sont d'une manière économique et efficace. Ceci inclut l'appréciation de la définition des normes de mesure de l'utilisation des ressources, ainsi que le contrôle de leur respect.
- ✓ De la conformité des réalisations aux objectifs. Selon la norme de l'IIA, sur l'étendue des travaux, « les auditeurs peuvent aider la direction générale à fixer les objectifs et s'assurent que les contrôles appropriés ont été intégrés aux opérations et programmes ».

L'examen par l'auditeur interne de la rentabilité de l'exploitation constitue souvent un contrôle fortement souhaité par la direction générale.

Ce contrôle devrait identifier l'insuffisance ou le surplus des moyens utilisés et recommander des actions correctives.

2.6 La méthodologie de l'audit interne adapté à la prévention et à la détection de la fraude.

Une mission d'audit a essentiellement pour objectif, l'évaluation du système de contrôle interne mis en place pour en apporter les améliorations nécessaires à travers les recommandations que l'auditeur propose suite aux insuffisances et aux discordances constatées. L'audit interne cherche, alors, l'augmentation des gains et des profits pour l'entreprise en améliorant l'efficacité.

Ceci nous amène à constater que le rôle de l'auditeur n'est pas de détecter la fraude, il n'a pas pour vocation de lutter contre la fraude, c'est pour cela que selon BOUANICHE (2003 : 20), lors d'un audit opérationnel, l'auditeur ne déploie pas systématiquement les techniques nécessaires à sa détection. En effet, tous les travaux d'audit interne ou « externe »

ne permettent pas de déceler une fraude. De la même façon, le travail d'autres professionnels tels que les experts agréés en matière de fraude ne pourra pas non plus garantir sa détection.

Les auditeurs internes ont, toutefois, l'avantage d'avoir une vision interne de l'entreprise.

Selon l'ECIIA (1999 : 37), la suspicion ou la détection d'activités frauduleuses surviennent normalement de l'une des manières suivantes :

- ✓ Les conclusions du travail d'audit ;
- ✓ Une découverte fortuite ;
- ✓ L'expression de préoccupations d'employés de la société.

Donc, dès la constatation par l'auditeur interne d'actes frauduleux ou d'un risque de fraude, il doit déclencher une mission d'enquêtes et inspection. La mission d'audit devient, ainsi, une investigation dans un contexte de fraude.

2.6.1 Evaluer le système de contrôle interne.

Pour évaluer le système de contrôle interne, nous respectons quelques principes à savoir :

2.6.1.1 Connaissance de l'environnement frauduleux.

L'auditeur interne doit agir avec compétence et conscience professionnelle pour qu'il puisse identifier tous les éléments de fraude. En effet, l'audit interne a pour nature de réduire tous les risques de fraude, de ce fait, il doit non seulement suivre les normes professionnelles de l'audit²⁰ mais aussi avoir un jugement correct.

Selon PONS & Al.²¹ (2003 :16), pour connaître l'environnement frauduleux de l'entité auquel l'auditeur interne travaille, il doit :

- ✓ Identifier les risques de la fraude au niveau d'audit de routine ;
- ✓ Préconiser la mise en place de système de contrôle ;

²⁰ Les normes de qualification et les normes de fonctionnement

²¹ Noel PONS, François VIDAU, (2003), le patrimoine de l'entreprise est-il bien protégé ? RFAI, n°164 :16

- ✓ Effectuer « professionnellement » des investigations plus poussées lorsqu'il existe une présomption de fraude.

2.6.1.1.1 Identification des risques de la fraude au niveau d'audit de routine.

A travers l'audit de routine, et d'après la norme 1210.A2 de l'IIA version janvier 2011, l'auditeur interne « devrait avoir suffisamment de connaissances pour identifier les indices d'une fraude mais il ne peut pas être possible de s'attendre à ce qu'il ait l'expertise d'une personne dont la responsabilité primaire est de détecter et d'enquêter sur les fraudes ».

Selon l'ECIIA (1999 : 17), dans son audit de routine, l'auditeur interne aborde son travail sous l'angle de l'évaluation du risque, et s'intéresse essentiellement aux risques majeurs pour l'entreprise, aux risques liés aux systèmes opérationnels et aux risques de défaut de contrôle. L'utilisation d'indices de risque en matière de fraude est courante, notamment en matière de gestion de trésorerie.

Pour citer quelques exemples, in BILODEAU²² (2003 : 43), l'auditeur doit être en alerte, si l'entreprise est dirigée par un seul membre de la direction ou si les membres de la direction affichent toujours des attitudes hostiles envers les concurrents, la clientèle et même le personnel ; il sera également attentif et vigilant si on met l'accent sur les récompenses pécuniaires ou s'il semble y avoir des abus de biens sociaux ; les informations biaisées, les cachotteries, les conflits au sein de la direction, sont souvent un indice de malaises profonds.

Ces indices doivent être contrôlés par la mise en place des investigations avant qu'une fraude ne devienne si importante ou répandue qu'elle n'entraîne un lourd préjudice pour l'entreprise.

Les moyens d'investigation sont systématiquement utilisés à chaque mission d'audit interne pour prévenir les fraudes et se protéger contre leurs risques le minimum possible.

^{22 22} Yves BILODEAU (Avril 2003), la fraude, un mal sans frontière, RFAI, n°164 : 44

2.6.1.1.2 Préconiser la mise en place d'un système de contrôle.

D'après la norme (1210.A2-1-2) de l'IIA²³

« Les auditeurs internes doivent aider à la dissuasion des fraudes en évaluant la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne, compte tenu des risques spécifiques à chaque domaine de l'organisation ... ». En effet, selon l'ECIA (1999 : 21), l'auditeur interne dans son acception courante, doit fournir une « évaluation indépendante » de la pertinence, de l'application et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place par le management. Il doit veiller à ce que la direction générale et le management se donnent les moyens en terme de formation pour comprendre la complexité de la gestion de risque, du contrôle interne et de l'activité frauduleuse.

Dans un contexte de fraude, la principale responsabilité de l'audit interne est de s'assurer que la direction a examiné son exposition au risque et identifié, lorsque cela se justifie, la possibilité de fraude comme un risque de l'entreprise.

Afin d'obtenir une appréciation et une opinion sur l'efficacité du contrôle interne, l'auditeur interne peut utiliser des moyens et techniques performants surtout au niveau des entreprises de grande taille :

❖ *Les questionnaires d'évaluation du contrôle interne*

Après avoir bien décrit et saisi les procédures dans leurs détails, l'auditeur interne doit normalement procéder à un questionnaire qui se rapporte aux différentes actions du domaine de vérifications. Les questionnaires sont de types ouverts ou fermés, l'auditeur interne doit en premier lieu faire des questionnaires de types fermés, c'est à dire ceux qui demandent une réponse par oui ou non, pouvant éventuellement être assortie de commentaires.

En effet, ce type de questionnaires aide l'auditeur à détecter les fraudes en découvrant les lacunes du système de contrôle interne car les réponses négatives révèlent une faiblesse potentielle du contrôle interne et, inversement les réponses positives constituent une force.

²³Rouff, 2003, les fraudes:Causes, conséquences, remèdes, Revue français d'audit n° 164 :10

Ainsi, l'auditeur interne, doit procéder à une analyse détaillée des réponses négatives afin d'assurer auprès des responsables opérationnels que :

- ✓ Des erreurs, irrégularités ou problèmes peuvent survenir,
- ✓ L'entité dispose de techniques de prévention et de détection des erreurs pour empêcher les problèmes et compenser par conséquent la faiblesse constatée.

Les risques de fraudes déterminés à l'aide des questionnaires de contrôle interne et la maîtrise générale du système décrit, doivent être appréciés par l'auditeur interne, selon leur gravité et leurs conséquences potentielles ou éventuelles définies.

❖ *L'interview*

Il permet à l'auditeur interne de déceler les équivoques et comprendre en profondeur une situation ou une transaction ambiguë. En effet, l'interview permet de faire une description narrative des procédures par une reconstitution de l'ensemble des tâches et des opérations qui les composent ainsi que l'enchevêtrement et l'enchaînement des procédures, des tâches et des opérations qui les constituent. Il doit être réalisé avec les responsables et gestionnaires des procédures.

Par ailleurs la découverte d'une fraude doit donner lieu à la remise en cause du système de contrôle interne et ainsi à la réévaluation des risques.

L'auditeur interne doit effectuer à l'issue de cette découverte, des travaux d'investigation et de recherches.

❖ *Les visites sur les lieux et les observations directes*

Il est souvent indispensable pour la qualité de la démarche de description des procédures et de la compréhension de l'entreprise, que l'auditeur interne procède à des visites de prise de connaissance sur les lieux de travail (usines, dépôts, bureaux, atelier...).

A différents moments de la prise de connaissance, cette visite doit permettre d'observer directement les réalités de l'entreprise et de ses hommes et ne saurait se réduire à une promenade dans les lieux d'activité de l'entité auditée.

2.6.1.2 Enquête et Inspection.

L'enquête et inspection est décliné en : risque de la démarche d'enquête pour l'auditeur, les buts des travaux de recherche.

2.6.1.2.1 Risque de la démarche d'enquête pour l'auditeur.

Le jugement de l'auditeur interne est basé sur la corrélation entre les faits qu'il observe et sa connaissance préalablement acquise du fonctionnement d'entités similaires.

Toutefois, une erreur de jugement est toujours possible ; et pour cela avant toute conclusion, l'auditeur doit faire une analyse approfondie en vue d'un raisonnement fondé.

Donc si à la suite d'un travail d'audit, l'auditeur soupçonne une fraude, il devra étudier l'opportunité d'en informer le responsable hiérarchique concerné.

Le problème qui se pose selon est : « Est ce que l'auditeur interne doit aller plus loin dans la prévention, la détection et l'enquête sur la fraude, et doit il se limiter à la vérification de l'existence de l'efficacité des mesures de contrôle ? »

Selon BILODEAU, l'auditeur interne, ne sera-t-il pas perçu comme un gendarme ou un conseiller dans l'organisation à la suite de cette démarche d'enquête ?

Généralement, on assimile l'auditeur à un contrôleur, mais le rôle de contrôleur est limité à la vérification alors que celui de l'auditeur est aussi de conseiller. Cette double responsabilité comporte quelques risques. Il est ainsi recommandé à l'auditeur interne de faire convaincre les personnels d'exécution que sa mission n'est pas de les contrôler mais plutôt d'agir pour leurs intérêts et pour l'intérêt de l'entreprise et donc de clarifier le fait que son rôle est de contrôler les systèmes et non pas les personnes.

Selon BILODEAU (2003 : 44), afin d'éviter des faux pas et le risque de mettre en péril sa démarche, l'auditeur doit avoir une très bonne connaissance de ce qui constitue une fraude, connaître les façon d'obtenir une preuve, maîtriser la procédure de classement et de conservation des documents, savoir présenter le dossier devant les autorités, les procureurs et le tribunal. BOUANICHE (2003 : 20), et la prise de position de l'ECIIA (1999 :41) sont particulièrement intéressants en ce sens :

« Les auditeurs internes peuvent jouer un rôle important en matière d'enquête sur la fraude, car :

- ✓ Ils ont un mode de réflexion objectif et ils sont habitués à s'appuyer sur des faits et des analyses objectives ;
- ✓ Ils comprennent la nature du contrôle et peuvent évaluer son efficacité. La fraude et l'abus surviennent lorsque les contrôles sont faibles et inefficaces ;

L'auditeur interne doit connaître les systèmes en place au sein de l'entreprise, et être capable d'identifier précisément les faiblesses qui ont été exploitées ;

- ✓ Il est en droit d'interroger les fichiers d'applications et les journaux des systèmes afin de prouver ce qui s'est produit ;
- ✓ Il comprend la notion de preuve ou de « piste d'audit » et la manière dont celle-ci peut être sécurisée. Les auditeurs internes doivent savoir quelle piste d'audit existe, sous quelle forme elle est conservée, de quelle manière elle est établie et quelle période de rétention est applicable ».

L'enquête sur la fraude est un secteur difficile et sensible. L'auditeur doit avoir une certaine spécialisation dans ce domaine et ne doit pas s'aventurer sans une préparation ou un accompagnement de professionnels et de juristes compétents.

2.6.1.2.2 Le but des travaux de recherche.

Les travaux de recherche sont consacrés à la confirmation ou l'infirmité des doutes sur l'existence des manœuvres frauduleuses. Le but de ces travaux est de permettre de démasquer et détecter les fraudes.

Selon PONS & Al (2003 : 16), les montages frauduleux peuvent être divisés en trois parties : la soustraction, la conversion, la justification du passage au délit.

➤ **La soustraction :**

Il s'agit de soustraire un objet ou une valeur (espèce, chèque, inventaire, équipement, outil, fournitures ou informations). Dans le cas où l'information financière serait altérée, la fraude implique une carence dans l'information pour induire en erreur.

➤ **La conversion :**

Convertir les actifs qui ne sont pas en numéraire, en monnaie ou en avantages en nature, c'est à dire que le montage frauduleux doit permettre au fraudeur un avantage matériel pour son propre compte.

Dans ce cas, le fraudeur doit bénéficier de complicité (de sa participation à un acte illégal, délictueux) et donc, camoufler « le délit » au sens juridique du terme afin de poursuivre les actes frauduleux.

➤ **La justification du passage au délit :**

Il s'agit de disposer des éléments normaux pour justifier son comportement. Cette connaissance est essentielle car elle vient compléter l'action sur les processus en intégrant ces informations dans les codes d'éthiques.

Selon BOUANICHE²⁴ (2003 : 20), l'auditeur doit en effet conduire plusieurs phases sensibles et délicates : détecter la fraude ; prouver la fraude ; rapporter la fraude.

2.6.2 Détecter la fraude.

Détecter la fraude, c'est mettre en lumière des présomptions convergentes. L'auditeur interne peut se permettre, en croisant tous ses jugements qui sont basés sur de simples indices

²⁴ José Bouaniche, Avril 2003, l'auditeur face à la fraude interne : malaise et technicité, Revue française d'audit, n°164 :20

cohérents, de donner des présomptions sur l'existence de fraudes et donc leur mode de détection.

2.6.2.1 Les modes de présomptions.

Selon BOUANICHE (2003 : 20), les présomptions de fraude peuvent être obtenues :

- *Par dénonciation spontanée d'employés excédés ou d'une hiérarchie inquiétée.*

A travers l'écoute des employés de l'entreprise, les auditeurs internes peuvent faire ressortir les différentes erreurs et irrégularités susceptibles de constituer des indicateurs de fraude.

Selon l'ECIIA (1999 : 37), pour être efficace, le système de dénonciation doit comprendre :

- ✓ Une déclaration nette que toute action frauduleuse est prise au sérieux dans l'entreprise, et une indication des types d'actions considérées comme relevant de la malversation ;
- ✓ Le respect de la confidentialité vis à vis de l'employé qui aurait fait part de sa préoccupation, s'il le souhaite ;
- ✓ La possibilité de faire connaître ses préoccupations en passant par la ligne hiérarchique ;
- ✓ Des pénalités en cas d'allégations fausses ou calomnieuses ;
- ✓ Une indication de la manière dont les préoccupations peuvent être exprimées en dehors de l'entreprise, si nécessaire.

- *Par des dispositions automatisées d'audit ou de contrôle continu.*

En contrôlant l'efficacité de l'outil informatique, l'auditeur interne peut limiter les champs de sa mission de détection de fraude.

En effet, l'auditeur interne peut cibler ses recherches, traiter et classer les informations pertinentes de manière rapide et exhaustive à travers des logiciels d'audit généralisés ou de logiciels élaborés à cette fin.

L'utilisation du système informatique aide l'auditeur interne à lutter contre la fraude à travers :

- ✓ La prévention de l'occurrence des fraudes, en bloquant certaines situations ou en extrayant certaines opérations au préalable définies de l'automatisation ;
 - ✓ L'identification des indicateurs de fraude.
- *Sur la base d'un audit ayant mis en lumière des incohérences dans les pièces justificatives d'opérations.*

L'utilisation de l'informatique peut aider l'auditeur à créer des requêtes spécifiques sur les dates ou sur la chronologie des numéros de factures par exemples (analyses séquentielles) bien que les résultats ne soient pas toujours garantis (il y a un risque d'erreurs d'interprétation).

- *Lors d'un audit ayant dévoilé des dispositifs de contrôle interne particulièrement faibles ou étranges, notamment à la suite du constat de management laxiste ou autocratique et tyrannique. (cas des PME par exemple).*

2.6.2.2 Relativité de l'impact des modes de présomptions.

Les modes de présomptions cités ci-dessus sont complémentaires et se renforcent mutuellement. Leur existence et leur impact (capacité à déclencher un audit de fraude) sont fonctions de la maturité de l'entreprise vis à vis de la maîtrise interne et de la fraude.

Tableau 2 : Appréciation de la relativité de l'impact des modes de présomptions

Mode	Niveau de maturité	Contraintes
Dénonciation	Confiance dans l'audit	Ne pas prévoir de sanctions en cas de fraude non avérée (on s'attend à ce qu'une dénonciation parvienne) ; Capacité reconnue de l'audit à écouter sans juger et à prouver les fraudes.
Contrôles détecteurs ou préventifs automatisés.	Contrôles internes matures.	Si les contrôles automatisés sont généralement efficaces et économiques, leur mise en place (Conception et mise en œuvre) nécessite de gérer un projet informatique et des ressources humaines et matérielles.
Lors d'un audit en cas d'incohérences dans les pistes d'audit.	Méthodes et techniques d'audit déployées rigoureusement.	Difficulté à distinguer le fortuit du malveillant, surtout si les budgets d'audit sont serrés. Tout repose sur la compétence de l'auditeur relative au métier d'auditeur et sur le pouvoir d'investigation et d'alerte de l'audit. Il va falloir en effet aller au-delà de la qualité des contrôles face aux risques d'entreprise, et raisonner sur ce qui apparaît à l'auditeur comme des chiffres bizarres ou des pratiques inhabituelles. Certaines techniques d'analyses numériques peuvent aider à cette identification.

<p>Au vu des défaillances du dispositif de contrôle interne évidentes, comme la faiblesse de management.</p>	<p>Le mode le plus aisé à mettre en œuvre par l'audit.</p>	<p>Le mode le moins convaincant auprès du management pour déclencher un audit, ce qui est moral car les présomptions ne sont pas des preuves ; or le management attend des preuves de l'audit.</p>
--	--	--

Source : José BOUANICHE, Avril 2003, l'auditeur face à la fraude interne : malaise et technicité, Revue française d'audit, n°164 : 21

Les présomptions collectées par l'auditeur lors de sa démarche d'enquête ne sont pas suffisantes pour prouver une fraude.

2.6.3 Prouver la fraude.

La fraude démasquée ou démontrée par l'auditeur interne dans une entreprise doit être absolument prouvée, car l'entité sera salie et risque de perdre son image de marque.

En effet, l'auditeur interne peut aussi apporter ses compétences en matière d'analyses et de collectes de preuves dans le cas de suspicion de fraude.

2.6.3.1 Difficultés que peut rencontrer l'auditeur interne pour prouver une fraude.

Selon ROUFF²⁷ (2002 : 29)²⁸, « On se rend bien compte aujourd'hui des difficultés et des responsabilités qui pèsent sur l'audit interne, dans un environnement complexe et difficilement maîtrisable ». Alors pour prouver une fraude, l'auditeur interne doit surmonter plusieurs difficultés qui bloquent et entravent sa mission.

Dans ces conditions difficiles, l'auditeur interne va être obligé de s'orienter vers des techniques inhabituelles, telles que : cacher les objectifs véritables de la mission en réalisant des investigations sur des éléments étrangers aux véritables objectifs de l'audit, ou utiliser des

²⁷ Jean-Loup ROUFF, (Septembre 2002), la valeur ajoutée de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise, RFAI, n° 161 : 29

²⁸ Jean-Loup ROUFF, (Septembre 2002), la valeur ajoutée de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise, RFAI, n° 161 : 29

techniques coûteuses, comme les comptes rendu et validation formelle systématique des entretiens avec une rédaction de type procès verbal, tests d'audit sur l'exhaustivité des éléments et non par échantillonnage.

2.6.3.2 Comment prouver la fraude ?

Selon BOUANICHE (2003 : 21), pour prouver la fraude, il faut suivre l'un des deux aspects du contrôle interne qui sont : Le contrôle interne entièrement laxiste et le contrôle interne entièrement formaliste et procédurier.

2.6.3.2.1 Le contrôle interne entièrement laxiste.

Un système de contrôle interne laxiste veut dire une faiblesse de management qui est caractérisé par une tolérance excessive. Dans ce type d'audit la difficulté est de trouver une trace d'audit ; alors qu'aucun dispositif de contrôle en place n'est fiable.

Pour résoudre ce problème d'inexistence de contrôle interne, l'auditeur interne doit chercher et identifier l'élément du contrôle interne le moins abîmé c'est à dire le moins faible et s'y tenir.

Les éléments tangibles à utiliser varient suivant le métier audité. Ils peuvent être les disques de contrôle dont l'usage et la conservation sont réglementés, qu'on croitera avec les commandes, les bons de livraisons, les factures et tous autres documents que les intéressés cherchent à traquer ou vérifier.

Ce travail nécessite énormément de temps, il s'appliquera parfois à plusieurs années d'exercices car l'auditeur interne va être obligé de reconstituer tout un système de contrôle interne.

2.6.3.2.2 Le contrôle interne formaliste et procédurier.

Le travail de l'auditeur dans ce cas est intéressant, il va évaluer le système de contrôle interne existant et améliorer donc les défaillances constatées.

Ce type de contrôle est caractérisé par les dispositifs imposés par le management. Seuls les pratiques et les règles fixées par la direction sont appliquées au sein de l'entreprise. Le problème qui se pose pour l'auditeur interne, c'est d'être limité à la recherche de preuves contre la fraude à l'intérieur de l'entreprise. En effet, il faut un pouvoir de police pour tracer les flux financiers, croiser avec les déclarations fiscales, s'interroger sur le niveau de vie... .

Le mieux que l'on puisse faire alors est de monter un dossier explicitant le faisceau de présomptions, et d'aider la direction à engager une procédure judiciaire sous réserve d'une investigation.

En conclusion, nous rappelons que les principes de collecte de preuves reposent sur le témoignage, l'existence physique (preuve matérielle), les preuves documentaires et les preuves indirectes.

2.6.4 Rapporter la fraude.

Selon RENARD (2010 :281), les auditeurs internes doivent établir un rapport présentant les résultats de leur mission d'audit. Le rapport doit être objectif, clair, concis, utile, convaincant.

Selon BOUANICHE²⁹ (2003 : 20), la fraude doit être rapportée dans une rédaction neutre et factuelle emportant l'adhésion de lecteurs pour les conclusions de l'auditeur. Dans un rapport de fraude :

- ✓ Il faut respecter la confidentialité des informations et penser à l'image de marque de l'entreprise à la suite de la déclaration des cas de fraudes et leurs preuves. Cependant, il est important que l'auditeur interne identifie qui peut ou ne peut pas avoir été impliqué dans une fraude interne, de manière à s'assurer que la diffusion d'un rapport n'alerte pas les coupables (pour ne pas donner une occasion de modification ou de destruction des preuves de fraude).
- ✓ Il ne s'agit pas de refuser de donner l'information aux instances qui ont légalement le droit d'y accéder, mais l'auditeur interne peut protéger ses sources d'informations.

²⁹ José BOUANICHE (Avril 2003), l'auditeur face à la fraude interne : malaise et technicité, RFAI, n°164 :20

- ✓ Il faut éviter de fournir des preuves qui pourraient donner trop d'indices sur les personnes qui les ont fournis, et par conséquent, privilégier les preuves provenant uniquement des travaux d'auditeur. Quelque fois ce n'est malheureusement pas possible.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.

Les deux précédents chapitres nous ont permis de mieux connaître le concept de la fraude et son omniprésence ; les moyens de prévention et de détection de la fraude.

A présent, il convient de présenter la méthodologie de recherche qui nous permettra de prendre connaissance du rôle de l'audit interne face à la fraude au sein de l'entreprise étudiée, ainsi que les outils de collectes et d'analyse des données utilisées.

Le choix et l'interprétation des variables se feront sur la base du modèle d'analyse.

Le choix des variables nous permettra de définir les indicateurs de mesure pour mieux évaluer et atteindre nos objectifs que sont :

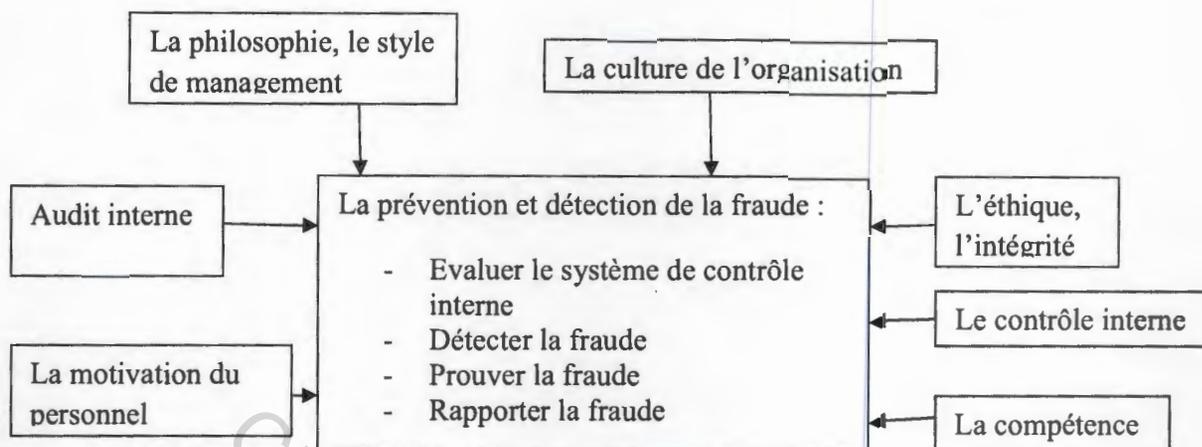
- ✓ Identifier les différentes menaces qui pèsent sur ECOBANK BENIN ;
- ✓ Evaluer le dispositif de la prévention et de détection de la fraude à ECOBANK BENIN ;
- ✓ Déterminer la bonne organisation à mettre en place pour prévenir et détecter la fraude.

Ce chapitre est structuré en deux points et sera présenté dans le premier point le modèle d'analyse, et dans le second point les outils de collectes et d'analyse des données utilisés.

3.1 Le modèle d'analyse.

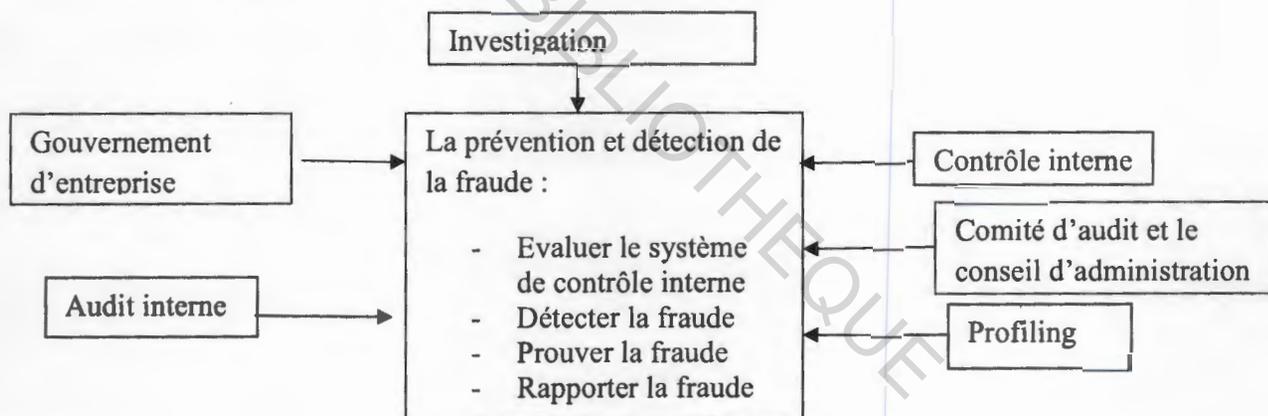
Sur la base de la revue de littérature, nous avons représenté schématiquement ci-dessous la façon dont notre étude sera menée.

Figure 1: Le modèle général d'analyse de la prévention et de détection de la fraude.



Source : nous-mêmes.

Figure 2 : Le modèle d'analyse de la prévention et de détection de la fraude à ECOBANK-BENIN



Source : nous mêmes

3.2 Les variables du modèle d'analyse.

Les différentes variables du modèle d'analyse se présentent comme suit :

Les variables indépendantes ont un impact positif sur la prévention de la fraude mais sa réalisation ne dépend que de la bonne application de ses composantes. Elles regroupent : l'audit interne, l'audit & investigation, le comité d'audit et le conseil d'administration.

Quant à la variable dépendante, elle dépend des variables indépendantes qui ont un impact sur elle. Elle est exclusivement composée de la prévention et la détection de la fraude.

3.6.4 Les indicateurs de mesure.

Atteindre les objectifs de recherches, dépend du choix des variables. Pour ce faire nous avons choisi les techniques ci- après:

- ✓ L'interview ;
- ✓ La recherche documentaire ;
- ✓ Les questionnaires.

NB : la recherche se limitera au terme faisant l'objet de ce travail.

Dimension Audit Interne.

Ses indicateurs de mesures sont les suivants : Existence d'une Direction de l'Audit interne et Conformité (DAC) ; La DAC sert les besoins de banque ; la DAC concentre son action sur les événements futurs en effectuant des contrôles garantissant la réalisation des objectifs de ECOBANK BENIN.

Dimension Contrôle Interne.

Ses indicateurs de mesures sont les suivants : Existence d'un organigramme général et par direction ; existence d'un manuel de procédures dans la banque ; existence d'un comité d'audit ; existence d'un conseil d'administration ; existence d'objectifs ; existence d'outils de prévention et de détection de mauvais comportement de nouveaux recrues ; existence d'une structure de formation, existence de budgets, existence de structure chargée du contrôle et du suivi des budgets, existence de coffres-forts, existence d'alarmes et de caméras vidéos, existence d'extincteurs et d'alarmes, existence d'une cartographie des risques.

Dimension Culture d'Entreprise.

Ses indicateurs de mesures sont les suivants : Existence d'une politique de motivation du personnel ; existence d'un plan de formation mis à jour régulièrement et respecté ; existence d'un plan de carrière individuel ; la compétence est un critère de promotion dans l'entreprise.

Dimension Audit Externe.

L'indicateur de mesure est : Existence des commissaires aux comptes qualifiés.

3.4 Les outils de collecte et d'analyse des données.

Notre étude qui s'est déroulée à la Direction d'Audit Interne à ECOBANK-BENIN, nous a permis de rencontrer les personnes impliquées dans le processus de prévention et de détection de la fraude et nous avons utilisé différentes méthodes pour la collecte de nos informations à savoir : les interviews, l'analyse documentaire, la grille de séparation des tâches, le tableau d'identification des risques, le questionnaire, feuille de révélation et d'analyse de problème, les tests de conformité et de permanence.

3.4.1 L'interview.

L'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses activités, ses idées, etc., dans le but de recueillir ses opinions. Cet outil est très déterminant dans notre étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par des personnes ressources. Les entretiens nous permettront de décrire le processus de prévention et de détection de la fraude tout en appréhendant les risques de la fraude et les dispositifs de contrôle interne existants. Pour réaliser ces entretiens nous prendrons rendez-vous avec certains acteurs du processus et nous leurs administrerons notre questionnaire. Ainsi, lors de nos entretiens, nous allons rencontrer les personnes suivantes :

- Le responsable de l'audit informatique ;
- Le responsable de l'audit et investigation ;
- Le responsable de l'audit des agences ;
- Le directeur de l'audit interne.

3.4.2 L'analyse documentaire.

Cette analyse a été faite sur les documents ci-après :

A travers l'étude de la documentation de ECOBANK-BENIN (les rapports annuels, les différents rapports d'audit, organigramme de ECOBANK-BENIN, organigramme du service où le stage a été effectué, règlement intérieur...), nous identifierons les différentes mesures prises en matière de contrôle interne.

L'analyse des documents nous permettra d'avoir un aperçu sur l'importance et le fonctionnement du processus de prévention et de détection de la fraude.

3.4.3 Le questionnaire.

Pour limiter les risques de fraude, d'erreur, et s'assurer du caractère suffisant des moyens de protection mis en œuvre, nous ferons usage d'un questionnaire de contrôle interne. Ce questionnaire nous permettra d'évaluer le dispositif sécuritaire de l'ECOBANK BENIN en matière de fraude. Il sera aussi administré au personnel et responsables.

3.4.4 La grille de séparation des tâches.

Elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme opérationnel, et permettra de respecter le principe de séparation des tâches. Ainsi, elle permettra de déceler les tâches incompatibles, les cumuls de fonctions, les surcharges des agents ; plus spécifiquement, l'analyse de la grille d'analyse des tâches au sein de ECOBANK BENIN, nous permettra de voir le mode de répartition des tâches et responsabilités au sein de cette institution

3.4.5 Le tableau d'identification des risques.

C'est par l'intermédiaire de ce tableau, que nous ressortirons les faiblesses du contrôle interne d'ECOBANK-BENIN en matière de la fraude.

3.4.6 La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP).

Conformément à la norme 2320 in RENARD (2010 :268), « les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées », nous utiliserons la FRAP pour illustrer nos recommandations à formuler.

3.4.7 Les tests de conformité et de permanence.

Ces tests seront très utiles pour s'assurer d'une part que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués ; ainsi ils permettront de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires, et d'autre part ils permettront de s'assurer que les opérations sont toujours traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens.

A travers la méthodologie de recherche que nous venons d'exposer, nous avons défini les différents outils qui nous seront nécessaires pour prévenir et détecter la fraude, dont nous aborderons les aspects pratiques dans la deuxième partie de notre étude.

Conclusion de la première partie.

L'audit interne a une lourde responsabilité dans la lutte contre la fraude qui fait déjà partie de sa culture de risques. Dans sa lutte contre la fraude il adopte donc une attitude similaire à celle face à tous autres risques importants de l'entreprise. Il doit systématiquement l'inclure dans ses préoccupations lors de chacune de ses missions. Il doit, en outre, effectuer des missions centrées sur ces risques spécifiques, tant systématiquement que ponctuellement en réponse à une situation particulière.

Le rôle des auditeurs dans les audits dits pro-actifs apparaît pertinent car il s'agit de pré-investigations dont l'enjeu est de tenter de réduire les opportunités de montages frauduleux dans les lieux à hauts risques. Il est également pertinent de réaliser des audits de post investigation. Les leçons des investigations réalisées sont capitalisées pour faire « monter » la conscience du risque en l'intégrant à des audits de routine. Mettre en évidence les failles du contrôle interne dans ces types de situation, et aider à limiter la ténacité issue du « toujours plus vite » ou du « moins de contrôle », qui finit par coûter cher en cas de dérapage, est l'un des challenges de l'auditeur. Son activité est essentielle pour la réduction de l'effet post-opération. Il est souhaitable qu'il assiste le management dans ces opérations.

Enfin l'auditeur interne n'est qu'un des acteurs, un maillon de la chaîne des contrôles internes. Par conséquent, la lutte efficace contre le risque de fraude suppose une implication forte de tous les autres, notamment les différents niveaux de responsables opérationnels.

DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction de la deuxième partie.

Cette deuxième partie portera sur les chapitres suivants :

Le quatrième chapitre sera consacré sur présentation de ECOBANK BENIN à travers son historique et évolution ; ses objectifs et ses prestations, sa structure organisationnelle et quelques chiffres assez pertinents.

Le cinquième chapitre sera consacré à la fraude à ECOBANK BENIN et l'organisation mise en place pour la prévenir et la détecter.

Le sixième chapitre portera sur l'analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation d'ECOBANK BENIN.

Le présent chapitre traitera de la présentation d'ECOBANK BENIN; il s'articulera autour des points suivants : historique et évolution ; objectifs ; prestations et l'organisation de l'entreprise. Celui-ci a pour but de mieux faire connaître ECOBANK BENIN de façon générale et, en particulier la direction qui nous a accueillis en stage, celle de l'Audit interne. Elle s'achèvera par l'exposé de données significatives de la société.

4.1 Historique et évolution.

Cinquième filiale du groupe Ecobank Transnational Incorporate (ETI) et quatrième banque privée installée après la libéralisation du secteur bancaire béninois, Ecobank bénin est une société anonyme créée le 28 mars 1990 avec un capital de 1,5 milliards de francs CFA et un effectif initial de 54 agents. Son siège social est situé à Cotonou (rue du gouverneur bayol). Inscrite sur la liste des banques sous le numéro 6B, elle a obtenu son agrément par l'arrêté N°221 / MF / MTC du 13 septembre 1989.

Afin d'assurer la proximité auprès de ses clients, elle dispose sur le territoire national de :

- Quatorze (14) agences à savoir : l'agence principale appelé AGP sise dans les locaux du siège Ganhi, Saint Michel, Akpakpa, Fidjrossè, Steinmetz, Eoile, Godomey, Parakou, Porte Novo, Bohicon, Djougou, Natitingou, Savalou et Lokossa ;
- Douze (12) agences medium que sont : Cadjèhoun, Sègbèya, Godomey, Sème, Ouando, l'Université Abomey Calavi, Maromilitaire, Zogbo, CNHU Université de Parakou, Dégakon et Gbèdjromédé.

Dans le but d'offrir à sa clientèle un service de qualité, toutes les agences travaillent suivant les normes d'efficacité et de rentabilité grâce à un personnel dynamique composé aussi bien de nationaux que d'expatriés ayant une expérience confirmée dans les domaines bancaires et financiers.

4.2 Objectifs.

L'objectif principal d'ECOBANK BENIN à l'instar du groupe est d'être une banque panafricaine de classe mondiale capable de fournir une gamme variée de services et de produits qui répondent aux besoins de la clientèle sur toute l'étendue du territoire national.

La mission de ECOBANK BENIN est d'être la meilleure institution financière au Bénin en :

- ✓ Donnant une formation de qualité à l'ensemble du personnel ;
- ✓ Développant de nouveaux produits et services bancaires pratiques, accessibles et fiables qui correspondent ou s'adaptent aux besoins de la clientèle ;
- ✓ Mobilisant des ressources publiques et privées aussi bien internes qu'externes ;
- ✓ Favorisant la croissance économique, par l'amélioration des services à travers les prestations répondant aux normes internationales de qualité et de développement économique ;
- ✓ Aidant au financement de l'investissement et en investissant dans les fonds de roulement des projets financés par ses banques partenaires.

Pour répondre aux obligations du groupe, ECOBANK BENIN doit :

- ✓ développer les opérations de marchés des capitaux et de conseils afin de jouer un rôle important sur le marché financier des pays dans lesquels elle est implantée ;
- ✓ renforcer sa position dans le système bancaire en mobilisant les ressources stables à moindre coût ;
- ✓ promouvoir les échanges commerciaux grâce à une coopération accrue avec les autres filiales du groupe ;
- ✓ continuer à jouer un rôle de premier plan dans l'expansion et l'amélioration des services du groupe ETI.

La mise en application de ses objectifs et l'exécution de sa mission passe par l'exercice de certaines activités. Lesquelles seront abordées dans le point suivant.

4.3 Prestations.

ECOBANK BENIN offre des produits et services suivants :

- le compte courant, le compte épargne, le dépôt à terme ;
- la carte de retrait AZUR, GOLD, PLATINUM, VISA... ;
- le cash management ;
- les transferts internationaux (émis et reçus) ;
- les opérations de commerces extérieurs (import / export) ;
- les crédits divers : crédits aux particuliers, crédit à la profession libérale, crédits aux commerçants et artisans, crédits aux PME / PMI ;

- l'ingénierie financière ;
- les guichets automatiques de banques ;
- les transferts western union ;
- les assurances (IARDT) Incendie, Accident Risques Divers et Transport ;
- la location de coffre-fort ;
- les assurances vie ;
- la banque à distance : internet banking, serveur vocal, sms banking, e-alert et e-statement ;
- l'affacturage,.....

Les tous derniers produits d'Ecobank sont le bonus ECOBANK-plus et ASSUROTO, l'assurance automobile contractée dans la banque et le Rapid Transfer (transfert rapide).

4.4 Structure organisationnelle.

Selon l'article 3 de la loi bancaire de l'UEMOA

« sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques, par virements et qu'elles emploient pour leur compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement ».

Cette définition situe la nature des activités qu'une banque peut réaliser. Nous pouvons ainsi distinguer les activités de réception de fonds du public, les opérations de crédit, les opérations de placement, la mise à disposition, les opérations de change.

Face à ces activités, une organisation bien structurée a été mise en place. Ainsi nous distinguons :

La Direction Générale.

Elle élabore et met en place la stratégie de la filiale selon les objectifs de développement érigés par le groupe.

Garante de la marque ECOBANK, elle représente la filiale au BENIN auprès des autorités de tutelle.

Elle assure en interne la coordination des activités fonctionnelles et commerciales suivantes :

La Direction Audit & Respect des normes ;

L'Audit Interne s'assure du respect des procédures à travers l'exécution des opérations de la banque. Egalement chargé de la sécurité de la banque à savoir : sécurité d'accès à la banque, sécurité physique des personnes et des biens, sécurité des logiciels et du matériel, il opère à travers les services Contrôle et Vérifications, Audits et Investigations, Audit des agences, Audit du back office, Investigation, Compliance.

La Direction Juridique et Secrétariat (DJS) ;

La Direction Juridique et Secrétariat a la responsabilité de tous les aspects juridiques de la vie de la banque. Elle joue un rôle de conseil en interne sur les questions de droits. En externe, elle assure le suivi des contentieux en relation avec le monde judiciaire (avocat, tribunaux).

Elle est également chargée du suivi des problèmes liés à la bonne gouvernance (déontologies), de la gestion des Avis à Tiers Détenteur (ADT). Elle assure l'organisation des assemblées générales et des conseils d'administration.

La Direction des Ressources Humaines.

Cette direction est chargée :

- de la gestion des carrières à savoir : le recrutement, le suivi des plans de carrières, la formation, la promotion et le reclassement ;
- de l'organisation de la banque avec la direction générale ;
- du respect de la législation du travail et des règles de sécurité ;
- de veiller en permanence au maintien d'un bon climat en liaison avec l'encadrement ;
- de la communication interne ;
- de la documentation de la banque ;
- de la gestion stratégique des hommes.

La Direction Domestic Bank (DDB).

Cette direction est en charge de la gestion de la « banque de proximité ».

Elle intervient dans les domaines de la stratégie, du développement commercial et de la veille économique par la coordination des départements ci après :

- **Réseau des agences** : il a pour mission, de coordonner, d'animer et de développer le réseau des agences à travers l'exécution Marketing et d'assurer la commercialisation des produits. Il a sous sa responsabilité les secteurs Western Union et Bancassurance ;
- **Marketing** : le service marketing élabore le plan de communication externe de la banque et met en œuvre les différentes actions proposées, responsable de l'image de la banque à l'extérieur. Il est chargé de la promotion de l'ensemble des produits et services ;
- **Le service customer** : veille au maintien d'un niveau optimal de la qualité de service. Il est responsable de la qualité des prestations offerte à la clientèle, des normes et standards recommandés ;
- **Consumer Banking** : il a pour mission de gérer les dossiers des particuliers (compte courant, compte d'épargne....) et de monter les dossiers pour approbation à la gestion des risques. Le Consumer Banking élabore la stratégie commerciale liée au marché des particuliers et établit le plan d'actions qui en découle. Il assure la veille de l'économie de son secteur d'activité. Il a également en charge le service monétique qui gère les produits tels que les cartes Ecobank (AZUR, Prépayée, Ecoryx) et la banque à distance (Internet Banking, Voice Banking, e-Alert, e-Statement et le SMS Banking) ;
- **Private Banking** : son rôle est d'apporter à la clientèle haut de gamme une gestion qualitative caractérisée par la personnalisation des produits et services offerts, l'efficacité, le professionnalisme et la prise en compte des meilleurs besoins ;
- **Small and Medium Enterprise (SME)**: avec une clientèle constituée de PME / PMI et personnes exerçant des professions libérales, le SME est chargé d'élaborer les marchés cibles, de prospector les clients, d'analyser les critères d'acceptation de risque et de monter les dossiers de crédits pour approbation au risque (prêts ou chèques sans provision) tout en développant et en fidélisant le portefeuille ;
- **La micro finance** : c'est la division chargée du suivi du partenariat d'Ecobank Bénin avec les systèmes de financement décentralisés de la place.

- **Web and Mobile Banking** : Cette unité veille au maintien d'un niveau optimal de qualité des services offerts à la clientèle et assure le respect des normes et standards recommandés. Elle est subdivisée en quatre (4) services à savoir : Customer & Quality; Monetic; Cash management; Cards, POS, SMS & internet Banking.

Elle supervise également l'unité monétique en charge des services d'accès à distance de la banque et des cartes bancaires.

Direction Gestion des Risques.

Elle est chargée de l'étude des facilités de crédits aux clients par une évaluation de risque que peut entraîner l'octroi de ce crédit. La gestion des risques soumet un avis pour approbation au comité de crédit, suivant le respect des procédures en la matière.

Elle est constituée des entités suivantes :

- **L'analyse des risques ;**

Ce service s'occupe de l'étude des dossiers de crédit pour assurer le contrôle du crédit et les formalités administratives et juridiques y afférentes. Il assure également le suivi des lignes de découvert et autres, les prises de garanties (leur conservation ou leur réalisation éventuelle).

- **Le Contrôle et l'Administration du Crédit ;**

Ce service assure le contrôle du crédit et les formalités d'administration et de questions juridiques qui y sont liées. Il contrôle aussi les lignes de découvert, les prises de garanties et autres.

- **Le recouvrement ;**

Il prend en charge le recouvrement des créances par les clients, en relation avec la justice si nécessaire, ainsi qu'avec les commerciaux initiateurs des crédits.

Direction Trésorerie et Institutions Financières (DTIF).

Cette direction assure la gestion des actifs et passifs de l'institution, effectue des placements auprès des institutions et des banques correspondantes en limitant les risques de pertes financières. Elle assure également les opérations de change (achat-vente de devises).

Direction des Opérations et des Technologies (DOT).

Cette direction regroupe les départements et services ci-après :

- La direction des opérations ; dont font partie le service portefeuille local, le service transfert, le service commerce extérieur et le service vérification des opérations ;
- La direction de la technologie et de l'information.

Direction du Contrôle Financier.

Elle fournit tous les rapports financiers destinés à la direction de la banque, au siège, à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), à la commission bancaire, au ministère des finances et de l'économie, à l'association professionnelle des banques et autres utilisateurs. Cette direction élabore les budgets d'exploitation et d'investissement et veille à leur exécution, de même qu'elle met à la disposition du management des données chiffrées lui permettant de prendre des décisions appropriées.

Pour son action à travers ses différents organes, Ecobank Benin dispose de divers moyens dont elle se sert pour offrir différents produits. Ces moyens sont d'ordres humains, financiers et matériels.

Direction Corporate Bank.

La Direction Corporate Bank a pour principal objet la gestion et le développement du segment « grandes entreprises et grandes institutions » de la clientèle comprenant les sous-segments ci-après :

- Secteur public,
- Institution régionales et multinationales ;
- Grandes entreprises locales ;
- Cash management ;
- Affacturage ;
- Financements structurés.

4.5 Quelques chiffres pertinents.

Tableau 3 : Performances financières sur trois ans

Performances financières sur trois ans (montants en milliers de FCFA)			
	2010	2009	2008
Compte de resultat			
Produit Net Bancaire	21044	20615	20117
Résultat avant impôt	6901	6883	7154
Résultat après impôt	5384	5569	5135
Dividende	4577	4715	4365
% du Résultat net distribué	85	85	85
Bilan			
Opération de trésorerie et interbancaire	75611	53162	80103
Avances et prêts à la clientèle	170882	188766	149643
Titre de placement et d'investissement	38830	42135	31507
Compte d'ordre divers et autres éléments d'actif	12778	10795	15605
Titre de participation	420	416	379
autres immo financières	192	185	178
immo incorporelles	693	1234	36
immo corporelles	8399	6492	5037
TOTAL ACTIF	307805	303185	282488
opération de trésorerie et interbancaire	63137	58796	47079
Dépôts, comptes courants et somme dues à la clientèle	208273	210294	212865
Compte d'ordre divers et autres éléments de passifs	7950	9570	2404
Provisions pour risques et charges	520	475	1083
Emprunt à long terme	5490	2300	36
Fonds propres	17050	16181	13886
Résultat de l'exercice	5384	5569	5135
TOTAL PASSIF	307804	303185	282488
autres données (en milliers de FCFA)			
Produit Net Bancaire par action ordinaire	421	412	575
Résultat net par action ordinaire	108	111	147
Dividende par action ordinaire	91,5	94	124,7
actif net par action ordinaire	449	435	543

Source : Rapport annuel d'ECOBANK BENIN (2010 : 31)

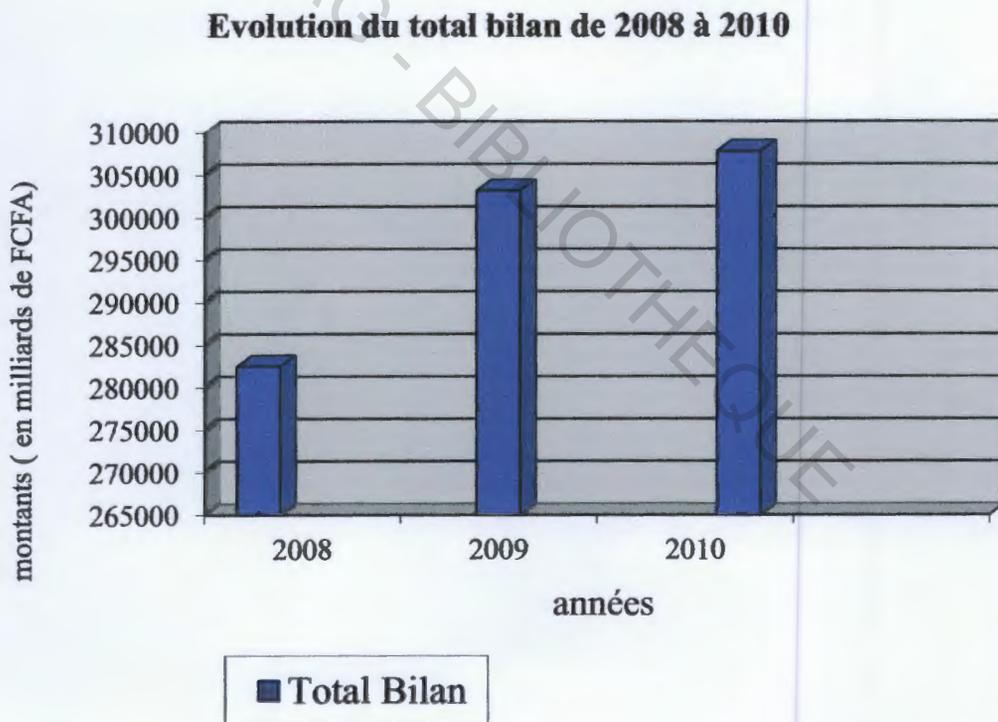
Le produit net bancaire s'améliore de 2,1% passant de 20,615 milliards de FCFA en 2009 à 21,044 milliards de FCFA en 2010.

Le résultat avant impôt a enregistré une légère hausse de 1,2% en se situant à 6,901 milliards de FCFA en 2010 contre 6,883 milliards de FCFA en 2009. Le résultat net qui en découle est néanmoins en baisse de 3,3% passant de 5,569 milliards de FCFA en 2009 à 5,384 milliards de FCFA en 2010.

Le total bilan a quant à lui progressé de 2% pour s'établir à 307,804 milliards de FCFA au 31 décembre 2010 contre 303,186 milliards de FCFA au 31 décembre 2009.

L'évolution des principaux indicateurs du bilan et du compte de résultat s'illustre comme suit :

Figure 3 : Evolution du total bilan de 2008 à 2010

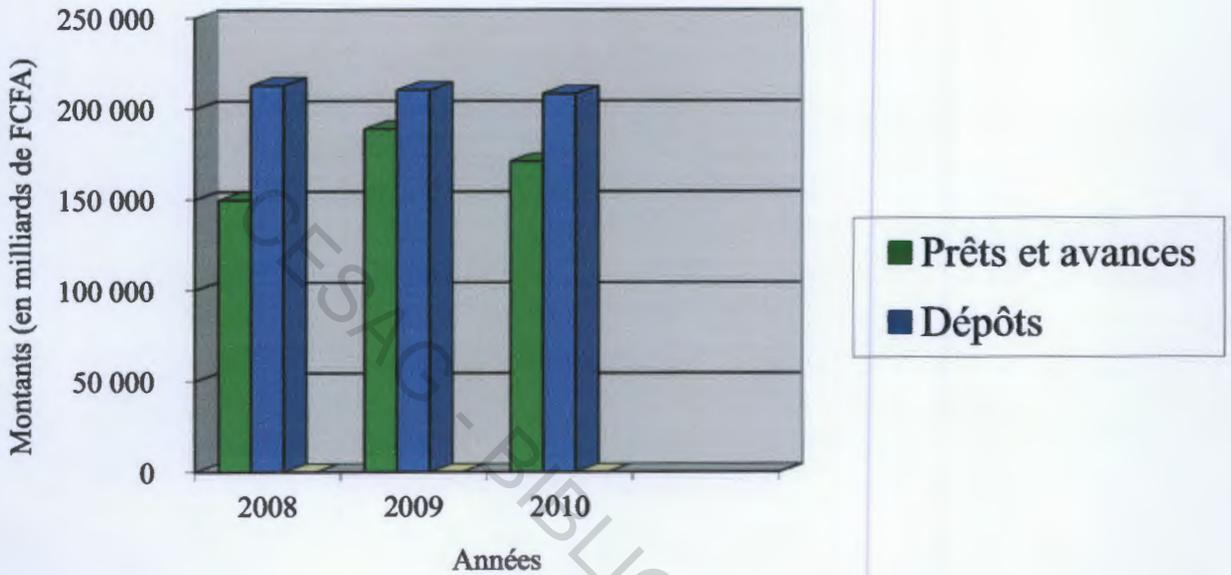


La croissance moyenne annuelle du bilan ressort à 4% sur la période 2008-2010.

Source : Rapport annuel d'ECOBANK BENIN (2010 : 11)

Figure 4 : Evolution des prêts et avances de dépôts-clientèle sur les trois derniers exercices

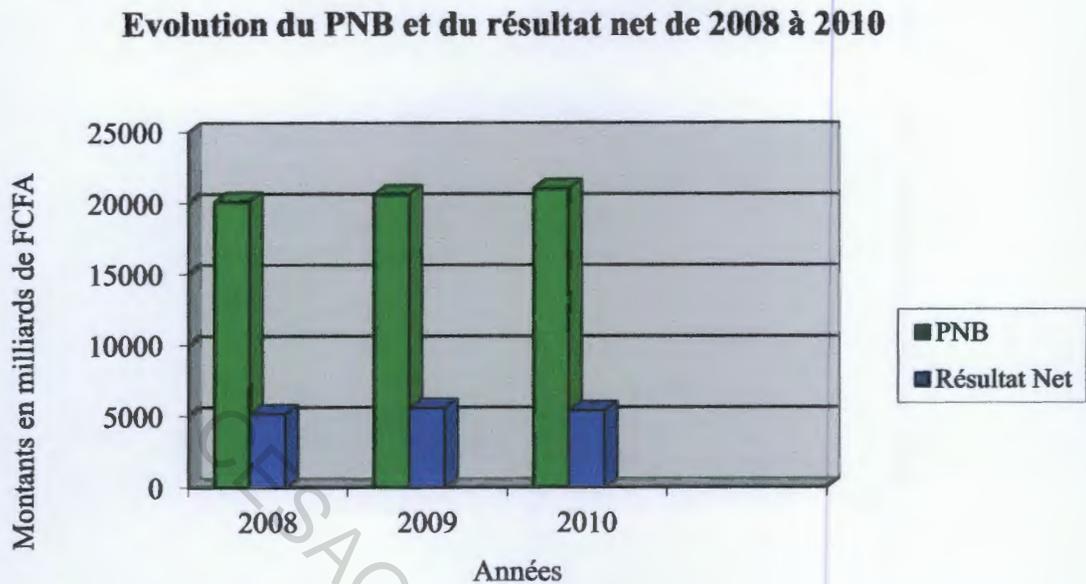
Evolution des Prêts et Avances et Dépôts-Clientèle sur les trois derniers exercices



L'évolution moyenne annuelle des dépôts et des prêts ressort respectivement à 5% et -1% sur la période.

Source : Rapport annuel d'ECOBANK BENIN (2010 : 12)

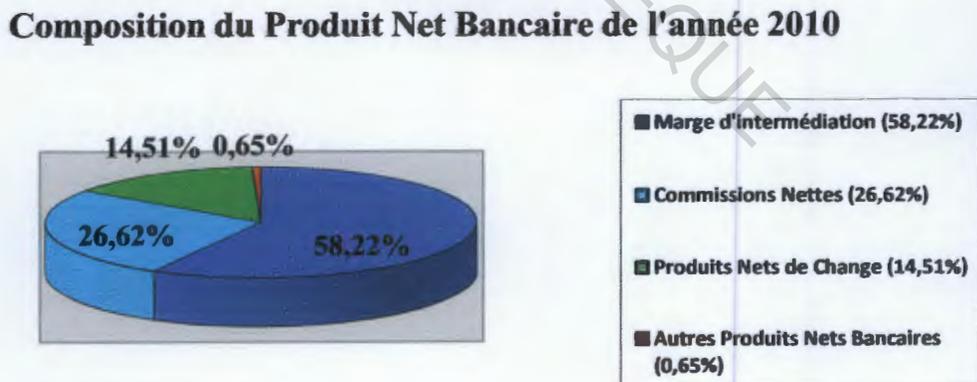
Figure 5 : Evolution de PNB et du Résultat de 2008 à 2010



L'évolution est de 2% de croissance moyenne du PNB et 2% de croissance moyenne net entre 2008 et 2010.

Source : Rapport annuel d'ECOBANK BENIN (2010 : 12)

Figure 6 : Composition du produit net bancaire de l'année 2010



Le produit net est composé essentiellement de la marge d'intermédiation (58,22%), des commissions nettes (26,62%) et des produits nets de change (14,51%). Les autres produits nets bancaires sont restés insignifiant.

Source : Rapport annuel d'ECOBANK BENIN (2010 : 12)

Chapitre 5 : Présentation de l'organisation mise en place pour la prévention et la détection de la fraude à ECOBANK-BENIN.

La clientèle « entreprise » d'ECOBANK se compose essentiellement des grandes entreprises (GE) des petites et moyennes entreprises ou industries (PME/PMI), des institutionnels, des ONG et des professionnels regroupés en clientèle commerciale.

Selon la définition de la banque donnée par l'article 3 de la loi bancaire de l'UEMOA, la banque fait profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques, par virements et qu'elle emploie pour son compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement. Cette activité expose la banque à des risques de fraude pouvant lui porter préjudice.

5.1 La fraude à ECOBANK-BENIN.

Les banques constituent l'un des secteurs économiques les plus risqués dans lesquels les fraudes sont assez fréquentes et revêtent diverses formes tout en utilisant de multiples canaux et supports.

La notion de fraude recouvre une multitude de notions et d'idées reçues.

Elle désigne une activité malhonnête ou trompeuse entraînant une perte réelle ou éventuelle, financière ou non. Les acteurs peuvent être internes à la société (dirigeant ou employé) ou externes (clients, fournisseurs,).

Les fraudes les plus fréquentes à ECOBANK BENIN, sont des fraudes qui engendrent des pertes d'argent. Elles ont une incidence négative sur la banque sous forme :

- ✓ de perte financière;
- ✓ d'atteinte à la réputation;
- ✓ de détournement de ressources de gestion;
- ✓ de détérioration du moral du personnel ;
- ✓ de perturbation organisationnelle;
- ✓ de diminution de la performance.

La fraude à ECOBANK BENIN comprend essentiellement : la fraude interne et la fraude externe.

Les fraudes externes sont perpétrées dans la plupart des cas avec la complicité interne des agents de la banque. Il convient toutefois de distinguer la complicité active et la complicité passive.

5.1.1 Fraudes externes avec complicité active.

Cette catégorie de fraude s'appuie sur des supports qui sont utilisés en interne et en externe par les intervenants dans la fraude aux fins de déjouer tous les dispositifs de contrôle mis en œuvre en interne par la banque. Cette complicité active est plus difficile à déjouer dans la mesure où l'agent en interne connaît les procédures, les processus ainsi que leurs failles. Cependant l'organisation mise en place par la banque à savoir les contrôles inopinés, les doubles validations ou les doubles approbations, une bonne définition des profils dans les différents systèmes d'exploitation, la ségrégation des tâches ...minimisent cette catégorie de fraude.

5.1.2 Fraudes externes avec complicité passive.

Les sources de cette catégorie de fraude sont diverses car les agents internes mis en cause ne sont pas forcément partie prenante à l'action de fraude. C'est ainsi que nous distinguons les sources suivantes :

- ✓ Surcharge de travail entraînant baisse de vigilance
- ✓ Méconnaissance des procédures opérationnelles
- ✓ Mauvaise maîtrise des outils de travail
- ✓ Négligence
- ✓ Inadéquation du système de contrôle en place.

Pour cette catégorie de fraude, la banque s'investit au quotidien à donner des formations de mise à niveau, des rappels de procédures et une stratégie d'automatisation de certains processus manuels afin d'alléger les charges de travail des agents et limiter l'intervention manuelle.

Les fraudes les plus couramment rencontrées sont les suivantes :

- ✓ La fraude sur chèque / sur virement ;
- ✓ La fraude sur carte bancaire.

Cependant, suite aux différents cas de fraude qui ont fait l'objet de discussion au cours de nos entretiens, les chèques sont les plus touchés par la fraude du fait de la pluralité des vérifications préalables au paiement des chèques et des failles que lesdites vérifications présentent. (cf annexe 9 : Statistiques sur les fraudes les plus fréquentes).

5.1.3 La fraude sur chèque / sur virement.

De nos jours, la fraude représente l'un des plus grands défis que doivent relever les entreprises. En raison de l'évolution de la technologie, il est de plus en plus facile aux criminels de contrefaire ou de modifier de manière peu remarquable des chèques, voire de créer des chèques fictifs tout autant que les pièces d'identité.

On entend par chèque, le moyen de paiement normalisé avec lequel le titulaire (tireur) d'un compte donne l'ordre à son banquier (tiré) de payer au bénéficiaire du chèque la somme inscrite sur celui-ci.

Le chèque obéit à des règles précises régissant son émission. L'émission suppose qu'une provision (la somme déposée sur le compte à la banque du tireur et affectée au paiement du chèque) suffisante existe au préalable et implique que le bénéficiaire peut disposer de celle-ci immédiatement en présentant le chèque au paiement.

Son émission peut revêtir l'une des formes suivantes :

Le chèque barré : chèque qui ne peut être payé qu'au titulaire du compte tiré mais non endossable sauf au profit d'une institution financière.

Le chèque de guichet : chèque mis à la disposition de la clientèle qui a ouvert un compte dont le chéquier n'est pas encore disponible ou qui a décidé ne pas en commander pour éviter les cas de vol ou un interdit du chéquier.

Le chèque de banque : Chèque émis par une banque à la demande du client ou pour son propre compte dans ces règlements de facture fournisseur, et dont le montant, immédiatement débité du compte du client demandeur, est ainsi garanti.

Les vols de chèques, sont réalisés dans les banques, dans les imprimeries, en cours de transport, lors des cambriolages chez les clients.

Les fraudes sont commises par des individus qui agissent isolément ou intégrés dans un réseau, dans lequel chaque membre a une tâche bien définie.

Parallèlement s'est créée « l'industrie » de la fausse pièce d'identité et celle des faux chèques imprimés.

En règle générale, les escroqueries liées aux moyens de paiement scripturaux nécessitent l'ouverture préalable d'un compte.

Certaines ouvertures de comptes sont faites avec des pièces d'identité falsifiées ou contrefaites.

Néanmoins ces chèques présentent des irrégularités apparentes trompeuses que sont :

- Format et aspect de l'instrument.
- Signature.
- Tampons
 - ✓ ne constituent aucune espèce de sécurité (peut être effectué aussi bien par un détenteur frauduleux que par le titulaire légitime) ;
 - ✓ ils ne doivent surtout pas conduire à négliger la demande d'une pièce d'identité (paiement à la caisse) / confirmation téléphonique.

Imitation de signature, gommage du numéro de compte et remplacé d'autre sur le chèque, modification des montants en rajoutant des chiffres tout en prenant le soin de revoir le montant écrit en lettre ; sont autant de risques qui compromettent la qualité des chèques émis.

Un chèque ou un chéquier volé ou perdu constitue un facteur de risque (élément déclencheur de risque).

Cependant, la fraude par chèque se présente principalement sous deux (2) formes que sont :

Contrefaçon (ou imitation) :

- **Véritable** : chèques analysés et reproduits en utilisant des procédés d'impression similaire
[(reproduction électronique du document) par scanner].
- **Ressemblante** : reproduction de l'aspect graphique de l'instrument de paiement à l'aide de méthodes radicalement différentes des procédés originaux (photocopie couleur).

Falsification : *modification de l'instrument de paiement.*

Altération volontaire destinée à tromper (atteinte au libellé initial) à partir de chèques, bordereaux ou ordres interceptés.

- effacement par produits chimiques, solvants... ;
- gommage et grattage ;
- modification du montant et/ou du bénéficiaire par rajout ;
- la qualité des chèques imprimés ;
- ordres émanant de clients qui ont signalé un incident (tel que vol de documents ou de valeurs) ;
- ordres reçus par courrier (obtenir confirmation de l'émetteur) ;
- ordres remis au guichet par des personnes inconnues ;
- ordres déposés pour opérations à effectuer sur comptes inactifs.

Par contre le virement, est l'ordre donné par un client à sa banque de débiter son compte d'une somme et d'en créditer un autre compte. Ces opérations de paiement consistent en un transfert de fonds d'un compte à un autre par le biais d'écritures comptables et non par chèques, espèces ou carte bancaire.

La fraude sur les virements concernant principalement les virements papiers. Concernant cette fraude, le principal risque se concentre sur les relevés d'identité bancaire (RIB).

5.1.4 Fraude sur carte de retrait.

La carte de retrait est une carte délivrée par la banque permettant d'effectuer exclusivement des retraits de billets dans des automates bancaires (DAB/GAB).

Celle du groupe ECOBANK, permet aux porteurs d'effectuer en libre service les opérations courantes de retraits d'espèces, de consultation de solde, d'impression de mini relevé, de transfert de compte à compte. Elle est acceptée sur le réseau des Guichets Automatiques de Billets (GAB) installés dans toutes les filiales du Groupe ECOBANK.

Tout particulier titulaire d'un compte courant ou compte épargne ou toute personne autorisée par le titulaire d'un compte (bénéficiaire d'une procuration) peut obtenir une carte régionale ECOBANK.

A elle seule, la carte de retrait du groupe ECOBANK n'est pas suffisante pour effectuer des retraits. Elle est accompagnée d'un code secret appelé code PIN, délivré au client. Autrement dit, la carte et le code PIN sont complémentaires.

Ainsi la perte de la carte de retrait ne constitue pas à elle seule un risque ici mais plutôt une menace (*le type d'action susceptible de nuire dans l'absolu*). La connaissance du code PIN par un tiers, constitue la vulnérabilité (*faible*). Ainsi, la complémentarité de la menace, de la vulnérabilité, associé à la contre mesure (*l'ensemble des actions mises en œuvre en prévention de la menace*), constitue le risque de fraude.

Par conséquent, pour faire des retraits frauduleux à partir de la carte de retrait, le fraudeur doit donc disposer de la carte et le code PIN.

Le détournement d'actifs, l'intrusion illégale dans les systèmes d'information, l'appropriation illégitime des fonds, la contrefaçon sont des crimes qui revêtent un caractère d'importance partout dans le monde. Ils causent des impacts très défavorables sur le plan de l'image et de la viabilité des entreprises. Le traitement de ces dossiers devient de plus en plus complexe parce que les ressources pour lutter contre ces crimes sont rares et de surcroît, les criminels, de plus en plus instruits, se spécialisent et se mondialisent.

Devant ce portrait peu reluisant de la situation, comment les « contrôleurs », les vérificateurs ou les auditeurs internes, le comité d'audit, le conseil d'administration de ECOBANK BENIN peuvent-ils aider à la prévention les risques de fraude de plus en plus présents.

5.2 L'organisation mise en place par ECOBANK-BENIN pour prévenir et détecter la fraude.

Des entretiens que nous avons eus avec le personnel de l'audit interne, il résulte que la prévention et la détection de la fraude passent par les moyens que sont :

5.2.1 Le gouvernement d'entreprise.

Selon le Comité Cadbury in RENARD (2010 : 447) le gouvernement d'entreprise est défini comme « le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées ». Il est le lieu géométrique où se rencontrent contrôle interne, audit, comité d'audit et conseil d'administration.

Dans quelle mesure les exigences en matière de gouvernement d'entreprise peuvent-elles donc prévenir et détecter la fraude ?

Les règles de gouvernement d'entreprise ont contribué à la mise en place et la généralisation de comité d'audit dont la responsabilité première est la revue du niveau de couverture des risques de fraude identifiés comme tels par la direction de la banque.

Or la fraude étant un risque d'entreprise, un comité d'audit fort doit avoir à l'agenda de ses discussions, la pertinence et la qualité des mesures mises en œuvre par la direction pour prévenir la fraude.

Il est important que le personnel soit informé des prises de position et décisions de ce comité comme c'est le cas pour la délibération du conseil d'administration.

5.2.1.1 Le contrôle interne.

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités ou des dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

Il a pour but d'assurer :

D'une part,

- La protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ;
- La prévention et la détection de la fraude ;
- La conformité aux lois et règlements ;
- La production d'information de gestion fiable et pertinente.

D'autre part,

L'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Les éléments ci après sont garant d'un bon contrôle interne:

- La bonne séparation des tâches ;
- l'organigramme des responsabilités ;
- Le manuel de procédures ;
- La sensibilisation du personnel ;
- La culture d'entreprise ;
- Les différents paliers de contrôle : contrôle de 1^{er} niveau, contrôle de 2^{iem} niveau, contrôle de 3^{iem} niveau.

L'entretien réalisé, nous révèle que ces éléments existent et fonctionnent au sein de la banque. L'audit interne s'appuie sur le contrôle interne pour mener à bien sa mission et faire des recommandations.

Il ressort également de nos entretiens que les contrôles clés de la prévention et de détection de la fraude sont :

- Les mots de passe ;
- Les limites d'autorisation ou pouvoirs internes ;
- La séparation des tâches ;
- Les états de rapprochements et la justification des comptes internes;
- Le contrôle budgétaire et l'analyse des variances.

S'agissant de la fraude, il convient de s'interroger sur la contribution du contrôle interne dans la prévention et la détection de la fraude.

La contribution du contrôle en tant que pilier du système de contrôle interne émane et est diffusée par la hiérarchie de la banque qui prêche :

- La mise en place d'un code d'éthique ou d'un code de conduite des affaires reconnu comme composante du contrôle interne et qui contribue à fixer les frontières de ce qui est acceptable de ce qui ne l'est pas ;

- La mise en place d'une structure de contrôle appropriée destinée à assurer la réalisation des objectifs de la banque ;
- La mise en place de planning d'exécution contrôles périodiques (journaliers, hebdomadaires, mensuels, trimestriels, semestriels et annuels) en marge des contrôles inopinés ;
- Le suivi de l'exécution du planning des contrôles programmés par l'audit interne.

5.2.1.2 L'audit interne.

La direction de l'audit interne de ECOBANK BENIN est imposée par la Commission Bancaire dans sa circulaire n° 003-2011/CB/C relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UEMOA. Les motifs de sa création sont entre autres la prévention de la fraude, l'efficacité du contrôle interne et le respect des procédures.

La direction de l'audit interne de ECOBANK BENIN est rattachée au niveau hiérarchique le plus élevé, à savoir : la Direction Générale et le Conseil d'Administration à travers le Comité d'Audit.

Ce rattachement lui permet de pouvoir intervenir sur l'ensemble des domaines d'activité de la banque.

Dans quelle mesure l'audit interne peut-il contribuer à prévenir et détecter la fraude ?

La fraude étant identifiée comme un risque d'entreprise, l'audit interne aide la direction à mieux la contrôler

- En intégrant ce risque dans sa stratégie d'évaluation des risques ;
- En élaborant et soumettant au Conseil d'Administration pour approbation un planning annuel des audits qui quadrille entièrement tous les métiers et produits de la banque ;
- En s'impliquant dans l'amélioration des stratégies de contrôle et de réduction de ce risque ;
- En s'assurant que l'entreprise dispose de référentiels solides qui concourent à la sauvegarde des actifs et de limiter les conséquences de fraudes et autres actes illégaux.

En conclusion, les responsabilités en matière de prévention et de détection de la fraude sont claires :

- La direction doit mettre en place un système de contrôle interne fort et efficace permettant de prévenir tout risque de survenance de fraude ;
- L'audit interne a la responsabilité d'examiner et d'évaluer l'efficacité de ce système de contrôle.

5.2.1.3 Le comité d'audit et le conseil d'administration.

Le Comité d'Audit a pour rôle de valider le système de Contrôle Interne, d'assurer l'utilisation optimale des équipes d'audit externe et interne, de recevoir tout rapport d'audit et faire faire des suites qui s'imposent, de surveiller les risque que soient commis des actes illégaux ou des fraudes par les directeurs ou par des employés. A ECOBANK BENIN, ce Comité d'Audit est équilibré avec un nombre suffisant d'administrateurs indépendants et d'auditeurs.

Par ailleurs, une façon pour le Conseil d'Administration de répondre aux malversations, fraudes, est la publication d'une prise de position relative à l'éthique, à la prévention de la fraude. L'objectif de cette procédure est de délimiter les contours d'un comportement acceptable, définir les attentes et mettre en place des références pour aider les employés à évaluer leurs actions. Elle est approuvée et diffusée à tout l'encadrement et au personnel.

L'auditeur interne rend compte au Comité d'Audit des différents cas de fraudes ainsi que les mesures correctives. Ce dernier rend compte au Conseil d'Administration qui fait l'objet de plénière en assemblée générale.

5.2.2 Le « Profiling ».

Le « profiling » est une technique de réduction de fraude par l'adoption d'une approche proactive de gestion des risques inhérents de fraude.

Il est nécessaire de la mettre en place dans une organisation dont les activités et les actifs représentent un risque inhérent de fraude.

Elle est basée sur la définition d'un profil à chaque activité, ou processus ou employé potentiel à risque (étendue risque de fraude).

Le profiling : méthode proactive et préventive.

De par sa nature, la fraude se joue facilement des techniques d'audit standard telle que :

- Les tests par échantillonnage ;
- Le pointage des pièces ;
- Les visites inopinées.

La mise en œuvre du « profiling » admet certes l'existence d'un contrôle interne tout en refusant de s'appuyer sur ce dernier. Pourtant elle reconnaît le caractère complémentaire du contrôle interne. Cette mise en œuvre de « profiling » visera à rechercher :

- Le fraudeur potentiel ;
- Les moyens par lesquels la fraude pourrait survenir ;
- Les contre-mesures à implémenter pour décourager cette fraude.

Ceci suppose donc l'adoption d'une approche basée sur les risques pour la revue des principaux processus de l'organisation, en se focalisant sur les domaines à très haut risque.

Le management doit adopter une attitude très proactive dont la philosophie serait : « Nous avons l'intention de rechercher la fraude avant qu'elle ne nous trouve... »

Cette démarche comprend aussi bien des mesures ou contrôles de prévention (sont ceux qui réduisent le risque de fraude en créant des situations de malaise et une diversion permanentes) et des contrôles de détection (sont ceux qui accroissent le risque pour le fraudeur potentiel d'être découvert, grâce aux mécanismes de remontée d'information en place).

La responsabilité de la mise en place de ces contrôles comme pour le Contrôle Interne incombe au management, mais l'Audit Interne doit s'impliquer dans cette activité.

Le « profiling » : focus sur le personnel.

L'approche idéale lorsqu'on implémente le « profiling » au personnel est de l'appliquer sur tous les employés (à inclure dans la stratégie de communication).

Il faut se focaliser sur tous les employés ayant une responsabilité de gestion ou de décision sur les actifs et activités à haut risque.

Les employés doivent être informés pendant leur emploi ou au moment de l'embauche que leur poste a fait l'objet d'un « profiling » et qu'à ce titre, ils feront l'objet d'un contrôle spécifique à cause du risque lié aux activités ou actifs qu'ils gèrent.

Les contrôles de routine au personnel incluront :

Avant l'embauche :

La vérification du sérieux des références produites

Le contrôle d'authenticité du CV

La vérification de « sauts » éventuels dans le CV (emplois précédents non déclarés)

L'existence éventuel d'un casier judiciaire ou l'implication dans une fraude même si on a été blanchi.

Pendant l'emploi :

Les changements soudains dans le standing de vie

La supervision accrue

La vérification d'information donnée par des employés.

Le profiling : les contre-mesures.

Les contre-mesures pour contrôler le fraudeur sont les suivant :

- La restriction de l'information à laquelle il a accès ;
- La réduction de sa marge de manœuvre ;
- L'introduction de nouveaux changements dans les processus qu'il gère ;
- L'adoption d'une attitude illogique à son encontre qui puisse l'emmener à avoir « peur » d'avoir été découvert ;
- L'utilisation de la désinformation pour obtenir de la bonne information.

5.2.3 La sécurité informatique.

La sécurité informatique est l'ensemble des moyens techniques, organisationnels, juridiques et humains nécessaires et mis en place pour conserver, rétablir, et garantir la sécurité des systèmes informatiques. Elle est liée à la sécurité de l'information et des systèmes

d'information. L'entretien nous révèle que les moyens mis en place par ECOBANK BENIN sont multiples. Nous pouvons citer entre autres :

- Mise en place et communication de la politique de sécurisation informatique à tous les utilisateurs.

ECOBANK BENIN met en place une politique de sécurité élaboré par le groupe. Chaque utilisateur est informé de cette politique par les moyens tels qu'intranet, par mail, charte informatique, séminaires et formations.

- Contrôle d'accès aux ressources internet.

Les contrôles d'accès sont autorisés par le Directeur Général. Il y a un système qui permet de gérer les accès internet après autorisation d'internet.

- Contrôle d'accès au réseau informatique.
- Contrôle de création des applications individuelles

La création des applications individuelles nécessite la mise en place des progiciels. Ainsi nous avons la création et modification des profils dans le système d'exploitation (Flexcube) ; la création et modification du profil dans l'Ecotrave (logiciel de traitement de demandes des travaux) ; création et modification dans le gestock (logiciel de gestion des stocks).

- Contrôle d'accès aux moyens de paiement électronique.

Il s'agit des cartes de retrait, internet banking...

Les contrôles d'accès les plus utilisés sont : la mise en place d'un clavier virtuel, la création d'un site de sécurité HTTPS, les mots de passe de 7 à 12 caractères d'une durée de 48 jours.

Les objectifs à travers ce contrôle d'accès sont les suivants :

- S'assurer que les cartes ne sont pas commandées en double ;
- S'assurer que les informations clés ne sont pas modifiées ;
- S'assurer qu'un staff ne possède pas à la fois la carte et le code pin de la commande à la livraison ;
- S'assurer que le fichier sur les cartes est crypté ;
- S'assurer que le numéro des cartes est crypté.

- Contrôle des log (miroir des opérations ou transactions effectuées dans un module sensible).

5.2.4 Autres.

❖ Dispositifs de prévention et de détection par rapport à la fraude sur les chèques et au virement.

- La mise en circulation d'un nouveau chèque présentant des éléments de sécurité de dernière génération non détectables à l'œil nu et testé par les caissiers. C'est-à-dire un genre de simulation pour alerter les caissiers sur ce cas de fraude ;
- Le caissier doit s'assurer que la provision est suffisante sur le compte. Dans ce cas, lorsque le chèque atteint un certain montant, il le fait confirmer. Compte tenu de la séparation des tâches, la confirmation se fait par un autre responsable;
- Sensibilisation des clients (guide de sécurité inséré dans les chéquiers) ;
- Sensibilisation du personnel : secret bancaire ; déontologie ... ;
- Connaissance du client : client « personne physique », client « personne morale », client « inhabituel » ;
- Choix de l'imprimeur ;
- Fabrication des chèques (graphisme, code secret dans la numérotation, choix du papier etc) ;
- Termes du contrat ; références de l'imprimeur (expériences dans le domaine) ;
- Contrôle : visites périodiques de l'imprimerie par la banque ;
- Saisir le montant du chèque le plus proche possible du caractère de la devise afin qu'il soit impossible d'insérer un chiffre.

❖ Dispositifs de prévention et de détection de la fraude par carte de retrait.

Préparation.

La mise à la disposition de l'unité « CARTE ET PLATEFORME ELECTRONIQUES » les applications et les requêtes nécessaires pour effectuer les opérations de commande de carte.

Commande à l'ouverture des comptes.

- Recevoir le client et faire remplir le formulaire par le client
- Vérifier que toutes les mentions ont été correctement remplies.
- Estampiller le formulaire et faire vérifier la signature par des personnes habilitées en apposant visa et cachet signature vérifiée
- Remettre au client, sa copie
- Faire la maintenance dans le progiciel 'Flexcube' avant la fin de la journée au cours de laquelle le client a fait la commande. La maintenance du compte consistera pour l'agent en charge à sélectionner le type de carte commandée par le client et à cocher le champ GAB.

Réception et transmission des cartes et codes PIN aux agences.

- Recevoir des commandes convoyées de l'unité monétique sous décharge ;
- Garder dans les chronos appropriés les décharges pour contrôle à postériori;
- Rapprocher le nombre des cartes reçues à celles commandées suivant les lots et ce à partir du fichier d'extraction ;
- En cas de non réception du fichier, faire le traitement sur la base de la liste préalable de commande pour ne pas pénaliser les clients ;
- Faire le dispatching des cartes par agence dans les caissettes personnalisées. Les caissettes seront munies de deux clés, l'une gardée par les agences titulaires et les doubles par l'unité « Cartes et Plateformes Electroniques » ;
- Faire également le dispatching des PIN suivant le principe cité ci- dessus ;
- Transmettre la liste mise à jour qui servira de support pour la mise à jour du programme de la monétique ;
- Veiller à la transmission des cartes et des PIN dans les caissettes séparées dans les agences.

Réception des cartes et PIN dans les agences.

- Réception quotidienne des cartes et pin par des agences qui doivent accuser réception et signant la liste jointe et la retourner à l'unité « CARTES ET PLATEFORMES ELECTRONIQUES » dans les 24h qui suivent ;
- Dès la réception des cartes et pin, l'agence doit fait également un rapprochement entre le nombre de carte et pins reçus et celui commandé. Saisir immédiatement l'unité « CARTES ET PLATEFORMES ELECTRONIQUES » pour réclamation éventuelle ;
- Procéder aux appels pour informer les clients.

Gestion des cartes et pin.

- Prévoir deux caissettes personnalisées concernant ces agences (l'une garde les cartes et l'autre garde les PIN);
- Respecter la procédure de gestion mentionnée plus haut.

5.2.5 Investigation.

L'investigation se définit comme une expertise qui implique la collecte, la conservation, l'analyse et la présentation d'une preuve lorsqu'une fraude ou un délit est commis.

En cas de survenance d'un cas avéré de fraude, un ensemble de procédures internes sont déroulées. Cet ensemble de procédure appelé dans jargon bancaire à ECOBANK BENIN « le Plan de Contingement et de Réaction à la Fraude » (PCRF) permet aux responsables (Direction ; investigateurs) de prendre les décisions et de mettre en œuvre toutes les mesures rendues nécessaires par la fraude découverte, sur la base d'informations pertinentes.

Ces objectifs principaux sont clairement établis et particulièrement : les moyens de récupérer les actifs détournés ; les moyens de limiter les dégâts ; la procédure pour poursuivre les coupables ; la procédure pour innocenter les personnes injustement soupçonnées ; les enseignements nécessaires pour renforcer les moyens de contrôle.

En cas de découverte ou d'information d'une suspicion de la fraude,

- ✓ Les acteurs impliqués sont les suivants :

Le responsable de l'audit interne, l'inspection, la sécurité, la direction générale, la police, les conseils juridiques et avocats, les assureurs.

- ✓ Les actions immédiates sont les suivantes :

S'assurer de la confidentialité de toutes les informations à traiter relatives à la fraude ; évaluer l'étendue du problème ; engager les actions nécessaires à la saisie et à la récupération des actifs frauduleux ; prendre des mesures conservatoires à l'égard des employés suspects ; préparer un plan de communication interne et externe ; suivant le cas, notifier la perte aux assureurs ; décider de l'implication de la police ; notifier le cas aux avocats et conseils juridiques ; lancer une investigation détaillée, et faire un rapport présentant les recommandations.

Le but de l'investigation est de :

- Récupérer les actifs ;
- Prévenir tout risque de récurrence ;
- Identifier les coupables et innocenter des suspects.

L'entretien nous a révélé qu'en cas de soupçon de fraude, l'audit interne entreprend une mission d'investigation ou autrement dit, un audit de fraude. Dans ce cas l'approche repose davantage sur des méthodes de détection que de prévention de pratiques frauduleuses. En effet, un audit de fraude est conduit en cas d'anomalies rencontrées ou de soupçon de fraude. Cependant, nous pouvons aussi admettre que la réalisation d'un audit de fraude peut avoir un effet préventif sur les fraudeurs qui renonceront à passer à l'acte par crainte de détection.

✚ Les méthodes de recherche de preuves utilisées par l'auditeur interne.

Nous pouvons citer, entres autres :

- ✓ L'observation physique pour vérifier l'existence des actifs,
- ✓ L'examen analytique en comparant les mêmes données dans le temps et en justifiant les variations significatives et les tendances,
- ✓ La confirmation directe auprès des tiers,
- ✓ La consultation des documents en protégeant les pièces qui risquent de disparaître, en vérifiant les signatures, le papier, l'encre inhabituelle, le style de frappe ou d'impression, les incohérences sur les dates...

- ✓ Les entretiens en identifiant les témoins neutres, les témoins de confirmation, les complices, le suspect.

↓ **Conduite des entretiens.**

L'auditeur utilise la technique policière pour savoir si la personne dit la vérité en observant ses réactions ci après:

- ✓ Changement du rythme de la voix,
- ✓ Répétition fréquente des questions pour gagner du temps,
- ✓ Oubli de certaines choses essentielles,
- ✓ Excuses fréquentes pour rien,
- ✓ Utilisation de propos pour renforcer ses propos (honnêtement, pour être franc..), ou inciter à la compréhension ou à la clémence,
- ✓ Réponse par une question (pourquoi ferais-je ça ?) ou une déviation hors sujet,
- ✓ Trop gentil ...pour être honnête,
- ✓ Retardement de la conclusion de l'entretien (pour être sûr d'avoir convaincu)
- ✓ Attitude de tolérance envers des actes malhonnêtes,
- ✓ Non observation en détail des preuves présentées,
- ✓ Langage du corps : main devant la bouche, bras croisés, éloignement de l'interlocuteur, manipulation d'objets pour évacuer le stress, regard fuyant...sueur abondante etc.

5.2.6 Procédures relatives au déroulement d'une mission d'investigation par l'auditeur interne de ECOBANK-BENIN. (cf annexe 7)

Après avoir exécuté la fonction de l'audit proprement dite, l'auditeur interne synthétise son travail et réunit ses investigations et ses observations dans des documents de travail appelé la feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP). La FRAP est un document de travail standard qui sert d'outil de réflexion et de communication au service de l'auditeur lui permettant d'aider les responsables à chercher, reconnaître et remédier aux faiblesses de l'entreprise.

La FRAP doit comprendre les éléments suivants par ordre :

Le problème : est une formulation synthétique, autonome et percutante de la trouvaille (les faits, les causes et les conséquences). Il force l'auditeur à choisir le message qu'il veut faire passer et non plus à décrire une séquence logique : il le force à synthétiser. Le rôle final du « problème » est d'être un outil de communication vers les audités et la direction.

Les faits : sont les symptômes observés, les signes, les preuves de quelque chose.

Les causes : motifs des faits par une démarche logique on remonte aux causes des faits, si les faits n'ont pas de cause logique et répétitive, ils n'ont pas d'intérêt.

Les conséquences (impacts) : résultats des faits, par une démarche créative et logique, l'auditeur analyse les risques potentiels ou éventuels des faits. Il est préférable, mais pas toujours possible, de décrire les conséquences des causes plutôt que celles des faits.

La recommandation : conseil ou proposition de solution pour remédier aux faits relevés ainsi qu'à leurs causes.

Cas pratique de fraude.

« Fraude liée aux conditions d'ouverture de compte courant de la relation X ».

Suite à ce cas, l'auditeur interne d'ECOBANK BENIN présente le rapport d'investigation et l'un des outils utilisés par ce dernier est la Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP). (cf annexe N°8).

Chapitre 6 : Analyses des dispositifs de prévention et de détection de fraude.

Les moyens de paiement sont exposés à des risques variés. Ceux-ci pouvant être entre autres des risques de fraude, et pouvant être causés soit par les acteurs intervenant tout au long du processus, soit par des procédures. La survenance de ces risques de fraude peut avoir des conséquences néfastes pour la réalisation des objectifs de la banque.

Ainsi la tâche effectuée ou omise peut comporter des risques positifs par la possibilité de tirer un bénéfice ou négatifs par la menace d'une perte ou d'un échec. En effet la prévention des risques de fraude vise, d'une part, à minimiser la probabilité de survenance de cette perte, et d'autre part les opportunités provenant de l'environnement de l'organisation de la banque. La prévention des risques de fraude est d'une importance capitale en ce sens qu'une bonne prévention des risques donne à priori aux dirigeants l'assurance de la survie de la banque.

Cependant la seule mise en place des dispositifs de contrôle demeure insuffisante pour la prévention de ces risques de fraude liés aux moyens de paiement. D'où la nécessité de procéder à une analyse de la prévention des risques de fraude.

Pour ce faire, nous avons utilisé différentes méthodes pour la collecte de nos informations à savoir : les entretiens, l'observation physique, la grille de séparation des tâches, la revue documentaire etc. (cf annexes).

Le premier point de ce chapitre est consacré à l'identification et l'évaluation du niveau de risques associés aux moyens de paiement, le deuxième point porte sur l'évaluation du dispositif de contrôle, et le troisième est réservé aux recommandations.

6.1 Identification des risques associés au moyen de paiement.

Le risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont pour mission d'assurer autant que possible la maîtrise.

Notre analyse portera sur les moyens de paiement. Autrement, il s'agira pour nous de disséquer le dispositif de prévention et de détection de la fraude à ECOBANK. Nous aboutirons par la suite à la transposition des résultats issus de notre travail sur le terrain, aux mécanismes énumérés précédemment. Elle est résumée dans les tableaux d'identification des risques.

6.1.1 Identification des risques liés au chèque / virement.

De l'entretien avec le chef caisse et les responsables de l'Audit Interne, il ressort que les éléments figurants dans le tableau ci après sont analogues à celui de virement. Le tableau ci après retrace les sources de risques, les différentes tâches afférentes à la gestion des cartes, les forces et les faiblesses ainsi que les conséquences.

Tableau 4 : Identification des risques de fraude liés au chèque / virement.

Sources de risque	Tâches	Forces	Faiblesses	Conséquences
Le chèque	Authentification du chèque	Existence de moyen de paiement par chèque.	Défaut de préstockage des numéros de chèque du client.	Possibilité de duplication des mêmes numéros entraînant fraude et par suite la perte opérationnelle.
Signature	Vérification des signatures	Existence de la signature sur le chèque	Appréciation aléatoire et subjective de la signature	Erreur d'appréciation entraînant fraude et donc la perte opérationnelle.
Gestion des oppositions au paiement des chèques	Enregistrement des oppositions	Existence des oppositions des chèques	Défaut d'enregistrement ou enregistrement tardif.	Possibilité de paiement du chèque faisant l'objet d'opposition non enregistré

Identification des risques de fraude liés au chèque / virement (Suite)

Sources de risque	Tâches	Forces	Faiblesses	Conséquences
Chèque sur compte inactif.	Paramétrage des comptes inactifs.	Existence de chèque sur compte inactif.	Défaut de paramétrage des comptes inactifs.	Possibilité de débit sans message d'alerte.
Chèque sur compte faisant l'objet de saisie arrêt ou saisie attribution.	Enregistrement correcte des saisie arrêt ou de saisie attribution.	Existence de chèque sur compte faisant l'objet de saisie arrêt ou saisie attribution.	Défaut d'enregistrement ou erreur de traitement ou de déclaration.	Possibilité de débit sans message d'alerte pouvant entraîner des pertes opérationnelles.
Chèque sur compte frappé d'ATD.	Enregistrement correcte des saisie arrêt ou de saisie attribution.	Existence de chèque sur compte frappé d'ATD.	Défaut d'enregistrement ou erreur de traitement ou de déclaration	Possibilité de débit sans message d'alerte pouvant entraîner des pertes opérationnelles.

Source : Nous-mêmes.

6.1.2 Identification des risques de fraude liés à la gestion des cartes de retrait.

Il s'agit d'identifier les risques liés à la gestion des cartes de retrait. Le tableau ci-après retrace les sources de risques, les différentes tâches afférentes à la gestion des cartes, les forces et les faiblesses ainsi que les conséquences.

Tableau 5 : Identification des risques de fraude liés à la gestion des cartes de retrait.

Sources de risque	Tâches	Forces	Faiblesses	Conséquences
Gestion des cartes et code pin.	Ségrégation entre le gestionnaire des cartes et le gestionnaire des codes pin.	Existence d'une procédure de gestion des cartes et codes pin.	Distribution intentionnelle et frauduleuse des cartes.	Retrait frauduleux des cartes.
Gestion des oppositions des cartes et des codes pin.	Enregistrement instantané des instructions d'oppositions reçues de la clientèle.	Existence des oppositions des cartes et des codes pin.	Oubli ou négligence d'enregistrement (entraînant complicité passive dans la survenance de la fraude).	Retrait frauduleux par carte.
Gestion des dysfonctionnements techniques	Suivi des retraits de billet par GAB.	Existence procédure de gestion des dysfonctionnements techniques.	Possibilité de retrait sans débit du compte client.	Possibilité de retrait sans avoir la provision.

Source : Nous-mêmes.

6.1.3 Grille de séparation des tâches de la gestion de commandes des cartes de retrait. (cf annexe 5).

Il ressort de la grille de ségrégation l'existence d'une bonne ségrégation des tâches ; car les différentes directions qui assurent la bonne marche de ce processus sont séparées. Néanmoins, des points forts et faibles que voici ont été révélés après nos entretiens réalisés par l'intermédiaire du questionnaire de contrôle interne :

Points forts

Séparations des agents dans les tâches à réalisées ;
Mise en place des services d'assistance en cas de problème.

Points faibles

Suivant la procédure de gestion des cartes, les agences doivent faire un rapprochement entre le nombre de cartes/pin reçu et celui commandé. Or actuellement celles-ci rapprochent plutôt le nombre de cartes reçu avec la liste de cartes livrées par eprocess.

Il n'existe aucun moyen de s'assurer que toutes les cartes datant de plus de trois mois à partir de la date de livraison sont effectivement envoyées à la DAC pour destruction.

6.2 Evaluation du dispositif de prévention et de détection de la fraude.

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des activités de l'entreprise. Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire.

Cette étape vise à évaluer la qualité des contrôles mis en place par la direction d'ECOBANK dans le processus de prévention et de détection de la fraude pour faire échec aux risques de fraude. L'évaluation permet d'établir de manière synthétique que les contrôles mis en œuvre en vue de couvrir les risques majeurs de l'entreprise sont conformes aux attentes de la banque.

Ainsi sur la base du questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches, nous avons procédé à l'évaluation du dispositif de contrôle interne d'ECOBANK résumé dans le tableau ci-dessous constitué de trois (03) colonnes :

- tâches : c'est le découpage de l'activité en activité élémentaire
- dispositif de CI : c'est un dispositif mis en place pour le contrôle de l'activité de gestion des carte de retrait ;
- constat : oui constitue une force et non constitue une faiblesse du contrôle interne.

Tableau 6 : Evaluation du dispositif du contrôle interne de l'activité gestion de commande des cartes de retrait

Tâches	Dispositif de contrôle interne	constat
Préparation	La mise à la disposition de l'unité « CARTE ET PLATEFORME ELECTRONIQUES » les applications et les requêtes nécessaires pour effectuer les opérations de commande de carte.	Oui
Commande à l'ouverture des comptes	Recevoir le client et faire remplir le formulaire par le client Vérifier que toutes les mentions ont été correctement remplies. Estampiller le formulaire et faire vérifier la signature par des personnes habilitées en apposant visa et cachet signature vérifiée Remonter au client, sa copie Faire la maintenance dans le progiciel 'Flexcube' avant la fin de la journée au cours de laquelle le client a fait la commande. La maintenance du compte consiste à pour l'agent en charge à sélectionner le type de carte commandée par le client et à cocher le champ GAB.	Oui

<p>Production de carte et PIN</p>	<p>S'assurer chaque matin de la réception de la liste des commandes de la veille ;</p> <p>Procéder à son traitement suivant la procédure existante ;</p> <p>Transmettre le fichier à l'unité monétique et veiller à la réception de l'accusé de réception ;</p> <p>Faire le suivi jusqu'à réception du message et confirmation de production ;</p> <p>Rappeler et suivre le convoyage des commandes disponibles.</p>	<p>Oui</p>
<p>Réception et transmission des CARTES et PIN aux agences</p>	<p>Recevoir de EBS des commandes convoyées du Ghana sous décharge ;</p> <p>Garder dans les chronos appropriés les décharges pour contrôle éventuel ;</p> <p>Rapprocher le nombre des cartes reçues à celles commandées suivant les lots et ce à partir du fichier d'extraction ;</p> <p>En cas de non réception du fichier, faire le traitement sur la base de la liste préalable de commande pour ne pas pénaliser les clients ;</p> <p>Faire le dispatching des cartes par agence dans les caissettes personnalisées. Les caissettes seront munies de deux clés, l'une gardée par les agences titulaires et les doubles par l'unité « Cartes et Plateformes Electroniques » ;</p> <p>Faire également le dispatching des PIN suivant le principe cité ci-dessus ;</p> <p>Transmettre la liste mise à jour au IT support pour la mise à jour du programme de la monétique ;</p> <p>Veiller à la transmission par EBS des cartes et des PIN dans les caissettes séparées dans les agences.</p>	<p>Oui</p>

Tableau 7 : Evaluation du dispositif du contrôle interne de l'activité gestion de commande des chèquiers.

Tâches	Dispositifs de contrôle interne	Constat
Commande à l'ouverture	Recevoir le client et faire remplir le formulaire par le client ; Vérifier que toutes les mentions ont été correctement remplies ; Estampiller le formulaire et faire vérifier la signature par des personnes habilitées en apposant visa et cachet signature vérifiée ; Valider les demandes de chèquiers Faire la maintenance dans le système	Oui
Fabrication	S'assurer de la réception de la liste des commandes ; Procéder à son traitement suivant la procédure existante ; Transmettre le fichier à Ecobank Business Service (EBS) et veiller à la réception de l'accusé de réception ; Faire le suivi jusqu'à réception du message et confirmation de production ;	Oui
Réception et transmission dans les agences	Recevoir de EBS des commandes convoyées sous décharge ; Garder dans les chronos appropriés les décharges pour contrôle éventuel ; Rapprocher le nombre de chèquiers reçus à ceux commandés suivant les lots et ce à partir du fichier d'extraction ; En cas de non réception du fichier, faire le traitement sur la base de la liste préalable de commande pour ne pas pénaliser les clients ; Faire le dispatching des chèquiers dans les agences; Faire appel aux clients.	Oui

Sources : nous-mêmes inspirée de Renard (2010 :239)

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la banque

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la banque. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

Au terme de cette analyse, nous pouvons noter que le dispositif de prévention et de détection de la fraude liés aux moyens de paiement à l'interne semble être suffisant.

En outre l'organisation interne mise en place par ECOBANK BENIN pour prévenir et détecter la fraude de façon générale ne présente que des points forts à notre avis.

6.3 Recommandations.

Au terme de notre étude qui a porté sur le rôle de l'audit interne dans la prévention et la détection de la fraude en entreprise cas d'ECOBANK, nous proposerons aux responsables de d'Ecobank notamment à la direction générale ; la direction de l'audit interne ; le chargé de la mise en œuvre d'un bon système de contrôle interne ; les recommandations ci-après en guise de contribution pour la prévention et la détection de la fraude.

6.3.1 L'organigramme.

Pour le bon fonctionnement du système de contrôle interne d'Ecobank, il serait adéquat de valider la mise à jour de l'organigramme de la banque. Cela permettra de confirmer les pouvoirs, les délégations et responsabilités de chacun au niveau de chaque direction et département, en veillant à bien identifier les personnes pouvant engager la banque et, en privilégiant les séparations des fonctions incompatibles et le contrôle des tâches.

6.3.2 Le recrutement et la formation.

Il n'y a de richesse que d'hommes dit-on. Pour que cette richesse contribue à la prévention de la fraude, une bonne politique de sélection des collaborateurs est recommandée lors des recrutements. Il faudrait alors procéder à des investigations et des enquêtes profondes de moralité avant la signature définitive des contrats de travail. Ceci est important quand on sait que les fraudeurs récidivent toujours.

L'élaboration d'un plan de formation professionnelle et à l'éthique est tout aussi importante. Il permettra à l'employé de se sentir beaucoup plus concerné par l'entreprise si la formation à lui donner ne vise pas qu'une spécialisation et une simple promotion, mais aussi et surtout une culture d'entreprise.

L'existence d'un code d'éthique et, où les dirigeants y compris le conseil d'administration seraient impliqués.

6.3.3 Le système d'information et de pilotage.

Consolider les acquis du système de sécurité logique dont dispose ECOBANK.

En effet, EBOBANK BENIN dispose d'un bon système informatique avec des logiciels performants tel que FLEXCUBE (logiciel d'exploitation). Néanmoins, il faut souligner son caractère « complexe » car, malgré les multiples formations, plusieurs agents de la banque n'ont toujours pas maîtrisé son utilisation car il est de mise en exploitation récente.

6.3.4 Le turnover au niveau des postes sensibles.

Procéder régulièrement (tous les deux ans) au réaménagement du personnel en changeant les postes. Car après cette période, ils ne sont théoriquement plus en mesure d'innover à ce poste. Les tâches qu'ils effectuent deviennent récurrentes et automatiques. Ils ont alors la possibilité de créer des opportunités de fraude. (L'expertise ne s'acquière pas en deux ans d'exercice d'un métier pointu dans la banque. Il faut parfois 5 années pour mieux exercer son métier par la maîtrise des risques inhérents à celui-ci. Il convient donc d'automatiser le plus possible les tâches et réduire les interventions manuelles d'une part, intégrer le contrôle système dans les outils informatiques d'exploitation de la banque d'autre part et quadriller les domaines d'activités de la banque par un contrôle proactif efficace (contrôle de premier et deuxième niveau). Tous ces moyens à la disposition de l'Audit Interne permettront de lutter efficacement contre la fraude interne et externe).

6.3.5 Ouverture de compte.

Au-delà des dispositifs existants à l'ouverture de compte, exiger les empreintes digitales des clients et les intégrer au système de sécurité interne.

6.3.6 Guichet automatique de billet (GAB).

- Changer la position des caméras dans les cabines de telle sorte qu'elles puissent visualiser nettement le visage des clients ;
- Installer un dispositif numérique dans les GAB. Ce dispositif servira à recueillir l'empreinte digitale du client opérant et lancer un signal à l'endroit de l'empreinte digitale logée dans le système de sécurité interne. Si les deux empreintes sont identiques, déduire que c'est le client titulaire du compte qui a opéré ;
- Remplacer les GAB à carte magnétique par des GAB à carte à puce.
- Remplacer les cartes magnétiques par les cartes à puce.

6.3.7 La fonction de l'audit interne au sein de la banque.

- Inviter fortement les dirigeants à faire la promotion de l'éthique ;
- Suggérer la rédaction et la diffusion d'un code (charte d'audit et code de déontologie)
- Favoriser la formation du personnel à la gestion du risque ;
- Suggérer la rédaction et l'approbation d'une politique sur la détection, la prévention et l'enquête sur la fraude ;
- Recommander à ce que la banque adopte une politique d'embauche efficace ;
- Etablir un mécanisme de dénonciation des abus, des fraudes, des irrégularités et gaspillages et adopter aussi une directive sur la responsabilisation ;
- Diffuser et expliquer les directives à tout le personnel.

6.3.8 Le manuel de procédures.

La mise à jour du manuel de procédures serait un atout pour prévenir la fraude. Cette actualisation est faite en fonction des failles qui ont engendré la fraude.

Cependant la Direction Générale devra tout mettre en œuvre pour que ce manuel soit disponible et applicable.

Il devra aussi intégrer au maximum et au mieux l'ensemble des activités, des flux, des objectifs et des politiques de l'entreprise. Ceci contribuerait à coup sûr à la prévention de la fraude, à la bonne réalisation des objectifs de la banque ainsi qu'à la protection de son patrimoine.

6.3.9 La motivation du personnel.

L'implication de la direction générale dans la carrière du personnel est une réalité à travers les multiples efforts fournis pour satisfaire aux besoins de ceux-ci. Néanmoins, avoir des objectifs budgétaires réalistes et des outils de pilotage performants avec, une méthode d'évaluation de la performance connue d'avance de tous, contribueraient à la prévention de la fraude.

Conclusion de la deuxième partie.

L'intérêt de cette deuxième partie a été de faire une prise de connaissance de ECOBANK BENIN, de ses prestations ainsi que la gestion de ses risques de fraude associés. Cette démarche a été possible grâce aux outils préalablement définis dans notre modèle d'analyse.

Notre étude peut avoir été utile en ce sens qu'elle est une synthèse de la prévention et de la détection de la fraude, et qu'elle peut impacter positivement sur la sensibilité des agents. Ainsi dans le but de réduire les risques de fraude, nous avons proposé des recommandations pour renforcer le dispositif du contrôle interne. La mise en œuvre de ces recommandations nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs de prévention et de détection de la fraude.

Cette partie nous a permis également de mettre en application notre démarche, il revient aux dirigeants de la banque de s'en servir pour corriger les défaillances observées dans l'organisation du processus de prévention et de détection de la fraude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

En choisissant ce thème pour nos travaux de recherche de fin d'études de troisième cycle, nous n'avons pas la prétention d'éradiquer la fraude à cent pour cent. Ceci est d'autant plus vrai que le risque zéro n'existe pas ; le temps et la confidentialité des informations à l'audit interne d'ECOBANK ne nous a pas permis d'approfondir nos recherches.

Néanmoins, notre objectif qui était de faire contribuer à l'audit interne son rôle préventif et détecteur de la fraude.

Dans l'exercice de ces fonctions, l'auditeur interne doit faire preuve de conscience professionnelle comme il est mentionné dans les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IIA). C'est en s'appuyant sur cette « manière d'être » et en agissant avec diligence dans ses travaux qu'il permettra, notamment par sa contribution, à réduire les risques de fraude, de dérive et d'irrégularités.

L'auditeur interne compétent et dévoué à l'organisation est capable de reconnaître les éléments clés constituant un risque ainsi que les signes dans son organisation. Pour citer quelques exemples, mentionnons qu'il sera très vigilant si la banque est sous l'autorité d'un seul membre de direction ou que des membres de la direction affichent toujours des attitudes hostiles envers les concurrents, la clientèle et même le personnel. Il sera également attentif aux rumeurs portant sur l'environnement de travail : l'insatisfaction, la déloyauté, le harcèlement psychologique, le moral et la motivation du personnel de base.

D'autre part, l'auditeur interne détectera facilement si la planification opérationnelle et financière est discutable, et s'il y a des manquements et des déficits de caisses récurrents malgré les prévisions optimistes. Il saura détecter les problèmes s'il constate une rotation inhabituelle du personnel de contrôle ou de gestion.

L'auditeur interne portera une attention particulière sur le respect des principes comptables, sur l'historique des pertes, sur la facturation anormale des dépenses et sur les virements des fonds importants aux actionnaires. L'auditeur interne devra s'intéresser aux traitements des plaintes des employés, des clients et des fournisseurs. Il devra regarder combien de litiges ou de déclarations sont latents et quel en serait le coût ? Il s'intéressera également aux diverses inobservations des lois et des règlements des organismes de contrôle ou de réglementation.

Il devra regarder, dans la mesure du possible, si des membres du personnel semblent mener un gros train de vie par rapport aux salaires payés.

Son champ d'activité de vérification est très vaste. Que l'on songe aux accès dans les systèmes d'information, à l'augmentation des dépenses et autres, au secteur des inventaires, de la liquidité, des encaisses, aux écritures d'ajustement accrues en fin d'exercice, de l'utilisation des marges de crédit, de la surévaluation ou la sous-évaluation des actifs et de la suppression ou modification de pièces comptables ou justificatives. Bref, autant d'éléments où il est souhaitable d'y voir de plus près dans le but d'y déceler des indices de fraudes ou d'irrégularités.

Il évaluera, selon le cadre de référence choisi, la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne compte tenu des risques spécifiques à chaque fonction ou métier exercé dans l'entreprise. Suite à ces constats et sondages, il va recommander des améliorations aux systèmes de contrôle existant, surtout dans le domaine d'activité à risque élevés. Il interviendra avec compétence et voir si les indices lui permettent de croire qu'il y a des fraudes ou des irrégularités. Il devra s'entourer de compétences diverses pour enquêter sur ce phénomène, après en avoir, bien sûr, avisé les autorités et obtenu un mandat clair et précis sur cet aspect particulier.

D'autre part, il doit s'assurer de l'existence au sein de l'entreprise des règles écrites concernant les activités et les comportements défendus. Ces règles peuvent prendre l'aspect d'une directive, d'un code d'éthique ou de déontologie, d'une procédure, d'un règlement écrit ou toute autre forme. L'auditeur interne doit donc prendre ces précautions dans l'évaluation des risques.

Il doit s'assurer que la notion de contrôle est introduite et bien comprise dans toute l'organisation. Il doit véhiculer au même titre que la haute direction, que la responsabilité de la prévention et de détection de la fraude est une affaire de tous les collaborateurs. On y voit donc là également un rôle d'importance pour le contrôle hiérarchique.

Gardons à l'esprit qu'une culture de gestion qui décourage les déviances et les manquements à l'éthique et qui supporte les personnes qui dénoncent ces situations, constitue un gage de confiance des contribuables et assure en bout de piste la survie de la banque.

Fort de cet énoncé, l'auditeur interne, dans ses efforts de contribution pour contrer et réduire la fraude, va notamment inviter fortement les dirigeants à faire la promotion de l'éthique dans

l'organisation. Il va suggérer la rédaction et la diffusion d'un code. Il va également favoriser la formation du personnel à la gestion du risque ; il va suggérer la rédaction et l'approbation d'une politique sur la détection, la prévention et l'enquête sur la fraude.

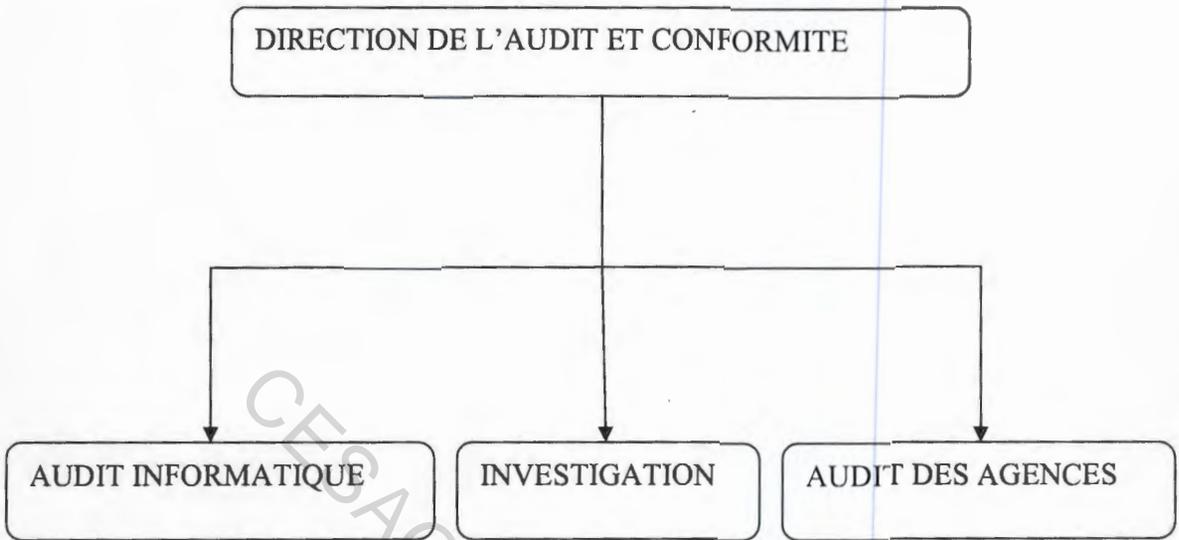
Il recommandera également à ce qu'ECOBANK adopte une politique d'embauche efficace, établisse un mécanisme de dénonciation des abus, des fraudes, des irrégularités et gaspillages et adopte aussi une directive ou une politique sur la responsabilisation.

Ces directives et ces politiques doivent être diffusées et expliquées à tout le personnel. Finalement, l'auditeur interne devra être vigilant auprès de la haute direction et convaincre celle-ci de toujours maintenir une équipe permanente et compétente d'auditeurs internes ; question de s'assurer de la permanence des contrôles et de la gestion des risques.

ANNEXES

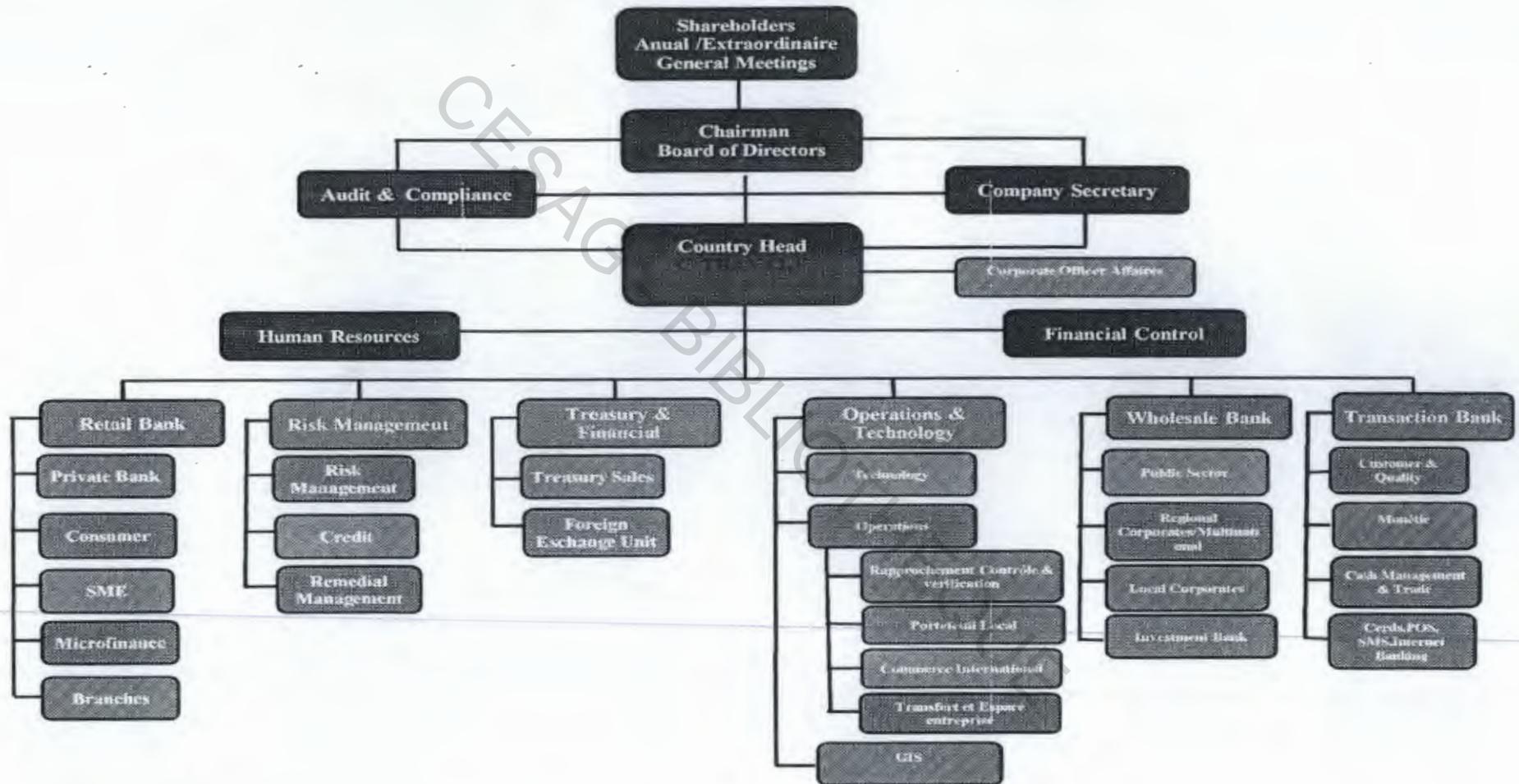
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de la direction de l'audit interne et conformité (DAC)



Source : Nous-mêmes.

Annexe 2 : Organigramme d'ECOBANK-BENIN



Source : ECOBANK 2008.

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne

Le meilleur moyen de limiter les dommages financiers en cas de fraude est de limiter la survenance de fraude. Cette liste a pour objectif d'aider Ecobank à évaluer l'efficacité de leurs mesures anti-fraude.

Tableau : Questionnaire de contrôle interne.

Questions	Réponses		Observations/commentaires
	oui	non	
1. Existe-t-il des programmes anti-fraude à ECOBANK à destination de tous les collaborateurs ?			
Est-ce que les employés comprennent bien ce que l'entreprise entend par fraude ?	X		
A-t-il été clairement expliqué et démontré à tous les collaborateurs les coûts d'une fraude incluant les pertes en termes de résultat, de mauvaise publicité, de perte d'emplois, de baisse du moral et de la productivité des collaborateurs ?	X		
A-t-il été clairement expliqué aux collaborateurs comment réagir et à qui s'adresser quand ils sont confrontés à des pratiques frauduleuses ?	X		Par la formation mais in n'y a que la sensibilisation occasionnelle
Ont-ils le sentiment qu'ils peuvent en parler librement sans crainte de représailles ?	X		Quand ils sont devant la situation
L'entreprise a-t-elle communiqué sur sa politique de sanctions envers les fraudeurs ?	X		Nous rassemblons tout le monde de façon extraordinaire pour en parler
Et l'a-t-elle mis effectivement en pratique si l'occasion s'est présentée ?	X		
2. Un rapport de fraude a-t-il été mis en place ?			
Les employés ont-ils été formés sur comment			Communiquer au chef et

communiquer leurs inquiétudes concernant des fraudes ?	X		c'est au chef de reporter
Ecobank a-t-elle mis en place une alerte professionnelle anonyme par rapport aux fraudes?		X	Car les agents risquent de faire des règlements de compte
Les employés croient-ils vraiment qu'ils peuvent reporter des pratiques frauduleuses de manière anonyme et sans être confrontés à des menaces ?		X	
La banque a-t-elle communiqué sur le fait que les informations remontées par les collaborateurs seront immédiatement et sérieusement étudiées ?			
3. Pour favoriser la détection des fraudes, l'entreprise a-t-elle mis en œuvre les mesures suivantes			
La recherche de fraudes au sein de l'entreprise est-elle active ou passive ?	X		Active
La direction montre-t-elle qu'elle a mise en œuvre un processus de détection des fraudes à travers notamment des audits de fraude / investigation ?	X		Mais adopté au besoin
Des audits de fraude surprise ont-ils déjà eu lieu en plus des audits réguliers ?	X		Tous les jours
La banque utilise-t-elle des logiciels de détection des fraudes ?		X	
Si oui, en a-t-elle informé tous les collaborateurs ?			
4. Le management a-t-il un comportement exemplaire et intègre ?			
L'entreprise réalise-t-elle des enquêtes pour connaître l'opinion des employés sur l'exemplarité et l'intégrité du management ?		X	
Les objectifs fixés par le management sont-ils			

réalisables ?	X		
Les objectifs en termes de prévention des fraudes sont-ils inclus dans l'évaluation des managers ?	X		
L'entreprise a-t-elle mis en place et testé un processus de gestion des risques au niveau global de l'entreprise piloté par le conseil d'administration ou le comité d'audit ?	X		
5. La gestion des risques est-elle capable d'identifier pro-activement et de limiter les faiblesses de la banque en termes de fraude interne et externe ?	X		Propose des mesures correctives par la direction
6. De solides contrôles anti-fraude ont-ils été mis en place comme :			
La séparation des tâches	X		toujours
Vérification des antécédents judiciaires	X		Il s'agit des questions de moralité
Vérification des finances personnelles	X		
Test aux drogues		X	
Vérification des diplômes obtenus	X		
Vérification des références	X		
9. Existe-t-il au sein de la banque une structure pour venir en aide aux salariés qui ont des problèmes personnels : familiaux, financiers, de santé, mentales ou émotionnelles, de famille ou d'addictions ?		X	
10. La politique d'Ecobank assure-t-elle aux salariés le sentiment de pouvoir parler librement des pressions subies au travail, ce qui permet au management de réagir avant que ceux-ci ne passent à la fraude ?		X	

11. Ecobank réalise-t-elle des enquêtes anonymes pour évaluer le moral des salariés ?	X		
12. Quels sont les principaux cas de fraude à ECOBANK?			
Fraude par chèque ?	X		
Fraude au virement ?	X		
Fraude par carte de virement ?	X		
La banque dispose t-elle des moyens pour réduire la fraude ?	X		Malgré les dispositions mises en place, il y a toujours des employés qui contournent ces procédures et exposent la banque. La faute vient aussi des clients : ils ne respectent pas les consignes lors de remise des cartes de retrait, des chéquiers, ou lors des remplissages des bordereaux de virement.

Source : Nous-mêmes.

Annexe 4 : Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

Mission :	Référence :
Types de risques identifiés :	
Faits constatés :	
Causes explicatives :	
Conséquences réelles ou potentielles :	

Recommandations :

Sources : nous-mêmes inspirée de Renard (2010 :269)

Annexe 5 : Grille de séparation des tâches de l'activité de gestion des commandes de cartes de retrait et des chèquiers.

➔ **Grille de séparation des tâches de l'activité de gestion des commandes de cartes de retrait.**

Tâches	Types de tâches			
	Autorisation	Détention	Exécution	Contrôle
Réception des demandes des clients		Agent de la clientèle		
Vérification de la conformité de la demande				Agent de la clientèle
Maintenance dans le Flexcube			Agent de la clientèle	
Transmission des demandes à l'Unité monétique de la filiale			Agent de la clientèle	
Autorisation de la commande	Agent de l'Unité monétique de la filiale			

Production des cartes et codes pin			Agent de l'Unité Carte et Plateforme Electronique de Ghana	
Réception des cartes produites		Agent de l'Unité monétique de la filiale		
Rapprochement du nombre des cartes reçues et celles commandées				Agent de l'Unité monétique de la filiale
Réception des codes pin produits		Agent de l'Unité monétique de la filiale		
Rapprochement du nombre de code pin reçus et les cartes commandées				Agent de l'Unité monétique de la filiale
Dispatching des cartes et pin dans les agences de provenance des demandes			Agent de l'Unité monétique de la filiale	
Remise des cartes aux clients			Agent de la clientèle	
Remise des pin aux clients			Agent de la clientèle	

↓ **Grille de séparation des tâches de l'activité de gestion des commandes de cartes de retrait. (Suite et fin).**

Contrôle des stocks des cartes restant				Agent de contrôle interne
Contrôle des stocks des codes pin restant				Agent de contrôle interne

En cas de problème de :

Autorisation ou d'annulation	Directeur des Opérations et Technologies			
Approbation de limites	Directeur des Opérations et Technologies			
Connexion des agences et applications bancaires	Chef de la Division Technologie			

↓ **Grille de séparation des tâches de l'activité de gestion des commandes de chéquiers.**

Tâches	Types de tâches			
	Autorisation	Détention	Exécution	Contrôle
Réception des demandes des clients		Agent de la clientèle		
Vérification de la conformité de la demande				Agent de la clientèle
Transmission pour traitement			Agent de la clientèle	
Validation des demandes de chéquiers	Responsable de la clientèle			
Commande des chéquiers			Agent de la Direction de l'Information et Technologie	
Fabrication de chéquiers			Agent de l'Atelier Interbancaire de Service	

↓ **Grille de séparation des tâches de l'activité de gestion des commandes de chèquiers. (suite et fin).**

Réception des chèquiers		Agent de la clientèle sous le contrôle des "contrôleurs"		
Rapprochement du nombre des chèquiers reçus et ceux commandés				Agent de la clientèle
Conservation des chèquiers non encore remis au client		Agent de la clientèle		
Remise des chèquiers au client				
Contrôle de chèquiers en stock				Agent de contrôle interne
Accusé de réception par le client		Agent clientèle		

Conclusion

A notre avis, la séparation des tâches paraît respectée.

Annexe 6 : Test de conformité et de permanence

Activité gestion de commande des cartes de retrait.

Tâches	Dispositif de contrôle interne	constat
Préparation	La mise à la disposition de l'unité « CARTE ET PLATEFORME ELECTRONIQUES » les applications et les requêtes nécessaires pour effectuer les opérations de commande de carte.	Oui
Commande à l'ouverture des comptes	Recevoir le client et faire remplir le formulaire par le client Vérifier que toutes les mentions ont été correctement remplies. Estampiller le formulaire et faire vérifier la signature par des personnes habilitées en apposant visa et cachet signature vérifiée Remonter au client, sa copie Faire la maintenance dans le progiciel 'Flexcube' avant la fin de la journée au cours de laquelle le client a fait la commande. La maintenance du compte consistera pour l'agent en charge à sélectionner le type de carte commandée par le client et à cocher le champ GAB.	Oui
Production de carte et PIN	S'assurer chaque matin de la réception de la liste des commandes de la veille ; Procéder à son traitement suivant la procédure existante ; Transmettre le fichier à l'unité monétique et veiller à la réception de l'accusé de réception ; Faire le suivi jusqu'à réception du message et confirmation de production ; Rappeler et suivre le convoyage des commandes disponibles.	Oui
Réception et	Recevoir de EBS des commandes convoyées du Gharia sous	

<p>transmission des CARTES et PIN aux agences</p>	<p>décharge ; Garder dans les chronos appropriés les décharges pour contrôle éventuel ; Rapprocher le nombre des cartes reçues à celles commandées suivant les lots et ce à partir du fichier d'extraction ; En cas de non réception du fichier, faire le traitement sur la base de la liste préalable de commande pour ne pas pénaliser les clients ; Faire le dispatching des cartes par agence dans les caissettes personnalisées. Les caissettes seront munies de deux clés, l'une gardée par les agences titulaires et les doubles par l'unité « Cartes et Plateformes Electroniques » ; Faire également le dispatching des PIN suivant le principe cité ci-dessus ; Transmettre la liste mise à jour au IT support pour la mise à jour du programme de la monétique ; Veiller à la transmission par EBS des cartes et des PIN dans les caissettes séparées dans les agences.</p>	<p>Oui</p>
<p>Réception des cartes et PIN dans les agences</p>	<p>Réception quotidienne des cartes et pin par des agences qui doivent accuser réception et signant la liste jointe et la retourner à l'unité « Cartes et plateformes Electroniques » dans les 24h qui suivent ; Dès la réception des cartes et pin, l'agence doit faire également un rapprochement entre le nombre de carte et pins reçus et celui commandé. Saisir immédiatement l'unité « Cartes et Plateformes Electroniques » pour réclamation éventuelle ; Procéder aux appels pour informer les clients</p>	<p>Oui</p>
<p>Gestion des cartes et Pin agences de l'intérieur</p>	<p>Prévoir deux caissettes personnalisées concernant ces agences ; Veiller à la transmission bihebdomadaire par TOP CHRONO (mardi et vendredi) via EBS par alternance des caissettes ; Respecter la procédure de gestion mentionnée plus haut.</p>	<p>Oui</p>

Test de conformité et de permanence.

Activité gestion de commande des chèquiers.

Tâches	Dispositifs de contrôle interne	Constat
Commande à l'ouverture	<p>Recevoir le client et faire remplir le formulaire par le client ;</p> <p>Vérifier que toutes les mentions ont été correctement remplies ;</p> <p>Estampiller le formulaire et faire vérifier la signature par des personnes habilitées en apposant visa et cachet signature vérifiée ;</p> <p>Valider les demandes de chèquiers</p> <p>Faire la maintenance dans le système</p>	Oui
Fabrication	<p>S'assurer de la réception de la liste des commandes ;</p> <p>Procéder à son traitement suivant la procédure existante ;</p> <p>Transmettre le fichier à Ecobank Business Service (EBS) et veiller à la réception de l'accusé de réception ;</p> <p>Faire le suivi jusqu'à réception du message et confirmation de production ;</p>	Oui
Réception et transmission dans les agences	<p>Recevoir de EBS des commandes convoyées sous décharge ;</p> <p>Garder dans les chronos appropriés les décharges pour contrôle éventuel ;</p> <p>Rapprocher le nombre de chèquiers reçus à ceux commandés suivant les lots et ce à partir du fichier d'extraction ;</p> <p>En cas de non réception du fichier, faire le traitement sur la base de la liste préalable de commande pour ne pas pénaliser les clients ;</p> <p>Faire le dispatching des chèquiers dans les agences</p> <p>Faire appel aux clients.</p>	Oui

Annexe 7 : Procédures relatives au déroulement d'une mission d'investigation.

I. Principes généraux.

Les investigations ont pour objet :

- ↓ de faire la lumière sur un cas de fraude, un évènement, une situation quelconque qui comporte des risques pour la banque ;
- ↓ de collecter les éléments de preuves, des renseignements et informations, de faire des constats, de rechercher les auteurs ou personnes impliquées dans le cas ;
- ↓ d'établir les responsabilités et de faire des recommandations visant à résoudre le cas et à prévenir les risques y afférents.

La démarche d'investigation doit comporter deux étapes, à savoir l'étape d'enquête préliminaire et de flagrance et celle de la rédaction du rapport proprement dit.

1ere étape : Enquête préliminaire et de flagrance

Une étape essentielle, sans laquelle, le rapport ne peut être rédigé.

Au cours de cette étape, l'agent chargé de mission devra :

- ↓ Faire des constats matériels surtout ;
- ↓ Faire une descente sur les lieux éventuellement pour mieux comprendre la situation ;
- ↓ Rassembler les éléments de preuve (documents, dossiers d'ouverture de compte, copies de pièces d'identité, titres de paiement, recherche dans le système d'information bancaire) ;
- ↓ Procéder à des auditions, si nécessaire (poser des questions aux personnes impliquées dans le cas ou intervenant dans le processus et éventuellement aux témoins).

2eme étape : Rédaction du rapport proprement dit.

Le rapport d'investigation est en général rédigé sous forme de memorandum adressé à la Direction Générale.

Ce rapport peut se structurer ainsi :

- 1- Description chronologique des faits ;
- 2- Synthèse des entretiens ou des réponses aux demandes d'explications ;
- 3- Perte opérationnelle ;
- 4- Insuffisances relevées ;
- 5- Violations ou cas de négligence constatés ;
- 6- Actions entreprises ;
- 7- Recommandations.

1) Description chronologique des faits

Après avoir situé, en introduction, le contexte dans lequel l'investigation est menée, (réclamation écrite d'un client, demande de la Direction, découverte d'un cas de fraude lors des contrôles de routine ou d'un incident opérationnel sur un compte signalé par un caissier), la description chronologique des faits conduit à apprécier les conditions dans lesquelles le compte du client a été ouvert (agence, date, dépôt initial, fonctionnement, mouvements ultérieurs,...).

En outre, cette partie consiste à décrire avec exactitude, à partir des éléments de preuve rassemblés, des constats faits et des contrôles contradictoires, le processus par lequel les faits se sont déroulés. Tous les détails sont importants pour une bonne compréhension du cas ou de la situation sur laquelle l'investigation est menée.

2) Synthèse des entretiens ou des réponses aux demandes d'explications.

Il s'agit ici de faire le résumé des entretiens importants effectués dans le cadre de l'investigation. Ces entretiens peuvent être effectués avec des personnes externes (clients, ou autres partenaires de la banque) et internes (collègues de la banque ayant intervenu dans le processus, objet de l'investigation).

Les entretiens internes sont formalisés par des demandes d'explication dont la synthèse des réponses est faite dans cette rubrique.

3) Perte opérationnelle : Chiffrer avec exactitude la perte opérationnelle et préciser si elle est réelle, potentielle ou latente.

4) Insuffisances relevées : Ressortir les limites des procédures.

5) Violations ou cas de négligence constat.

En général, il faut préciser :

- la nature de la faute ou de l'erreur commise ;
- l'importance du préjudice et lien de causalité entre la faute et le préjudice ;
- Citer nommément les fautifs et situer les responsabilités.

Différentes sortes de fautes ou d'erreurs peuvent être relevées

(Non respect des procédures, inattention, manquements, intention frauduleuse etc.)

6) Actions entreprises.

Dire exactement ce qui a été fait pour protéger et sauvegarder les intérêts du client et ceux de la banque. Il peut s'agir de :

- Restriction sur le compte du client ;
- Présentation d'une requête à la police judiciaire ;
- Garde à vue des fautifs ou récupération immédiate des fonds volés etc.

7) Recommandations.

En liaison avec le diagnostic ci-dessus et les insuffisances relevées, faire des recommandations visant à :

- Trouver rapidement une solution au problème posé ;
- Proposer la régularisation du compte du client afin de le rétablir dans ses droits ;
- Envoyer une lettre d'excuses au client, ou autre partenaire de la banque ;
- Proposer la comptabilisation de provisions par rapport au montant de la perte opérationnelle ;

- Demander des comptes aux fautifs et éventuellement faire appliquer les mesures disciplinaires s'il s'agit d'une fraude interne ;
- Améliorer et sécuriser le processus de traitement par la mise en place de nouvelles procédures. Etc.

II. Cas particuliers.

Dans le cadre de ses attributions, la Direction de l'Audit & Compliance est amenée à conduire des missions d'investigations. Ces missions qui proviennent généralement d'une réclamation de la clientèle, d'une instruction de la Direction Générale, ou d'une requête des Autorités de régulation doivent être traitées suivant une procédure dont les grands axes sont décrits ci-après. Notons que les missions d'investigations ne revêtent pas la même forme et dépendent du type de réclamation ou de requête. Les lignes présentées ci-dessous ne sont qu'indicatives.

A- Cas de contestation de retraits par carte bancaire

1. Dès réception de la réclamation du client, un blocage de la carte bancaire est ordonné à l'Unité monétique (UMO) avec confirmation par mail retour.
2. Le rapport de Postillon sur les retraits contestés est obtenu de l'UMO pour analyse et confirmation au client lors d'un entretien, de l'association de sa carte et son code pin pour rendre possibles les retraits effectués. Le client est également entendu sur les conditions de détention de sa carte bancaire et son code pin. Une réponse écrite conjointement signée par le Directeur de l'Audit & Compliance et le Directeur de Transaction Bank est par la suite envoyée au client pour formaliser l'entretien et rappeler les mesures de sécurité et de sauvegarde de la carte bancaire.

B- Cas de contestation de retraits opérés à la caisse ou par virement

1. Dès réception de la réclamation, le compte du client est consulté pour ressortir les retraits contestés. Les pièces justificatives de ces transactions sont aussitôt demandées à l'agence concernée pour analyse ;
2. Cette analyse consiste essentiellement à vérifier l'authenticité de la signature apposée sur l'ordre exécuté, et de la pièce d'identité du bénéficiaire ;

3. Lorsqu'il est confirmé que le retrait est effectué par le client lui-même, ce dernier est contacté pour un entretien au cours duquel la pièce justificative lui est présentée. Une réponse écrite conjointement signée par le Directeur de l'Audit & Compliance et le Directeur du gestionnaire de compte, est par la suite envoyée au client ;
4. Dans le cas où l'analyse aboutit à une réclamation fondée du client (erreur d'imputation de l'opérateur qui a occasionné le débit à tort du compte d'un client au lieu d'un autre, irrégularité due à une défaillance du système, ...), le compte du client à débiter est immédiatement mis sous restriction en attendant la régularisation de l'écriture ;
5. Une demande de justification est envoyée à l'opérateur ayant passé les écritures erronées, avec copie à sa hiérarchie. Compte tenu de sa réponse, la régularisation est demandée avec précision des comptes à utiliser ;
6. Une fois le compte régularisé, une réponse écrite conjointement signée par le Directeur de l'Audit & Compliance et le gestionnaire de compte, est envoyée au client. Le courrier indique notamment l'effectivité de la régularisation et comporte les excuses de la banque. L'extrait du compte du client est joint comme preuve de la régularisation ;
7. Lorsque le dossier est bouclé, la restriction précédemment mise en place est levée et le mail de confirmation classé. Une copie de la réponse envoyée au client est classée chrono « COURRIER » de l'année en cours, avec l'original de la réclamation ;
8. Lorsqu'il s'agit d'une fraude, et que l'auteur est appréhendé, il est conduit à la Direction Audit & Compliance pour entretien et explication sur les faits reprochés ;
9. Le collaborateur en charge du dossier initie une plainte conjointement signée par les Directeurs de l'Audit & Compliance et du Légal (Département juridique), et adressée à la Brigade Economique et Financière (B.E.F). L'auteur de la fraude est par la même occasion mis à la disposition de la Brigade aux fins de la procédure appropriée ;
10. Une plainte est systématiquement déposée à la BEF que l'auteur de la fraude soit appréhendé ou pas, ou même qu'il s'agisse d'une tentative de fraude ;
11. Dans les cas de fraudes, le collaborateur en charge du dossier rédige l'esquisse du rapport d'investigation soumis à la validation de son supérieur hiérarchique ;
12. Le rapport d'investigation est ensuite envoyé au Directeur Audit & Compliance qui le diffuse après amendement éventuel ;

13. Après diffusion, le rapport est imprimé, signé par le Directeur Audit & Compliance, puis classé dans le chrono « INVESTIGATIONS » de l'année en cours ;
14. Le collaborateur en charge du dossier répondra à la convocation du Tribunal pendant l'instruction. Le suivi du dossier est assuré conjointement par les deux directions (DAC et Legal) qui prêteront mains fortes à la B.E.F au besoin ;
15. Un fichier répertoriant les personnes mises en cause ainsi que la procédure utilisée par les fraudeurs est tenue par le Compliance Officer pour permettre de faire des recoupements dès la survenance de nouveaux cas de fraude ou de tentative de fraude ;
16. Lorsque la banque subit une perte opérationnelle découlant de la fraude et que le compte du client est régularisé en attendant recouvrement, le montant de la perte doit être entièrement provisionné par la Direction du Contrôle Financier.

C- Investigation sur requête de la Direction Générale.

Les demandes d'investigation de la Direction Générale sont soit, issues d'une plainte de la clientèle, soit pour vérifier une information reçue en interne.

Annexe 8 : Cas pratique.

Fraude liée aux conditions d'ouverture de compte courant de la relation X.

Suite à ce cas, l'un des outils utilisés par l'auditeur interne d'EBJ est la Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP).

Pour garder l'anonymat nous avons désigné les noms des acteurs par des alphabets.

X → le client

Y → le caissier

Z → le responsable clientèle

T → le client (l'accompagnant)

A → agence

DOMAINE		FRAP N°
OBJET		
<p>Problème :</p> <p>Suite à la plainte du client X, la Direction de l'Audit et Conformité (DAC) a mené des investigations sur les conditions d'ouverture de compte n° « N » à l'agence « A ». En effet notre client X conteste le montant du dépôt initial FCFA 9 000 000 porté au crédit de son compte, affirmant avec preuve à l'appui que ce dépôt initial était plutôt de FCFA 18 000 000 équivalent à \$ 40 000.</p> <p>Nous vous présentons ci après la synthèse de nos vérifications sur pièces et nos entretiens.</p>		
<p>Constats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le 28-05-2010, le client X s'est présenté à notre agence « A », accompagné d'un autre client T pour y ouvrir chacun, un compte d'épargne. Ils ont été reçus par le responsable clientèle Z. ✓ Pour matérialiser le dépôt initial sur le compte de client X, deux pièces justificatives lui ont été délivrées par le caissier Y : <ul style="list-style-type: none"> ○ Un ticket d'achat de \$ 40 000 contre FCFA 18 000 000 ○ Un bordereau de dépôt d'espèces de FCFA 18 000 000. ✓ Le 31-05-2011, un montant de FCFA 9 000 000 a été porté au crédit du compte du 		

client X avec pour pièces justificatives un nouveau bordereau de dépôt d'espèces en date du 28-05-2010 portant le visa du caissier Y et le visa du responsable clientèle Z.

- ✓ Courant mars 2011, le client X a fait porter à la banque une lettre de réclamation dans laquelle il conteste le montant du dépôt initial porté à son compte et en exige la régularisation.
- ✓ Informés de cette réclamation, le responsable clientèle Z et le caissier Y se sont présentés dans les locaux de la direction de l'audit pour exposer leur vision des faits, survenus 11 mois auparavant. Il s'agit selon eux d'une erreur du caissier Y qui n'aurait en réalité encaissé que \$ 20 000 et aurait dû livrer au client X un reçu de ce montant.
- ✓ Au cours des entretiens successifs que nous avons ensemble avec les deux clients à savoir X et T, ces derniers ont maintenu leur déclaration et exigé de la banque la régularisation du crédit initial porté sur le compte n° « N ».
- ✓ Le 07-09-2011, la banque a reçu une sommation interpellative avec signature de pièces d'un huissier de justice agissant à la date de l'avocat commis par le client X représenté par le client T.

Synthèse des entretiens.

Le caissier Y.

C'est lui qui a reçu le dépôt initial et délivré un ticket d'achat de \$ 40 000 contre FCFA 18 000 000 et le bordereau de dépôt d'espèce de FCFA 18 000 000.

Il déclare avoir commis une erreur sur la valeur des billets reçu d'un stagiaire du service clientèle. Cette erreur serait à l'origine de la délivrance d'un reçu de versement erroné au client X.

Il affirme en outre, avoir été rassuré par le responsable clientèle Z lorsque s'étant rendu compte de l'erreur, il s'est rapproché de ce dernier qui lui a confirmé que le dépôt initial tel que le client l'avait elle-même décompté était bien de \$ 20 000 conformément au montant inscrit sur la convention d'ouverture de compte.

Il affirme être affecté par cette erreur « ne pas comprendre la volonté du client X d'en profiter pour exiger à tout pris un montant qu'elle n'a jamais déposé.

Le responsable clientèle Z.

Lors de nos entretiens, il a reconnu avoir reçu le client X et avoir procédé à l'ouverture de son compte le 28-05-2010. Il reconnaît également avoir expliqué au caissier Y, lorsque le ce dernier l'a informé de son erreur que le client « avait souhaité déposer \$ 20 000, qu'elle a d'ailleurs compté sur son bureau et marqué sur le formulaire de demande d'ouverture de compte »

En outre, après plusieurs tentatives, il affirme avoir réussi à joindre le client T et lui avoir expliqué au téléphone l'erreur figurant sur le reçu qui leur avait été délivré et qu'il serait urgent qu'il repasse à la banque pour les corrections.

C'est également le responsable clientèle Z qui a porté son visa pour ordre sur le bordereau de versement de 9 000 000 en attendant que les clients X et T repasse comme promis.

Le client X.

Reçu courant juin, accompagné du client T, il a affirmé pièces à l'appui avoir ouvert un compte avec \$ 40 000 dépôt initial et déclare ne pas comprendre pourquoi la banque l'avait crédité de \$ 20 000, exigeant que cette différence lui soit reversée.

Le client T.

Il s'est présenté à la banque le 18-06-2011 sans procuration du client X étant à l'hôpital. Nous lui avons expliqué que n'étant pas le titulaire légitime du compte et n'ayant pas la procuration, nous ne pourrions donner de réponse qu'au titulaire. Sur ce, il a promis revenir au retour du client X. Il confirme les déclarations du client X et soutient que le dépôt initial du client X était bel et bien de \$ 40 000 conformément au reçu qui lui a été délivré.

Causes :

- ✓ Le caissier Y a soit commis une fraude en soustrayant frauduleusement la somme de \$ 40 000 soit commis une erreur grave en recevant contre reçu une somme de \$ 20 000 considérée pour \$ 40 000 ;
- ✓ Le caissier Y a rempli en lieu et place du client le bordereau de versement d'espèces contrairement à nos procédures ;
- ✓ Le caissier n'a pas informé sa hiérarchie de cette situation grave ;
- ✓ Le responsable clientèle Z a tenté de couvrir le caissier en visant le nouveau bordereau de

dépôt d'espèces de \$ 20 000.

Risques :

- ✓ Perte opérationnelle : le montant de cette perte encourue s'élève à \$ 20 000.
- ✓ Atteinte à l'image de la banque.

Recommandations.

Sur la base de ce qui précède, nos recommandations sont les suivantes :

- ✓ Régulariser le dépôt initial sous bonne date de valeur
- ✓ Exiger le remboursement intégral par le caissier Y de la somme réclamée par le client X soit FCFA 9 000 000.
- ✓ Prendre les mesures disciplinaires à l'encontre de responsable clientèle.
- ✓ Licencier le caissier.

Annexe 9 : Statistiques sur les fraudes les plus fréquentes.

Les statistiques de la fraude de Janvier 2010 à Juin 2011

date	Type de fraude	observations
08/01/10	Présentation et encaissement à la caisse d'un chèque ayant fait l'objet d'opposition au paiement : FCFA 111 000	Plainte et conduite à la BEF.
06/01/10	Retrait au GAB avec une carte prépayée rechargée de façon fictive (sans dépôt à la caisse) à l'aide d'un TPE : FCFA 9 193 000	Plainte et conduite à la BEF
20/04/10	Débets frauduleux sur les comptes de la clientèle : FCFA 14 300 000	Plainte et conduite à la BEF
05/05/10	Crédits frauduleux sur les comptes de la clientèle : FCFA 47 444 887	Plainte et conduite à la BEF
06/05/10	Débets frauduleux sur les comptes de la clientèle : FCFA 3 305 000	Plainte et conduite à la BEF
15/06/10	Tentative de retrait d'un chèque volé avec imitation de signature de FCFA 200 000	Appréhendés et remis à la BEF.
27/07/10	Tentative de retrait d'un chèque dont le montant en chiffre et en lettre a été falsifié. Contacté, le titulaire confirme avoir émis le chèque mais pour un montant inférieur (FCFA 10 000 000 au lieu de FCFA 20 000 000)	Appréhendés et remis à la BEF.
29/09/10	Tentative de retrait d'un chèque	

	volé avec imitation de signature de FCFA 2 000 000	Plainte et conduite à la BEF.
25/09/10	Présentation et encaissement d'un bordereau de retrait épargne avec imitation de signature : FCFA 2 000 000.	Plainte et conduite à la BEF.
26/10/10	Tentative de retrait d'un chèque volé avec imitation de signature : FCFA 450 000	Plainte et conduite à la BEF.
02/11/10	Tentative de retrait d'un transfert rapide de FCFA 1 022 545 au moyen d'une fausse pièce d'identité.	Appréhendés et remis à la BEF avec plainte.
10/12/10	Tentative d'encaissement de faux chèques de voyage de FCFA 2 164 400 au moyen d'un passeport falsifié.	Appréhendés et remis à la BEF.
09/05/11	Tentative de retrait d'un chèque volé avec imitation de signature : FCFA 200 000	Plainte à la BEF
19/05/11	Tentative de retrait sur un compte épargne enregistrant le produit d'escroquerie : FCFA 105 000	Appréhendés et remis à la BEF avec plainte.
24/05/11	Encaissement de plusieurs chèques volés avec imitation d'une signature : FCFA 12 730 000	Plainte et conduite à la BEF.
25/05/11	Tentative de retrait d'un chèque volé avec imitation de signature : FCFA 1 295 000	Appréhendés et remis à la BEF avec plainte.
16/06/11	Encaissement d'un chèque volé avec imitation de signature :	Appréhendé et remis à la BEF avec plainte.

	FCFA 628 976	
--	--------------	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. **BAKER Neil**, (Avril 2007), *La fraude disconnectée*, *Revue de l'Audit Interne*, 5 pages.
2. **BARBIER ETIENNE (1996)**, *Audit interne : Permanence et actualité*, Paris
3. **BERTIN, Eliabeth (2007)**, *Audit interne : Enjeux et pratique à l'international*, éditions d'organisation, 320 pages.
4. **BONANICHE JOSE**, (2003), *l'auditeur face à la fraude interne : malaise et technicité*, *Revue Audit n° 164*.
5. **CARASSUS ET CORMIER**, (2003), *normes et pratiques de l'audit externe légal en matière de prévention et de détection de la fraude*, *comptabilité-Contrôle-Audit / tome 9-volume1*.
6. **CHIAPPORI P.A & Yanelle M.O (1996)**, le risque bancaire : un aperçu théorique, *Revue d'économie financière n°37*, PP.97.11.
7. **COLLINS ET VALIN**, (1992), *Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4^e édition, paris, 373 pages.
8. **COOPERS & Lyrand (2000)**, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, 348 pages.
9. **DESMICHT François (2007)**, *La pratique de l'activité bancaire*, 2^e édition Dunod, Paris, 354 pages.
10. **Hans wilmots**, *aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions standaard, 319 pages.
11. **IFACI**, (1999), *le rôle de l'audit interne dans la prévention de la fraude*, *Prise de position de l'ECIIA*, 56 pages.
12. **IFACI**, (2001), *Management des risques*, *Prise de position professionnelle n° 13 de l'IIA*, Paris, 62 pages.
13. **IFACI**, (2002), *Gouvernement d'entreprise et conseil d'administration*, *les meilleurs pratiques*, Paris, 114 pages.
14. **IFACI & PW HC**, (2002), *la pratique du contrôle interne*, édition organisation.
15. **IFACI**, (2003), *Guide d'audit : Etude du processus du management et de cartographie des risques*, *conception, mise en place et évaluation*, Paris, 90 pages.
16. **IFACI (2005)**, *Guide d'audit : Auto-évaluation du Contrôle Interne*, Paris, 58 pages.
17. **JIMENEZ Christian ; Patrick Merlier ; Dan Chelly (2008)**, « *Risques opérationnels : De la mise en place du dispositif à son audit* ». *Revue banque Edition*, 18, rue la Fayette, 75009, 271 Pages.
18. **Larousse, (2010)**, *édition anniversaire de la semeuse*, 439 pages.

19. **Mohamed HAMZAOU** (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne normes ISA 200 ,315 ,330 et 500, 2^{ième} édition, Pearson Education France, 288 pages.*
20. **OBERT Robert, MAIRESSE Marie Pierre** (2009), *DSCG 4 - Comptabilité et audit - Manuel et application, Paris, 639 pages.*
21. **Ogien DOV** (2008), *Comptabilité et audit bancaires, édition Dunod, Paris, 2008 ; 532 pages.*
22. **PONS**, (2005), *Quand les logiciels « souples » facilitent la fraude, Revue Audit n°174.*
23. **PRICEWATREHUSSECOOPERS** (2005), *la pratique du contrôle interne, Edition d'organisation, Paris, 337 pages.*
24. *Rapport annuel Ecobank Bénin, (2010), 35 pages.*
25. *Rapport d'investigation, (2010).*
26. *Rapport des séminaires sur la prévention et la détection de la fraude.*
27. **RENARD Jacques** (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ième} édition, groupe Eyrolles 472 pages.*
28. **Rontchevsky** (2003), *Code de commerce, Edition Dalloz, (353-368) pages.*
29. **ROUFF Jean Loup** (décembre 2001), *la fraude dans l'entreprise : une réalité et non une fatalité, Revue Audit N°152.*
30. **SARDI Antoine** (1998), *Audit et inspection bancaire, édition Afges, 2^{ème} édition ; tome 1&2 Paris.*
31. **SARDI, Antoine** (2002), *Audit et contrôle interne bancaires, Edition AFGES, Paris, 1065 pages.*
32. **SARDI Antoine** (2005), *Pratique de la comptabilité bancaire, Editions AFGES 7^{ième}, rue Washington-75008 Paris 1351 Pages.*
33. **SIRUGUET Jean Luc** (2001), *Le contrôle comptable bancaire tome II, Pratique du contrôle comptable des opérations de banques classiques, revue banque, éditeur 18, rue La Fayette, Paris ,561 pages.*
34. **SIRUGUET Jean Luc** (2006), *Contrôle interne bancaire et la fraude, 278 pages.*
35. **STEINBERG M. Richard, BROMILOW L. Cathérine**, (2002) ; *l'efficacité des comités d'audit, les meilleures pratiques, Paris, 110 pages.*
36. **TURBA Victoria** (2007), *Comment échapper aux scandales financiers ? L'HARMATTAN, Paris, 188 pages.*