

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU**

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences Financières et Comptabilité**



**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master  
Spécialité : Audit & Comptabilité**

**Le rôle de l'audit interne dans la prévention et la détection  
d'une fraude bancaire  
Cas : Inspection régionale de banque BADR tizi Ouzou**

**Mémoire réalisée par :**

**-Melle KABI ALICIA  
-Melle KACI LYASMINE**

**Encadré par :**

**Mme BILEK Lila**

**Examiné par :**

**Présidente : Mme NANECHÉ**

**Fariza**

**MCB**

**UMMTO**

**Rapporteur : Mme BILEK**

**Lila**

**MAA**

**UMMTO**

**Examinatrice : Mme BOUGHERABA**

**Ouassila**

**MAA**

**UMMTO**

**Promotion : 2024/2025  
Date de soutenance : 15/06/2025**

# *Remercîments*

Nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir accordé

Santé et courage pour accomplir ce travail

Nous tenons à formuler l'expression de notre profonde

Reconnaissance à notre promoteur au sein de l'inspection régionale BADR de TIZI

OUZOU. Mr KESSAL BRAHIM pour son accueil et ses orientations

Au long de ce travail

Nous remercions aussi MR NAILI pour son accueil dans l'unité

De l'inspection régionale BADR de Tizi-Ouzou.

Nous remercions notre encadrante de mémoire Mme BILEK pour

Sa disponibilité et sa générosité, un grand merci aussi à nos

Enseignants à l'université.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribués de près où

De loin afin que notre travail puisse voir le jour

## ***Dédicace***

Je dédie ce mémoire

A mes chers parents ma mère et mon père

Pour leur patience, leur amour, leur soutien et leur

Encouragements

A mes frères ,Mon chers oncle MEH Achour

Sans oublier nôtres promotrices, nôtres encadreurs

Ainsi ma binôme.

Toutes les personnes qui mont aide pour réaliser ce travail

KABI ALICIA

# *Dédicace*

Je dédie ce mémoire à :

Mes très chers parents ma mère et mon père, qui  
M'ont tout donné, qui m'ont soutenu et encouragé dans mes études

Que dieu les protège

Mon frère

Mes très chers grands-parents

Sans oublier nôtres promotrices, nôtres encadreur, ainsi que ma

Binôme

Toutes les personnes qui m'ont aidé pour réaliser ce travail

KACI LYASMINE

# SOMMAIRE

## **Sommaire**

### **Introduction générale**

**Chapitre I** : le contrôle interne et la gestion des risques bancaires

**Section 01** : le contrôle interne bancaire

**Section 02** : Les Risques bancaires et le

**Section 03** : La gestion des risques

**Chapitre II** : l'audit interne et la prévention et la détection contre la fraude bancaire

**Section 01** : Les concepts de base de l'audit interne

**Section 02** : le déroulement d'une mission d'audit interne

**Section 03** : processus de prévention et de détection de fraude bancaire

**Chapitre III** : Etude de cas de fraude au sein de l'inspection régionale BADR tizi Ouzou

**Section 01** : Présentation général de la banque BADR

**Section 02** : étude d'un cas de fraude au sein de l'inspection régionale BADR tizi ouzou

**Section 03** : déroulement d'une mission  
d'inspection

### **Conclusion générale**

### **Bibliographie**

### **Annexe**

## **Index des schémas :**

Figure N° 1 : Les niveaux du contrôle interne

Figure N° 2 : la pyramide du COSO-1

Figure N° 3 : du COSO I au COSOII

Figure N° 4 : le risque financier et le risque opérationnel

Figure N° 5 : Processus d'amélioration continue

Figure N°6 : Schéma illustratif d'un processus

Figure N°7 : la cartographie du risque opérationnelle

Figure N°8 : Schéma de la phase de préparation

Figure N°9 : modèle du questionnaire du contrôle interne

Figure N° 10 : modèle FRAP

Figure N°11 : Schéma de la mission d'audit interne

**Index des tableaux :**

Tableau N° 1 : la fraude interne

Tableau N° 2 : la fraude externe

Tableau N°3 : La différence entre l'audit et le contrôle interne

Tableau N° 4 : La différence entre l'audit et l'inspection

Tableau N°5 : La différence entre l'audit interne et l'audit externe

Tableau N°6 : Tableau des risques

Tableau N°7 : tableau d'un suivi du rapport d'audit interne

Tableau N°8 : Tableau d'un plan d'action

Tableau N°9 : tableau d'un suivi du rapport d'audit interne

Tableau N°10 : Diagnostic du risque de fraude

Tableau N°11 : Diagnostic du risque de fraude (suite)

## **Liste des abréviations**

AFAQ : Association Française d'Assurance Qualité

AI : audit interne

AMF : Autorité des Marchés Financiers

BCR : Boulonnerie Coutellerie et Robinetterie

CI : Contrôle Interne

COCO : Criteria On Control Committee (recommandations sur le contrôle)

COSO : Commette Of Sponsoring Organisations of the Treadway commission

DG : Direction Générale

FRAP : Fiche de Révélation et d'Analyse des Problèmes

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.

ISO : International Organisation for Standardization (organisation internationale de Normalisation)

QCI : Questionnaire du Contrôle Interne

QPC : questionnaire de la Prise de Connaissance

R.H : ressources humaines

SCI : Système de Contrôle Interne

SI : Système d'Information

# ***INTRODUCTION GENERALE***

## Introduction Générale

Le secteur bancaire joue un rôle crucial dans l'économie en facilitant les transactions financières, en mobilisant l'épargne et en fournissant des crédits aux entreprises et Particuliers. Il sert d'intermédiaire entre les déposants, qui cherchent à faire fructifier leur argent, et les emprunteurs, qui ont besoin de financement pour des projets variés. De plus, les banques contribuent à la stabilité économique en régulant la masse monétaire et en soutenant la croissance économique.

Cependant, le secteur bancaire encourt plusieurs risques qui ont toujours fait l'objet d'une grande attention dans les banques. Ces risques sont une menace pour l'activité des banques, mais également pour leur positionnement sur les marchés financiers. Toutes les banques et les établissements financiers doivent apprendre à gérer les risques bancaires. Ces risques nécessitent une gestion prudente et une réglementation adéquate pour assurer la stabilité du système financier.

Le secteur bancaire et financier est l'un des plus exposés au phénomène de fraude, depuis son sens c'est étendu dans le langage courant pour désigner les infractions commises dans divers domaines tels que comptabilité, fiscalité. L'un des moyens de prévenir la fraude est donc de doter les marchés de règles de conduite fortes, d'assurer une information de haute qualité pour les consommateurs et de renforcer le contrôle interne efficace et efficace qui apporte les Garanties d'un réel pilotage. La notion de contrôle est intimement liée à celle de fraude. Il ne faut pas oublier en effet que la plupart des fraudes découlent de l'absence et du manque d'efficacité des dispositifs de CI reconnaissant que l'opportunité qui est offerte à l'individu, autrement dit l'absence de contrôle, constitue l'un des trois piliers de l'émergence d'un comportement frauduleux. Le contrôle interne est maintenant présenté comme une solution lutter contre la fraude.

L'audit interne joue un rôle stratégique : il vérifie l'efficacité des contrôles internes, identifie les faiblesses et propose des recommandations pour prévenir et détecter les fraudes. En examinant les procédures, les opérations et les systèmes de contrôle, il peut mettre en lumière des anomalies ou des risques potentiels. Son action contribue à sécuriser les opérations bancaires, à protéger les actifs de la banque et à assurer le respect des réglementations en vigueur. En outre, l'audit interne conseille la direction sur les améliorations à apporter pour renforcer la gouvernance et la gestion des risques. Grâce à ce travail, il renforce la confiance des clients, des partenaires et des actionnaires, et participe à la stabilité et à la réputation de l'institution bancaire. La fonction de l'audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entité.

La fraude cause des pertes exorbitantes pouvant aller jusqu'à la faillite, outre les pertes Purement financières, elle porte atteinte à la réputation et à l'image de marque de la banque et provoque une crise de confiance auprès des tiers et peut se propager en donnant lieu à un risque systémique. Elle est aujourd'hui un risque dont la matérialisation est fréquente et dont l'occurrence dans une organisation est souvent masquée.

Il existe en effet une multitude de petites fraudes dont l'impact n'est pas fondamentale significative. Ce qui est remarquable en revanche, c'est l'augmentation récente de cas de Fraudes dont l'impact est significatif sur la stabilité financière, des moyens frauduleux Signifie contrôles sévères et s'exposer à de lourdes peines. C'est pourquoi, les banques sont tenues de

# Introduction Générale

Mettre au point les moyens nécessaires pour la maîtrise de ce risque en raison des enjeux qui lui sont liés et afin de garder une bonne image aux yeux de sa clientèle et des actionnaires.

Les entités doivent être proactives et réactives afin d'éviter tout risque de fraude. La meilleure de prévention et de détection contre la fraude est le contrôle interne. En l'occurrence, les auditeurs internes doivent aider les responsables à prévenir et à détecter les risques de fraude en évaluant l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne.

## Intérêt du sujet

Notre intérêt s'est porté sur le thème : « le rôle de l'audit interne dans la prévention et la détection de fraude bancaire » pour les raisons suivantes

- En premier lieu il s'agit d'une acquisition de connaissance en matière de contrôle interne bancaire et les risques liés à l'activité bancaire, et la gestion de ses risques.
- En second lieu la contribution de l'audit interne à la prévention et à la détection de fraude.
- En fin, le thème sus cité, Un cas pratique sur la fraude dans le secteur bancaire.

## Objectif de l'étude

L'objectif de notre réflexion est de montrer que le contrôle interne se relève indispensable dans la gestion des risques liés à l'activité bancaire et comment l'audit interne contribue à la prévention et détection de la fraude en évaluant l'efficacité des dispositifs mis en place et la pratique étude d'un cas de fraude au niveau de l'inspection BADR

Tout cela, nous a conduits à la formulation de la problématique **suivante** : « **comment l'audit interne contribue-t-il à protéger les banques contre la fraude, et comment cela fonctionne-t-il en pratique ?** »

Cette problématique a mis en évidence les hypothèses suivantes suivantes

- Quelles sont les meilleurs pratiques en matière de l'audit interne pour prévenir et détecter la fraude ?
- Comment la fraude impacte -t-elle le fonctionnement des banques ?
- Quelle sont les limites d'audit interne en matière de lutte contre la fraude ?

## Approche méthodologique :

Nous avons utilisé dans notre étude deux méthodes généralement appliquées dans tout travail de recherche, la méthode descriptive, basée sur des recherches bibliographique, documentaires, articles et ouvrages divers lors de la présentation du contrôle interne ainsi que l'audit interne. Une approche analytique basée sur l'étude d'un cas pratique de fraude bancaire au sein de l'organisation d'accueil, afin

## Méthodologie de la recherche

Tout d'abord, le premier chapitre traite les généralités et les composants du ci et les différents risques encourus par le banquier ainsi que le risque opérationnel et la gestion des risques.

Ensuite, le deuxième chapitre présente ; les généralités d'audit interne le déroulement d'une mission d'audit interne ainsi que processus de prévention et de détection de fraude bancaire.

Enfin, le dernier chapitre sera consacré pour la présentation de l'organisation d'accueil et l'étude d'un cas de fraude au sien de l'inspection régionale BADR TIZI OUZOU.

# **CHAPITRE 1 : le contrôle interne et la gestion des risques bancaires**

# Chapitre 01 : le contrôle interne et la gestion des risques bancaires

## Introduction

Les domaines d'activité bancaire se sont largement étendus et les produits offerts se sont multipliés. Les exigences des clients sont plus élevées, ce qui a engendré une pression sur le secteur bancaire qui devient alors rude et accrue.

Le contrôle interne bancaire est un outil de gestion important pour une banque. Il constitue un instrument que les banques se doivent d'adapter et enrichir en permanence, pour une prévention des risques et une exploitation des opportunités.

Le système de contrôle interne et de gestion de risques développé au sein d'une organisation permet une mise en œuvre de dispositions qui assurent une maîtrise raisonnable des risques auxquels l'organisation doit faire face.<sup>1</sup>

Dans ce chapitre, nous allons traiter des fondements théoriques et conceptuels du Contrôle interne ainsi que les risques liés à l'activité bancaire.

Ce chapitre se subdivise en trois sections :

- La première section : « le contrôle interne bancaire » ;
- La deuxième section : « Les Risques bancaires et le risque opérationnel » ;
- La troisième section : « la gestion des risques ».

## Section 1 : le contrôle interne bancaire

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, il donne une assurance raisonnable que les opérations sont réalisées, Sécurisées, optimisées et permet ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine. Il vise à garantir une gestion opérationnelle et financière efficiente, fiable, conforme et intègre.<sup>2</sup>

On a entamé dans cette section les généralités du contrôle interne et ses composants.

### 1 Les Généralités du contrôle interne

#### 1.1 Les définitions du contrôle interne :

Les définitions du contrôle interne ont été nombreuses et ont évolué au fil du temps, en fonction des changements dans l'environnement de l'entreprise. Cependant, elles partagent tout l'objectif de traiter les aspects comptables et de prévenir les erreurs involontaires ainsi que les fraudes.

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français dès 1977 : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> -C. GRENIER, J. BONNEBOUCHE « Auditer et contrôler les activités de l'entreprise » édition Foucher, Paris 2003. P6.

<sup>2</sup> B. PIGE : « Audit et Contrôle Interne » 3ème édition EMS paris, 2009, p10 11.

<sup>3</sup> B. GRAND, B. VERDALLE :« Audit Comptable et Financier », Economica, Paris, 1999, p63.

Selon le consultative committee of Accountancy en 1987 : « Le contrôle interne comprend L'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et L'état complet des informations enregistrées »<sup>4</sup>

Selon le COSO (Committee of Sponsoring Organization of the treadway commission) en 1992 : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, la hiérarchie et le personnel de l'organisation. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs »<sup>5</sup>

Selon l'Autorité des Marchés Financiers (L'AMF) propose en 2006 au contrôle interne une définition complète et qui fait la synthèse de diverses définitions : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un Ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptées aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente des ressources.
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformités. »<sup>6</sup>

### 1.2 Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif global qu'on peut décliner en Objectifs intermédiaires. L'objectif global garantis la continuité de l'organisation dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis.

Pour atteindre cet objectif global, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents :

#### 1.2.1 La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle fournit au monde extérieur. Et concernent ses activités et ses performances. Plus précisément, ces contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être :

- Fiable et vérifiable
- Exhaustives
- Pertinentes
- Disponibles

#### • Une information fiable et vérifiable

Une information fiable, est celle qui donne une image fidèle et sincère de l'entité, vérifiable dans la mesure où doit permettre de retrouver les sources grâce à des références appropriées permettant de justifier les ressources et de l'authentifier.

- Une information exhaustive

---

<sup>4</sup> JACQUES.R : « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », G Eyrolles, France, 2012, P4

<sup>5</sup>Idem, P4

<sup>6</sup> Idem, P5

Pour être fiable, les informations financières doivent être exhaustives, une information est dite exhaustive lorsqu'elle est complète, sans blancs ni omissions, qui peuvent la rendre fautive, en conséquence non fiable.

- **Une information pertinente**

On dit qu'une information est pertinente lorsqu'elle est divulguée en temps opportun (utile), et lorsqu'elle favorise une prise de décision adéquate et aide à évaluer les événements passés, présent ou futur, ou en leur permettant de confirmer ou d'apporter des corrections pour les événements antérieurs.

- **Une information disponible**

Pour l'utilité de l'information financière, elle doit être disponible et accessible, lisible et compréhensible dans les temps et l'espace voulus.<sup>7</sup>

### 1.2.2 L'efficacité et l'efficience des opérations

L'efficacité consiste à tout faire pour atteindre des objectifs avec des moyens affectés, c'est la seconde condition pour un bon contrôle interne. L'efficience représente capacité d'atteindre les objectifs avec une utilisation minimale des moyens et des ressources.

Il faut entendre par « opération » tous les actes de l'entreprise dans toutes ses fonctions. Le contrôle interne permet d'assurer une meilleure efficience des moyens mis en œuvre pour assurer la pérennité de l'entreprise.<sup>8</sup>

### 1.2.3 La protection du patrimoine

Le patrimoine est l'ensemble des biens comme (les brevets, le savoir-faire, la réputation compris le personnel) des choses que nous excluons en comptabilité sa protection et sa sauvegarde est essentiel pour le contrôle interne.

Ainsi, le contrôle interne doit impérativement contribuer à la pérennité de l'entreprise en préservant son patrimoine et ses actifs c'est-à-dire les actifs immobilisés, les stocks, les Immobilisations incorporelles, l'image de l'entreprise, le personnel, la technologie.<sup>9</sup>

### 1.2.4 Le respect des lois, règlement et contrats

L'entité évolue dans un environnement régi par des règles et des lois. Le contrôle interne aide à s'assurer que l'entreprise respecte les lois et réglementations en vigueur dans son secteur d'activité. Par ailleurs, « les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions ».

Il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

- Connaître les diverses règles qui lui sont applicables.
- Transcrire ces règles dans ses procédures internes.
- Informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.

## 1.3 Les acteurs et du contrôle interne

### 1.3.1 Le conseil d'administration

---

<sup>7</sup> JACQUES.R : « théorie et pratique de l'audit interne. », ED d'organisation, France, 2010, P144- 147

<sup>8</sup>JACQUES. R : op.cit.,2012 P33.

<sup>9</sup> <https://fr.linkedin.com/ objectifs-du-contrôle-interne-alihoun-moustapha-traoré-ikeOf> publié 18janvier2024

Il représente les actionnaires et il est à ce titre directement intéressé par le niveau de contrôle interne de l'entreprise. Il doit notamment s'assurer que les procédures internes garantissent la significativité et l'honnêteté des comptes sociaux.

La responsabilité civile des membres du conseil d'administration peut être engagée pour défaut d'organisation du contrôle interne mais également pour défaut de suivi de l'efficacité de la gestion des risques.

Le conseil doit mettre en place les politiques de contrôle interne et rechercher régulièrement l'assurance que ce système fonctionne efficacement. De plus, il doit s'assurer que ce système de contrôle interne est efficace pour gérer les risques.<sup>10</sup>

### 1.3.2 Le comité d'audit

Il est composé d'administrateurs indépendants chargés d'initier et de suivre les missions d'audit. À ce titre il a mission de demander le renforcement des procédures de contrôle interne.

Le Comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le Comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.<sup>11</sup>

### 1.3.3 La direction générale

C'est à la direction qu'incombe la responsabilité globale de la conception, de la mise en œuvre, du bon fonctionnement et de la maintenance du système de contrôle interne, ainsi que de sa documentation, C'est elle qui est chargé de définir, d'impulser et de surveiller.

La direction générale ou le directoire sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.<sup>12</sup>

### 1.3.4 Le personnel

Il est l'acteur essentiel de la pièce et responsable de la maîtrise des activités au regard des objectifs qui lui sont fixés. Parmi le personnel, ce sont les responsables opérationnelles qui

---

<sup>10</sup><https://www.amf-france.org> Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne pour les valeurs moyennes et petites publié le 22 juillet 2010 p6

<sup>11</sup> Idem, p7

<sup>12</sup> <https://www.memoireonline.com/> Contrôle interne : finalité de l'audit interne. Etude de cas : audit du cycle de financement des opérations Commerce extérieur par Crédit Documentaire par BELIMANE.S Ecole supérieure de commerce Alger en comptabilité et audit publié en 2012

Jouent le rôle essentiel : ce sont eux qui motivent, organisent et contrôlent les activités dont ils ont charge.

Pour ce faire, ils participent à l'identification et à l'évaluation des risques relatives aux Taches qu'il assument. Les responsables opérationnelles se trouvent à tous les niveaux ce sont tous les responsables, et chacun à son niveau, qui vont mettre en œuvre (ou refuser avec Motivation) les recommandations de l'audit interne.

### **1.3.5 Les contrôleurs interne**

La place des contrôleurs est auprès des responsables opérationnelles de haut niveau et leur rôle devrait porter sur quelques points :

- Être auprès de ces responsables la spécialité qui conseil, alerte, assiste, mais en veillant attentivement à ne pas les déresponsabiliser.
- Une cohérence de l'ensemble des dispositifs mis en place.
- Une mise en place des recommandations de l'audit interne.
- Evaluation périodiques du système en place en déduire les actions d'entreprise.
- Participer à la formation et à la sensibilisation du personnel.

### **1.3.6 Les organismes de contrôle**

Leurs places se trouvent dans les professions réglementés (banque, assurance) et dans les administrations comme les inspections des finances. Les acteurs indépendants et accrédités qui réalisent effectivement les contrôles officiels. Leur rôle consiste aussi à déterminer les règles à respecter, les outils et méthodes de contrôle.

### **1.3.7 L'audit interne**

L'audit interne permet de vérifier La conformité aux exigences du référentiel de l'entreprise et le fonctionnement du contrôle interne. Il le fait en réalisant des missions selon une périodicité qui est fonction du risque.

À la suite de ses missions, l'audit exprime des recommandations qui sont :(des Propositions concrètes portant sur les dispositifs à créer, à améliorer ou à supprimer ... etc.) aux responsables à fin d'améliorer le contrôle interne<sup>13</sup>

## **1.4 L'organisation du contrôle interne au niveau de la banque**

### **1.4.1 Le contrôle permanent**

S'assure quotidiennement de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées, se réfère aux contrôles réalisés au quotidien par les opérationnels et leur hiérarchie dans le cadre du traitement des opérations. Il s'agit d'un niveau de contrôle qui comprend deux aspects :

### **1.4.2 Le contrôle permanent de niveau 1**

---

<sup>13</sup>Renard Jacques : op.cit,2012 P38- 39

## Chapitre 01 : le contrôle interne et la gestion des risques bancaires

Le premier est assuré par les opérationnels qui identifient les risques induits par leur activité et qui se doivent de respecter les procédures en vigueur et les limites fixées.

Mener l'activité en gérant les risques

- Dispositifs et contrôles quotidiens
- Mis en œuvre par les opérationnels et leur hiérarchie
- Visent à vérifier le bon traitement des opérations.

Conception et sécurisation des processus avec Différentes formes de contrôle :

- Autocontrôles exercés par les opérationnels.
- Contrôles indépendants exercés par d'autres opérationnels.
- Contrôles hiérarchiques, ciblés sur certains points.

Réalisés le plus souvent sur des échantillons exhaustifs durant le processus de traitement.<sup>14</sup>

### 1.4.3 Le contrôle permanent niveau 2

La fonction du CPN2 est de mesurer, surveiller et évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle de niveau 1 (réalisé par les opérationnels).

- Mis en œuvre par les acteurs dédiés à la gestion des risques et aux contrôles de conformité : Direction du contrôle permanent, service de contrôle d'interne, Qualité, RSSI et la hiérarchie en réalisant tout ça de manière régulière.
- Vérifie l'efficacité des contrôles de contrôle permanent niveau1.<sup>15</sup>

### 1.4.4 Le contrôle périodique niveau 3

Quant à lui, est assuré par la fonction d'audit interne. Cette fonction assure le contrôle de l'ensemble du dispositif de contrôle permanent, en vérifiant son existence, sa conformité, son fonctionnement et sa qualité.

Evaluer le dispositif de contrôle interne :

- Missions menées par l'audit interne dans le cadre d'un plan d'audit pluriannuel (notion de périodicité), compte tenu de l'activité, de l'organisation et des risques identifiés.
- Afin d'évaluer l'efficacité des contrôles de 1et 2e niveau du contrôle permanent.<sup>16</sup>

### 1.4.5 Direction générale

Le rôle de la direction générale c'est de Traiter, consolider, commenter les informations. Discuter des pistes d'amélioration avec les directions métiers et fonctionnelles et Préparer les communications externes relatives au contrôle interne. Contribuer à la rédaction du rapport des dirigeants sur le contrôle interne et la gestion des risques.

Rendre compte aux organes dirigeants, notamment au comité d'audit, du niveau de maîtrise des risques et des contrôles.<sup>17</sup>

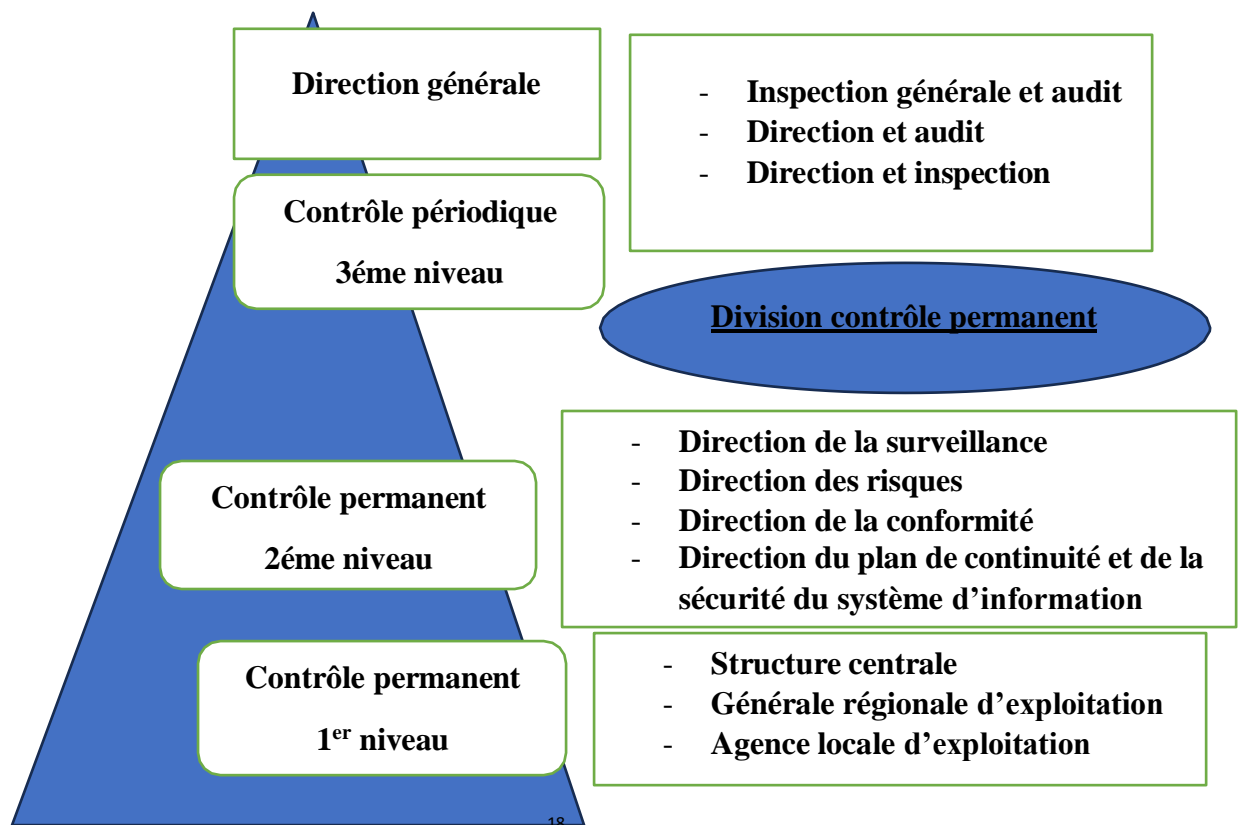
---

<sup>14</sup> <https://www.univ-amu.fr> approbation de la charte de contrôle interne rédigé par : GAURINO JULIA publié le 12/02/2021.

<sup>15</sup> Idem.

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> <https://docs.ifaci.com> HERTOUCHE A. & ACHIBANE M : « Le contrôle interne et la gestion des risques bancaire



Source : document remis par l'inspection de BADR tizi Ouzou date 23/03/2025

## 1. Les composants du contrôle interne

Le contrôle interne repose sur deux composantes fondamentales, le **COSOI** et le **COSOII** qui interagissent de manière cohérente au sein de l'organisation

### 2.1 Le référentiel COSO

Parmi les différentes définitions du contrôle interne, celle du COSO mérite une attention particulière : le COSO « Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission », constitué aux États-Unis en 1985. Ce dernier est une réflexion initiée en deux étapes, le COSOI dans les années 1980 et le COSOII en 2004.

Le COSO est un référentiel de gestion globale du contrôle interne le plus pertinent selon l'IIA, il définit les composantes du contrôle interne, c'est à partir de ces composantes que l'efficacité s'apprécie.<sup>19</sup>

#### 2.1.1 COSOI

Le COSO I retient cinq éléments essentiels jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités : ils réunissent donc les conditions indispensables pour un bon contrôle interne.

<sup>19</sup> Elisabeth BERTIN, audit interne : « enjeux et pratiques à l'international », EYROLLES, 2007, P54-55

- **Environnement de contrôle**

C'est le milieu dans lequel va se dérouler, s'organiser et développer le contrôle interne, Il est le socle sur lequel tout va se construire, c'est un outil particulièrement utile pour les auditeurs interne mais qui devrais intéresser au plus haut point les manager sous leur contrôle interne.

Pour évaluer l'environnement de contrôle au sein d'une organisation, une analyse d'état des lieux et des principaux éléments constituant cet environnement est nécessaire :

L'intégrité et l'éthique ;  
Le fonctionnement de l'entreprise ;  
La gestion des ressources humains.<sup>20</sup>

- **Evaluation des risques**

C'est un moyen qui permet d'identifier et d'analyser les risques majeurs auxquels L'entreprise est exposée dans la réalisation de ses objectifs. Pour concevoir et mettre en place un système de contrôle interne, il faut être capable de détecter les risques susceptibles. L'évaluation des risques se révèle nécessaire « afin de bien les connaître pour être en mesure de les maîtriser ».

Ce qui a conduit les initiateurs du COSO I à constater qu'il est indispensable d'évaluer les risques pour être en mesure d'y adapter un dispositif adéquat, les dirigeants doivent être attentifs au changement, dans un environnement en constante. <sup>21</sup>

- **Les activités de contrôle**

Elles permettent de s'assurer que les mesures prises contre les risques identifiés et pour la réalisation des objectifs sont correctement appliquées. Plus spécifiquement, d'examiner si des mécanismes de contrôle mis en place sont adéquats et s'ils sont effectivement pris en compte Les activités de contrôle sont conçues et mises en œuvre pour faire face aux risques décelés par la banque par le biais du processus d'évaluation des risques décrit précédemment. Ces activités comportent trois étapes :

L'établissement des politiques ;  
La performance des procédures au regard de ces politiques ;  
La vérification du respect de la conformité aux politiques.<sup>22</sup>

- **Une information et une communication satisfaisante**

Une information adéquate et une communication efficace sont deux éléments essentiels au bon fonctionnement d'un système de contrôle interne. S'agissant des banques, pour que l'information soit utile, elle doit être pertinente, fiable, récente, accessible et présentée sous une forme cohérente.

Les méthodes information et communication permettent de diffuser l'information afin que l'ensemble des collaborateurs (internes ou externes) puissent disposer de toutes les informations requises pour l'accomplissement de leurs taches. <sup>23</sup>

---

<sup>20</sup>JACQUES. R : op.cit,2012 P54.

<sup>21</sup>JACQUES.R op.cit., 2010, P137.

<sup>22</sup> Comité de Bâle sur le contrôle interne bancaire : Cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne, Bâle, Janvier 1998.

<sup>23</sup> Idem.

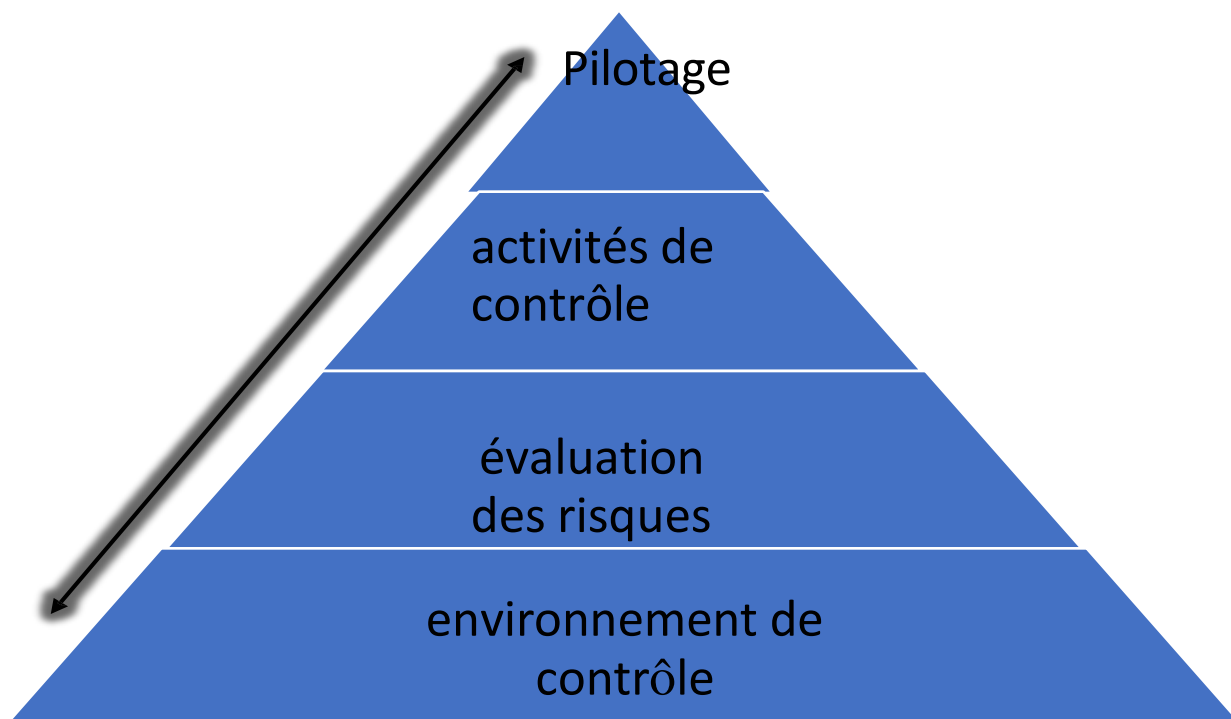
- **Le pilotage**

Le pilotage est exercé à chaque niveau par le responsable en question, cela permettra d'évaluer l'efficacité du contrôle interne et de détecter les éventuelles anomalies afin de pouvoir faire les adaptations nécessaires.

Et relever les risques, faiblesses et dysfonctionnements éventuels qui doivent être en suite signalés et communiqués à la hiérarchie afin de les améliorer.<sup>24</sup>

**Figure N°02 : la pyramide du COSO-1**

### Communication et évaluation



**Source** : SCHICK.P, VERA.J, BOURROUILH-PAREGE.O, « Audit interne et référentiels de risques », édition DUNOD, Paris, 2010, p19 20

### 2.1.2 Le COSO II

À partir du COSO I les différents éléments identifiés ont été affinés et complétés en approfondissant plus particulièrement l'évaluation des risques. On lui substitue alors une notion nouvelle, celle d'Enterprise Risk Management « ERM », ou gestion globale du risque.

---

<sup>24</sup>JACQUES.R: op.cit., 2010, P 164

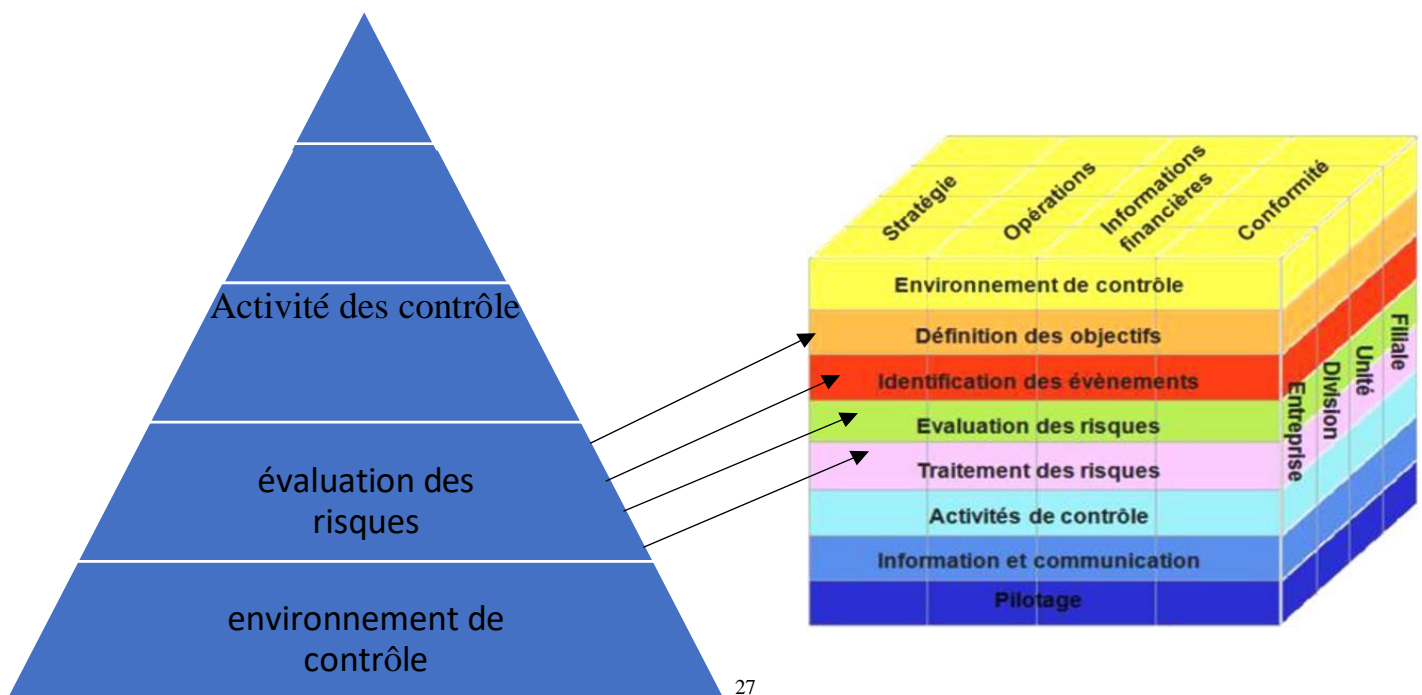
## Chapitre 01 : le contrôle interne et la gestion des risques bancaires

L'approfondissement des travaux du COSO I a en effet montré que c'est ce processus, pris dans sa globalité, qui peut le plus efficacement, permettre l'implantation d'un bon contrôle interne lequel ne saurait exister sans une gestion globale des risques. Les auteurs du COSO ont ajouté deux autres dimensions à ces cinq éléments :

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

Ainsi, COSO I est un référentiel de contrôle interne, le COSO II est plutôt un référentiel de management des risques. En fait, tout part du principe que sans une gestion globale et raisonnée des risques on ne saurait maîtriser ses activités et atteindre ses objectifs. Par voie de conséquence on ne pourrait être en mesure d'élaborer un contrôle interne satisfaisant<sup>26</sup>

**Figure N°03 : du COSO I au COSOII**



**Source :** SCHICK.P, VERA.J, BOURROUILH-PAREGE.O, « Audit interne et référentiels de risques », édition DUNOD, Paris, 2010, p19 20.

<sup>26</sup> SCHICK.P, VERA.J, BOURROUILH-PAREGE.O, « Audit interne et référentiels de risques », édition DUNOD, Paris, 2010, p19 20

## Section 2 : Les Risques bancaires et le risque opérationnel

L'univers bancaire se caractérise par les multiples dimensions des risques financiers qui affectent les performances. Ces multiples des risques bancaires posent des problèmes de définition des différents risques. Des progrès ont été effectués ces dernières années avec le développement la réglementation des risques.

Les risques bancaires sont multiples et multidimensionnels, Il faut les répertorier et les définir le mieux possible dans la perspective de les mesurer, de les suivre de les contrôler. Cette démarche est classique, mais les questions de définitions sont importantes, parfois les définitions courantes des risques sont générales et les distinctions entre les risques sont trop floues. IL faut les préciser pour pouvoir ensuite les mesurer.<sup>28</sup>

Dans cette section en développé la notion des risques bancaires et le risque opérationnel.

### 2. Les risques bancaires

#### 2.1. La notion des risques

Selon JEAN.R : « Le risque est un danger ou péril dans lequel l'idée de hasard est accusée, mais avec la perspective de quelque avantage possible. C'est en vue de ces avantages que l'homme assume des risques, mais, d'ordinaire, tout en s'assurant le plus possible contre eux. »<sup>29</sup>

La banque est souvent présentée comme un portefeuille de risques. Ces derniers sont une dimension inévitable et naturelle compte tenu des produits proposés et de la « matière » manipulée : l'argent. Sa conséquence principale est de provoquer une perte significative pour l'établissement, soit au travers d'un ralentissement voire une diminution du PNB, soit par une augmentation des charges : coût des réparations, de maintenance, dédommagement, sanctions financières ou provisions Ils aboutissent à une altération dangereuse des fonds propres, conduisant à la faillite de l'établissement et pouvant remettre en cause la stabilité du système bancaire dans son ensemble.<sup>30</sup>

Les risques dans le secteur bancaire se définissent comme la possibilité de pertes pouvant survenir pour diverses raisons et incertitudes. Ils revêtent de nombreuses formes. Cependant, ils se caractérisent principalement par la possibilité que le résultat ou le rendement réel d'un investissement ne soit pas celui escompté.

L'incertitude désigne le manque d'informations suffisantes pour prédire ou anticiper avec précision l'évolution d'une situation, d'un événement ou d'un résultat. Elle reflète l'absence de certitude quant à l'occurrence, au moment ou à l'impact d'un phénomène.

#### 2.2. La typologie des risques

---

<sup>28</sup> JOEL.B « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques » Edition Dalloz, paris, 1995 p15.

<sup>29</sup> JEAN.R « De la gestion des risques au management des risques » AFNOR Éditions, 2010, 2e édition, p3.

<sup>30</sup> BENMANSOUR.A « La Gestion du Risque Opérationnel dans le Secteur Bancaire, Cas de la Banque Société Générale Algérie » publié le 24/03/2020, p 948.

Les risques dans le secteur bancaire sont de plusieurs types. Ils incluent les risques de crédit, de marché, opérationnels, de liquidité, d'affaires, de réputation et systématiques. Les risques bancaires peuvent être définis comme la probabilité que le rendement réel d'un résultat ou d'un investissement diffère du rendement attendu. Ces risques incluent la possibilité de perdre tout ou partie de l'investissement initial.

### 2.2.1. Les risques financiers

Les risques financiers sont associés à la structure financière de l'entreprise, aux transactions effectuées et aux systèmes financiers déjà mis en place. L'identification des risques financiers implique l'examen des opérations financières quotidiennes, particulièrement la trésorerie. Si l'entreprise est trop dépendante d'un client unique et qu'il n'est pas en mesure de payer, cela pourrait avoir de graves conséquences pour la viabilité de l'entreprise. Il s'agit d'examiner :

- La façon dont un crédit est accordé aux nouveaux clients ;
- Qui doit de l'argent à l'entreprise ;
- Les mesures prises pour les recouvrer ;
- L'assurance pouvant couvrir des créances importantes ou douteuses. Le risque financier doit prendre en compte des facteurs externes tels que les taux d'intérêt et les taux de change »

#### 2.2.1.1. Risque de crédit

Le risque crédit le risque en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contrepartie considérées comme un même bénéficiaire »

Le risque crédit consiste dans la défaillance possible d'emprunteurs dans le remboursement de crédits. Il est présent à toutes les étapes de la relation d'un établissement avec ses clients : lors de la sélection des emprunteurs et au cours du déroulement de la relation contractuelle. Les établissements doivent donc rester solvables malgré les pertes subies et pour cela respecter les normes destinées à maintenir un niveau suffisant de fonds propres ainsi que « garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des déposants et plus généralement des tiers ainsi que L'équilibre de leurs structures financiers <sup>31</sup>

#### 2.2.1.2. Risque de taux d'intérêt

Le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exploitation, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché mentionnés au e) ci-après

« Le risque de taux d'intérêt est le risque de voir les résultats affectés défavorablement par les mouvements de taux d'intérêt. De taux d'intérêts est un risque essentiel pour les banques car les quasi-totalités de leurs encours du bilan engendrent des revenus et des charges qui sont, à plus ou moins long terme, indexés sur les taux du marché. Le risque de taux concerne tous les intervenants financiers ou non dès qu'ils sont emprunteurs ou prêteurs sur les marchés.

Le risque de taux existe dès qu'il y a indexation sur des taux de marchés. L'indexation est un phénomène très général dont les modalités sont très diverses. Même indirect. Ce risque est lié

---

<sup>31</sup> JEAN LUC GAFFARD « contrôle des activités bancaires et risques financiers » Paris 1998 p250

à l'évaluation des taux d'intérêt et affecte directement les résultats. Le prêteur contraint de renouveler ses crédits dans un contexte de baisse des taux le sait bien. Compte tenu de l'importance des options incorporées aux bilan bancaires, ce risque est loin d'être négligeable. Pour le prendre en compte correctement, les méthodes simples ne sont pas adoptées». <sup>32</sup>

### 2.2.1.3. Risque marché

Les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix du marché, recouvrent notamment :

- Les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation :
- Le risque de change<sup>33</sup>

« Le risque de marché intéressé les activités de négociation sur les marchés des capitaux. Le risque de marché est celui de déviations défavorables de la valeur de marché des positions pendant la durée minimale requise pour liquider des positions. La définition du risque de marché exige de moduler correctement les périodes de liquidations selon les produits. Les risques de marché se mesurent à partir de l'instabilité des paramètres de marché : le taux d'intérêt, les indices boursiers, les taux de changes. Cette instabilité est habituellement mesurée par la « volatilité ». Le risque de marché tend de plus en plus à se subdiviser en différentes dimensions. Par exemple, il existe un risque important de liquidité sur les marchés. Sur un marché il liquide, parce que des instruments particuliers sont peu échangés, ou parce que des tensions apparaissent, les transactions deviennent plus difficiles et plus coûteuses. »<sup>34</sup>

« Les risques marchés sont liés aux fluctuations de cours des éléments composant les opérations effectuées sur les marchés par les établissements de crédit ». <sup>35</sup>

### 2.2.1.4. Risque de liquidité

Survient lorsqu'une partie intéressée par la négociation d'un actif ne peut le faire, car Personne sur le marché ne souhaite l'acquérir, Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses pas engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un cout raisonnable.

Le risque de liquidité est maitrisé en maintenant un minimum d'actif courant à un niveau suffisant pour couvrir les dettes courantes exigibles. Un groupe dispose de liquidités mobilisables à très court terme (lignes de crédit syndiquées, accès au marché des dettes à court terme comme les billets de trésoreries, cash et placement de trésoreries immédiatement disponibles). Ces liquidités lui permettent ainsi de faire face à ses besoins de trésoreries Courants ou de servir de relais en cas d'opérations de croissances externe, tout en assurant Un rendement si possible supérieur à celui d'un fond sans risque. <sup>36</sup>

### 2.2.1.5. Le Risque de non-conformité

Le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, le risque de perte Financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non \_respect des dispositions

<sup>32</sup> JOEL. B « gestion des risques et gestion actif passif des banques » édition DALLOZ, paris, 1995

<sup>34</sup> Idem 18

<sup>35</sup> Jean LUC GAFFARD « contrôle des activités bancaires et risques financiers » AVRIL, 1998

<sup>36</sup> LAURENT.P « Risk Management » paris ,2015, p109

propres aux activités des banques et établissements financiers qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'ils s'agissent de normes professionnels et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant

### 2.2.2. Les Risques opérationnels

#### 2.2.2.1 Définition du risque opérationnels

Selon Christian Jimenez « Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de perte résultant de carences ou de défaillance attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. En effet, toute l'entité devrait être capable d'avoir une mesure de l'ensemble de ses risques afin d'être en position de décider de les gérer, ou non.

Les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou à entraîner des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité ou son image »<sup>37</sup>

Selon Laurent Périandre « Le risque opérationnel peut être défini comme le risque qui ne dépend pas de la façon de financer une entité, mais plutôt de la façon dont elle opère son métier. Le risque opérationnel comme le risque de perte résultant de dysfonctionnement des systèmes d'information, du contrôle interne, ou d'erreurs humaine ou techniques. Le risque opérationnel se définit comme le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs ».<sup>38</sup>

Selon la définition admise par Bale 2 « Le risque opérationnel se décompose en cinq sous – ensemble : les risques liés au système d'information, le risque lié aux processus, le risque lié aux événements extérieurs et le risque juridique.

Le Comité de Bâle a retenu une classification qui institue sept catégories d'évènements liés à ce risque ».

#### 2.2.2.2. Les différentes Catégories du risque opérationnel

##### ➤ La Fraude interne

Perte dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de l'entité (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination) impliquant au moins une partie interne à l'entités. Par exemple,<sup>39</sup> informations inexactes sur les positions, falsifications, vol commis par un employé et délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte ;

**Tableau N° 01 :la fraude interne**

Bale niveau 2	Bale niveau 3 exemple
---------------	-----------------------

<sup>37</sup> CHRISTIAN. J et PATRICK. M « prévention et gestion des risques opérationnels » Edition paris, 2004, p 17

<sup>38</sup>LAURENT.P op.cit. 21

<sup>39</sup> idem,p17/18

Activités et transactions non autorisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transactions non notifiées (intentionnellement)</li> <li>- Transactions non autorisées (avec pertes financières)</li> <li>- Evaluations erronée d'une position (intentionnellement)</li> </ul>
Vol et fraude	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraude / fraude au crédit / absence de provisions</li> <li>- Extorsion, détournement de capitaux, vol détournement d'actifs</li> <li>- Contrefaçon, contrebande</li> <li>- Destruction, malveillance de biens</li> <li>- Falsification de chèques</li> <li>- Usurpation de compte / d'identité /etc.</li> </ul>

Source : l'ouvrage Christian Jimenez « prévention et gestion des risques opérationnels »

### ➤ La Fraude externe :

Cette Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des contourner la législation de la part d'un tiers : par exemple, braquage, faux en écriture et dommages dus au piratage informatique.

**Tableau N° 2 :la fraude externe**

Bale niveau 2	Bale niveau 3 exemple
Vol et fraude	<ul style="list-style-type: none"> <li>-vol/ vol qualifié</li> <li>-Contrefaçon</li> <li>- falsification de chèques</li> </ul>
Sécurité des systèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dommage dus au piratage informatique</li> <li>- Vol d'informations (avec pertes financières ).</li> </ul>

Source : l'ouvrage Christian Jimenez « prévention et gestion des risques opérationnels »

- Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : par exemple, Demandes d'indemnisation de travailleurs, violation des règles de santé et de sécurité des employés, activités syndicales, plaintes pour discrimination et responsabilité civile en général ;
- Clients, produits et pratiques commerciales : par exemple, violation de l'obligation fiduciaire, utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle, opérations boursières malhonnêtes pour le compte de la banque, blanchiment d'argent et vente de produits non autorisés ;
- Dommages aux actifs corporels : par exemple, actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations ;
- Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : par exemple, pannes de matériel et de logiciel informatiques, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité ;<sup>40</sup>

<sup>40</sup> CHRISTIAN.J et PATRICK. M : op. cit p 19

- Exécution, livraison et gestion des processus : par exemple, erreur d'enregistrement des données, défaillances dans la gestion des sûretés, lacunes dans la documentation juridique, erreur d'accès aux comptes de la clientèle et défaillances des fournisseurs ou conflits avec eux.

### 2.2.2.3. Autres risques opérationnels

Les autres risques opérationnels incluent notamment les risques suivants :

- **Le Risque juridique**

Le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations.

Selon Périandre : « La sévérité du risque juridique est variable ; elle va d'un manquement aux règles à un coût maximal d'une décision de justice fatale pour l'entité ou les dirigeants. » L'impact est, sans exhaustif, principalement :

- ✓ La mise en responsabilité civile, voire pénale, de l'entité, et ses dirigeants.
- ✓ Une non-conformité (non-respect du droit)
- ✓ Des infractions commises en interne
- ✓ Des fautes de gestion avec des conséquences juridiques
- ✓ Des pratiques jugées illégales.

- **Le Risque réglementaire**

Le non-respect des dispositions réglementaires peut conduire l'établissement à supporter des pertes, soit directement, ou en raison de l'impossibilité de mettre en œuvre une garantie. Il désigne l'impact potentiel des évolutions des lois, réglementations ou normes sur une entreprise. Ce risque est particulièrement important dans les domaines de l'informatique et de la cybersécurité, où les activités sont fortement numérisées.<sup>41</sup>

- **Le Risque de contrepartie**

« Le risque de contrepartie, ou le risque de crédit est le premier des risques auquel est confronté un établissement financier. Le risque de contrepartie désigne le risque de défaut des clients. C'est à dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations. Dans cette éventualité, il y a perte de tout ou partie des montants engagés par un établissements.

Le risque contrepartie désigne aussi, d'une façon plus large, celui de la dégradation de la situation financière d'un emprunteur ce qui peut le rendre incapable de payer ses engagements à moyen ou long terme. »<sup>42</sup>

- **Le Risque de concentration**

Risques découlant de l'octroi de crédits ou d'engagements à une même contrepartie, à un même bénéficiaire (tel que défini à l'article 2 du règlement n° 91-09, tel que modifié et complété ci-dessus), à des contreparties opérant dans le même secteur économique ou dans la même zone géographique, ou de l'octroi de crédits ou de l'application de techniques de

---

<sup>41</sup> JOEL BESSIS « gestion des risques et gestion actif passif des banques » « édition Dalloz » paris 1995p15

<sup>42</sup> idem p16

réduction du risque de crédit à la même activité, notamment de l'octroi de crédits ou d'engagements sur des titres émis par le même émetteur.<sup>43</sup>

- **Le Risque informatique**

Le risque informatique est le risque lié aux technologies de l'information, il désigne la menace posée par les pirates informatiques qui abusent et détruisent intentionnellement ou non la structure et l'équipement informatique d'une organisation.

Peut être considéré comme un risque opérationnel dans la mesure où les systèmes occupent une place importante dans les processus de gestion des banques.

- **Le Risque ressource humaine**

La ressource humaine est l'une des principales moyens et valeurs de la banque. Ainsi, il est Indispensable de le gérer et de le protéger avec attention.

Les risques « Ressources humaines » se divisent en réalité en deux grands types :

- ✓ Risques sociaux (ambiance sociale, gestion des compétences, rotation du personnel)
- ✓ Psychosocial (stress, suicide, etc.).

Il est difficile d'identifier le risque humain, car nous ne pouvons pas deviner si un collègue commettra une fraude ou une erreur qui pourrait entraîner des pertes importantes pour la banque.

- **Le Risques d'image et de réputation**

Le risque de réputation ou risque d'image fait référence à L'impact des erreurs de gestion sur l'image de l'organisation. La réputation est Développement des affaires. La meilleure façon de gérer le risque de réputation est d'établir Gouvernance d'entreprise, y compris la gestion anticipative des risques, l'écoute Communication directe avec les parties prenantes et les enjeux, ainsi qu'avec les employés, Les clients et membres de la société civile les plus directement concernés

### **Risques liés à la gestion des connaissances**

Les organisations, les équipes, les employés et leurs Le développement et sa capitalisation exposent toutes les entreprises à des risques liés à la gestion conscience. La maîtrise des connaissances et des risques associés présente un risque Particulièrement sensible à la gestion. Cela contribuera également à optimiser l'efficacité de la campagne

### **Autres risques**

L'avant-dernière catégorie de risque identifiée par l'entreprise est la catégorie « Autre »

Le mot « risque », comme son nom l'indique, fait référence à un ensemble de risques qui doivent être gérés.

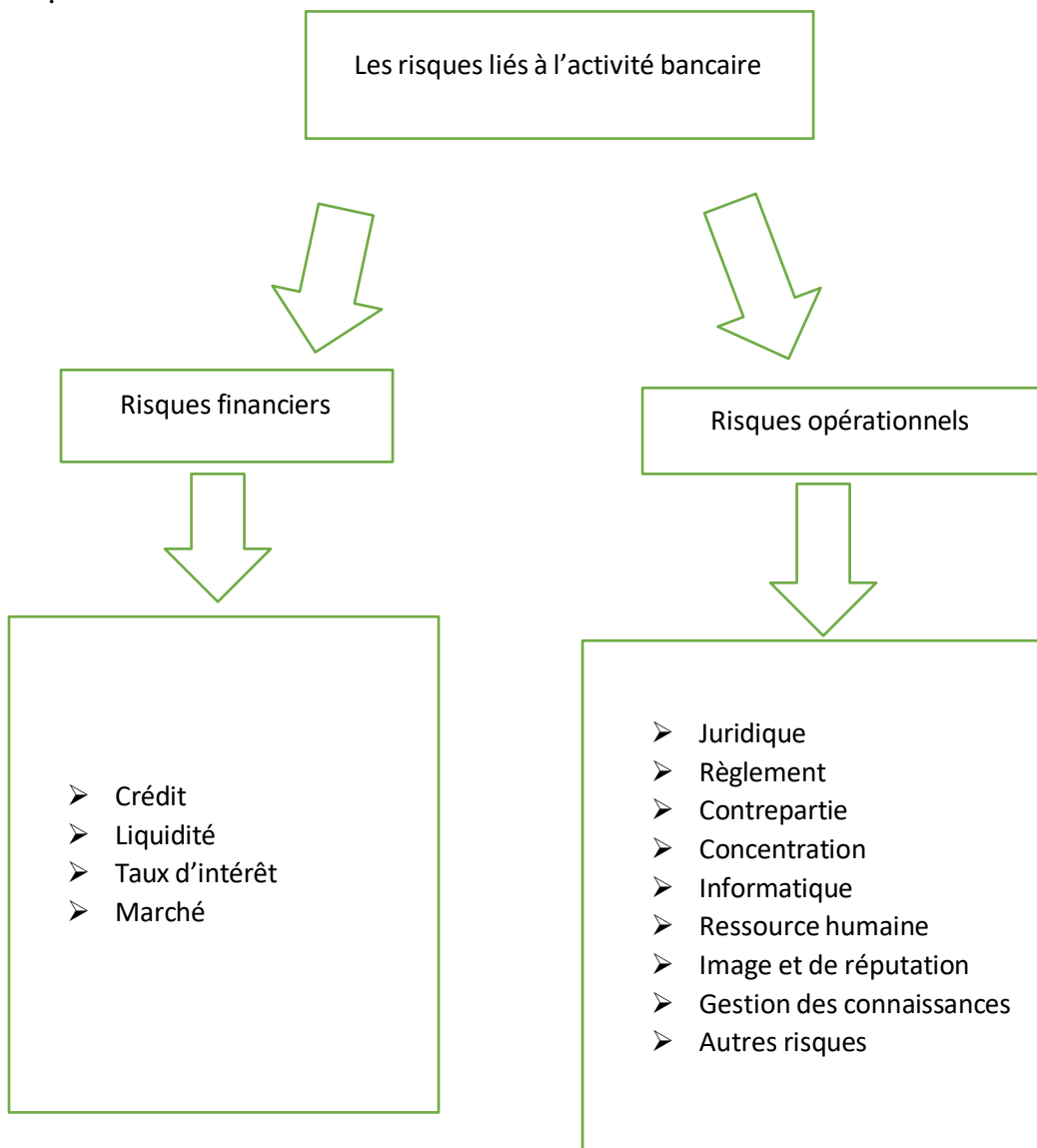
Individus dans le temps et l'espace, mais pas niveaux de risque

Il est impossible de proposer une variété infinie de sujets différenciés à lire.

### **Figure N°04 : le risque financier et le risque opérationnel**

---

<sup>43</sup> JEAN-LUC.G « Contrôle des activités bancaires et risques financiers » édition paris ,1998p120



Source : Adopté par nous même

### Section 3 : La gestion des risques

La gestion des risques et la rentabilité sont indissociables. D'une part, les risques sont définis par l'instabilité des résultats, ou par une baisse de résultat maximale. D'autre part, la prise de risque est la condition d'une meilleure rentabilité future.

#### 3.1. Différence entre la gestion des risques et management des risques

Dans ce qui suit il est essentiel de distinguer la gestion des risques du management des risques

##### 3.1.1. Définition de la gestion des risques

Selon LAURENT.P : « La gestion des risques, est une discipline qui vise à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques liés aux activités d'une organisation, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques, puis à les traiter méthodiquement, de manière coordonnée et

économique, afin de réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés, et leur impact éventuel ». <sup>44</sup>

À ce titre, il s'agit d'une composante de la stratégie d'entreprise qui vise à réduire la probabilité d'échec de tous les facteurs pouvant affecter son projet d'entreprise. La gestion en continu de la grille de risques d'une entreprise suppose vision et vigilance du dirigeant et de ses conseils et cadres, pour la réadapter aux réalités du terrain et des systèmes régulateurs qui s'y appliquent.

La gestion des risques s'appuie sur la hiérarchie des mesures de contrôle des dangers, afin d'orienter le choix des actions vers celles qui sont les plus efficaces. La première évaluation des risques sur la grille probabilité × conséquence va permettre de répartir les risques en fonction de leur gestion, qui peut le plus souvent se limiter à trois ou quatre niveaux :

- Les risques les plus importants font l'objet d'une planification plus approfondie et sont suivis cas par cas, au niveau de la direction de projet.
- Les risques de niveau intermédiaire font l'objet d'un suivi générique : le suivi des indicateurs d'avancement (dépenses, pourcentage d'avancement, coût à terminaison, date prévue d'achèvement, etc.) permet de détecter d'éventuels problèmes dans l'exécution d'une tâche, et une veille générale suffit à assurer que si un montage industriel devient irréaliste un montage alternatif reste possible.
- Les tâches situées sur le chemin critique, ou qui n'ont que peu de marge temporelle, peuvent cependant faire l'objet d'un suivi plus attentif. Les tâches peu risquées et à faible impact ne nécessitent pas de suivi particulier, même si le suivi par indicateurs d'avancement leur est étendu pour la forme. <sup>45</sup>

### La définition, du management des risques

Selon SCHICK.P, VERA.J, BOURROUILH-PAREGE.O, :« Le management des risques est un processus , mis en œuvre par le conseil d'administration , la direction générale , le management et l'ensemble des collaborateurs, pris en compte dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation ainsi que dans toutes les activités et conçu pour identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisations à gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque afin de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation . » <sup>46</sup>

Le management des risques, ou *Risk management*, est un processus qui vise à repérer, analyser et évaluer les risques éventuels liés à l'activité d'une entreprise, et à les traiter pour les annihiler ou en réduire l'impact. Cette stratégie peut s'appliquer à tous les secteurs d'activité, et quelle que soit la taille de l'entreprise. Elle peut s'avérer très efficace pour anticiper les situations de crise, et pour mesurer les risques éventuels liés à une transformation profonde, une conduite de changement (nouveau positionnement commercial, transformation digitale, projet d'internationalisation...). La gestion des risques va ainsi permettre d'éviter ou de minimiser les situations pouvant mettre en péril l'atteinte des objectifs ou la pérennité de l'entreprise. <sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> LAURENT.P : « Risk manager, gestion des risques en entreprise, banques et assurance » 3<sup>e</sup> édition, 2012, P 12

<sup>45</sup> OLIVIER. H : « La gestion des risques » édition Dunod, Paris, 2008, p37.

<sup>46</sup> SCHICK.P, VERA.J, BOURROUILH-PAREGE.O, « Audit interne et référentiels de risques » édition, paris 2010, p13

<sup>47</sup> PASCAL. K : « Management des risques Inclus secteurs Banque et Assurance » édition, paris ,2009, p92.

### 3.1.2 Importance de la gestion des risques

La gestion des risques est essentielle car, lorsqu'elle est bien menée, elle peut aider l'entité à éviter ou à contrôler les événements à risque qui peuvent nuire la valeur de l'entité, dans le pire des cas, l'entraîner dans sa chute.

#### 3.1.2.1. La gestion des risques améliore la qualité de la prise de décision

Le management est une question de prise de décision. Un bon manager prend donc fréquemment et systématiquement de bonnes décisions pour l'organisation. Lorsque vous disposez de données permettant d'analyser le profil de risque d'un projet, la qualité de votre prise de décision quant à la mise en œuvre de ce projet spécifique s'en trouve améliorée.<sup>48</sup>

#### 3.1.2.2. La gestion des risques garantit le respect des réglementations

Aujourd'hui, les organisations opèrent dans un environnement réglementaire qui ressemble à une toile d'araignée. Il existe de nombreux facteurs externes, comme les lois et les règlements, dont il faut tenir compte, et des lignes directrices émanant de multiples organismes professionnels qu'il faut suivre.<sup>49</sup>

#### 3.1.2.3. La gestion des risques peut faciliter la planification des activités

Bien que nous puissions essayer de prédire l'avenir, celui-ci peut ne pas se dérouler conformément à nos attentes ou à nos simulations. Avec un plan de gestion des risques, en particulier un plan qui tient compte d'un large éventail de résultats, nous pouvons nous rapprocher de la gestion de l'avenir, même si nous ne pouvons pas le contrôler. Cela facilitera donc la planification des activités et assurera une certaine continuité. L'analyse de scénarios est un outil de gestion des risques qui peut s'avérer utile dans la planification des activités. Elle permet d'éviter les interruptions d'activité qui s'accompagnent souvent d'implications financières indésirables.

#### 3.1.2.4. La gestion des risques peut contribuer à garantir la sécurité sur le lieu de travail

Si vous ne mettez pas en place des mesures solides pour assurer la sécurité sur le lieu de travail au moyen d'un plan de gestion des risques, vous risquez de devoir payer des amendes et des pénalités considérables, ainsi que des frais médicaux astronomiques.

La loi sur la sécurité et la santé au travail stipule qu'un employeur qui viole délibérément les mesures de sécurité stipulées peut se voir infliger une amende civile pouvant aller jusqu'à pour chaque infraction.<sup>50</sup>

### 3.1.3 Le lien entre le contrôle interne et la gestion des risques

---

<sup>48</sup> <https://pyx4.com/> article Qu'est-ce que la gestion des risques, et son importance, Publié le : 23 octobre 2023

<sup>49</sup> Idem

<sup>50</sup> Idem

La gestion des risques donne un sens et une raison d'être au contrôle interne. Elle élève la vision et transforme, dans l'esprit des collaborateurs, des procédures contraignantes en outils facilitateurs, les protégeant des erreurs et préservant leur avenir.

Les équipes de gestion des risques et du contrôle interne ont la responsabilité de communiquer des informations claires, fiables, régulières et pertinentes. Les dirigeants et élus donnent l'impulsion, en incarnant les valeurs fondamentales de leur entreprise ou collectivité.

### **3.1.3.1. Améliorer en continu le contrôle interne pour une maîtrise des risques optimisée**

Améliorer en continu le contrôle interne optimise la gestion des risques. Un dispositif de contrôle interne efficace s'appuie sur un suivi régulier et une surveillance permanente incluant :

- Des « contrôles de contrôles : des tests qui évaluent l'efficacité des contrôles internes d'une organisation en matière de prévention ou de détection des erreurs et des fraudes. Ils garantissent que les contrôles sont correctement conçus et fonctionnent comme prévu pour protéger les actifs, garantir l'exactitude des rapports financiers et promouvoir l'efficacité opérationnelle.
- Des Feedback des collaborateurs : C'est une forme de communication interpersonnelle qui consiste à exprimer un retour à son interlocuteur sur ses actes. Le but est d'obtenir une modification ou un renforcement de ses actions.
- Des revues et audits internes périodiques et ciblés
- Des indicateurs de performance KPI : est une mesure quantitative qui vous permet de suivre la progression de votre équipe ou organisation au regard de vos objectifs commerciaux clés

La combinaison de ces outils permet d'ajuster et d'améliorer le dispositif de contrôle interne pour une gestion des risques toujours mieux maîtrisée.<sup>51</sup>

### **3.1.3.2. Les bonnes pratiques du contrôle interne pour des risques maîtrisés**

Si la mise en œuvre du contrôle interne est propre à chaque organisation en fonction de ses enjeux et de ses risques, quelques pratiques clés aident à l'optimiser. Intégrer ces principes renforce l'efficacité de la gestion des risques, ainsi que la confiance de toutes les parties prenantes, internes et externes.<sup>52</sup>

### **3.1.3.3. La séparation des fonctions**

La séparation des fonctions est un principe fondamental du contrôle interne. Pour chaque activité et fonction, les responsabilités sont réparties de sorte qu'aucun collaborateur ne contrôle l'ensemble d'un processus de A à Z. La séparation des tâches réduit les risques de fraude, d'erreurs et de corruption.

### **3.1.3.4. La formation continue du personnel**

Les risques évoluent un contrôle interne efficace nécessite la formation continue du personnel, notamment des collaborateurs les plus exposés aux risques.

---

<sup>51</sup> <https://www.values-associates.fr> Le contrôle interne, pilier opérationnel de la gestion des risques

<sup>52</sup> DANIELE. R, NABIL. M : « CONTRÔLE INTERNE UNE APPROCHE GESTIONNAIRE D » édition Gendron, Denis, 2016 P9.

Pour bien comprendre et appliquer les contrôles, ils doivent bénéficier de formations régulières sur les procédures de contrôle interne, les nouvelles règles et les meilleures pratiques.

### **3.2. Le processus de gestion des risques**

Le processus de gestion des risques permet d'identifier, d'évaluer et de traiter les incertitudes susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs d'un projet ou d'une organisation.

#### **3.2.1. Les étapes d'une bonne gestion des risques**

##### **3.2.2. Identification des risques**

Cette identification vise à identifier l'exposition d'une organisation à l'incertitude. Elle exige une connaissance précise de l'organisation, des marchés où celle-ci opère, de son environnement juridique, social, politique et culturel.

Elle exige également de développer une solide compréhension de ses objectifs stratégiques et opérationnels, des facteurs critiques de succès et des menaces et des opportunités qui s'y rapportent.

Dans cette étape d'identification, le gestionnaire doit garantir, que chaque activité significative de l'organisation a été identifiée et que chaque risque qui en découle a bien reçu une définition. Toute volatilité et instabilité associée à ces activités sera identifiée et classée dans une catégorie.<sup>53</sup>

##### **3.2.3. Évaluation des risques**

La deuxième étape vous aidera à hiérarchiser les risques identifiés, via une cartographie des risques. Vous devrez analyser la probabilité d'occurrence et leur impact sur votre organisation. Ce processus vous permettra de prioriser vos actions en fonction du niveau de gravité identifié pour chaque risque

###### **3.2.3.1. L'évaluation qualitative**

Le Pilote et le Manager de risques vont hiérarchiser et prioriser les risques et opportunités identifiés à l'aide des critères de probabilité d'occurrence et de gravité des impacts, et selon les échelles de criticité du projet.

###### **3.2.3.2. L'évaluation quantitative**

Dans la majorité des projets sur lesquels MIGSO-PCUBED intervient, l'objectif de l'évaluation quantitative est d'établir une évaluation financière de l'impact du risque ou du bénéfice de l'opportunité s'ils venaient à se réaliser. Cette étape est réalisée par le Pilote de risques, le Manager de risques et avec l'appui des éventuels responsables des estimations et chiffrements, ou du contrôleur de gestion selon l'organisation mise en place dans l'entreprise. Ces montants représentent un surcoût potentiel (ou un gain potentiel si on parle d'une opportunité) non anticipé dans le budget du projet.

Pour cela, il est donc nécessaire d'évaluer les éventuels surcoûts induits par le risque (ou l'événement non désiré). Le coût des conséquences du risque est ensuite calculé en additionnant ces valeurs.<sup>54</sup>

###### **3.2.3.3. Définition de la cartographie des risques**

La cartographie des risques permet de recenser les risques majeurs d'une organisation et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée. Cette hiérarchisation s'appuie sur les critères suivants :

---

<sup>53</sup>DANIEL.L : « gestion des risques et contrôle interne de la conformité à l'analyse décisionnelle » édition, France 2013, p128.

<sup>54</sup> Idem, p 146.

- L'impact potentiel ;
- La probabilité de survenance ;
- Le niveau actuel de maîtrise du risque.

**3.2.3.4. Les objectifs de cartographie des risques** « L'établissement d'une cartographie des Risques permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Répondre à l'obligation réglementaire de communiquer sur le risque ;
- Identifier et évaluer les risques liés à la non-conformité ;
- Réduire les risques opérationnels ;
- Elaborer le plan d'audit ;
- Identifier et piloter les couples risques / opportunités ou encore hiérarchiser les risques recensés (aller du plus important au faible) ;
- Optimisation des ressources et élaboration d'une politique de risque »<sup>55</sup>

### 3.2.4. Le traitement des risques

Les risques peuvent être gérés à travers un plan de traitement, tout cela permet à une organisation d'identifier leur stratégie de réponse. L'objectif du plan de traitement d'un risque est de diminuer la probabilité d'occurrence du risque (action de prévention) et/ou de diminuer l'impact du risque (action de mitigation).

L'objectif du plan de traitement d'une opportunité est d'augmenter la probabilité d'occurrence de l'opportunité et/ou d'en accroître les bénéfices. En fonction de la nature du risque ou de l'opportunité, une stratégie de traitement est définie par le projet

#### Stratégies de réponse

- **Accepter** : ne lancer aucune action mais continuer à superviser.
- **Réduire/Améliorer** : réduire (pour un risque) ou accroître (pour une opportunité) la probabilité d'occurrence et/ou la sévérité des impacts
- **Transférer/Partager** : transférer la responsabilité d'un risque à une tierce partie qui supporterait les conséquences du problème (partager les bénéfices d'une opportunité réalisée)
- **Eviter/Exploiter** : élimination totale de l'incertitude / Exploitation de l'opportunité.

Le suivi de l'avancement du plan de traitement est à la charge du pilote du risque. Il devra régulièrement en rendre compte au Risk Manager, qui doit quant à lui tenir à jour le registre des risques<sup>56</sup>

### 3.3. Processus de gestion des risques opérationnels

Pour être appréhendé et géré un risque doit être connu et identifié. La première étape dans la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques opérationnels et donc de définir avec assez de précision quels sont les risques que l'on souhaite suivre

#### 3.3.1. Identification du risque opérationnel

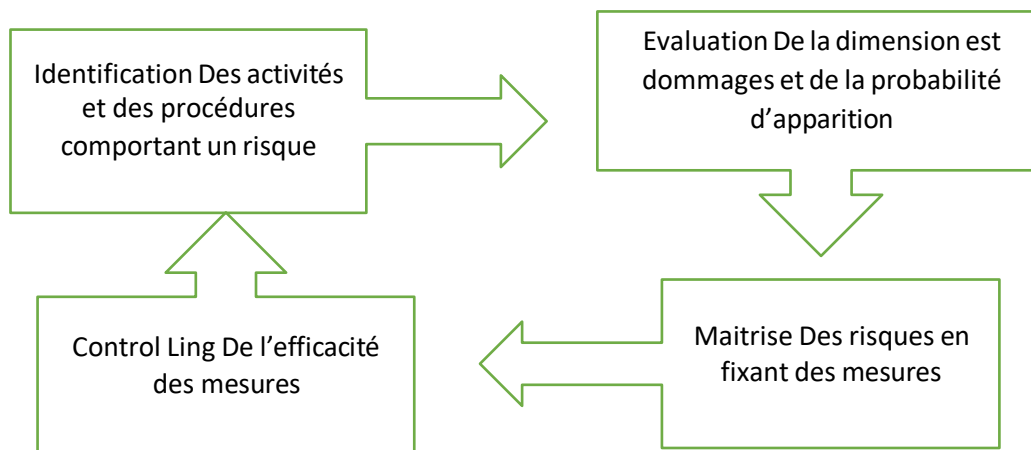
L'identification du risque opérationnel, est un passage permettant de déterminer et de détecter l'exposition de l'organisme à ce risque.

---

<sup>55</sup> DANIEL.L op.cit. p139.

<sup>56</sup> DANIELE. R, NABIL. M op.cit. P73-74.

Figure n°8 : Processus d'amélioration continue



Source : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/finances/gestion-risques.html> consulté le 20/04/2025<sup>57</sup>

### 3.3.1.1. Définition du périmètre à analyser

Le caractère général du risque opérationnel le rend difficile à appréhender, pour cela il est impératif de découper l'activité de la banque en métiers et processus auxquels seront rattachés des événements à risques.

Il y a lieu de définir ce que l'on entend par ligne de métier, processus et événements à risques. Lignes de métier <sup>58</sup>

### 3.3.1.2. Les activités et processus :

La décomposition en métier reste trop large pour pouvoir appréhender avec assez de détail les Risques associés, il est intéressant alors de décrire plus en détail les activités de la banque sous forme de schéma représentant les principaux processus participant à la création de valeur au sein d'une organisation.

L'identification des processus est importante dans la mesure où elle permet d'appréhender le Risque avec assez de détail tout en assurant une vision complète et cohérente tout au long d'une chaîne d'activités relatives aux processus en question. <sup>59</sup>

Le processus peut être défini comme étant l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités, produisant une valeur ajoutée croissante, permettant de délivrer au client (interne ou externe) un produit ou un service correspondant à sa sollicitation initiale.

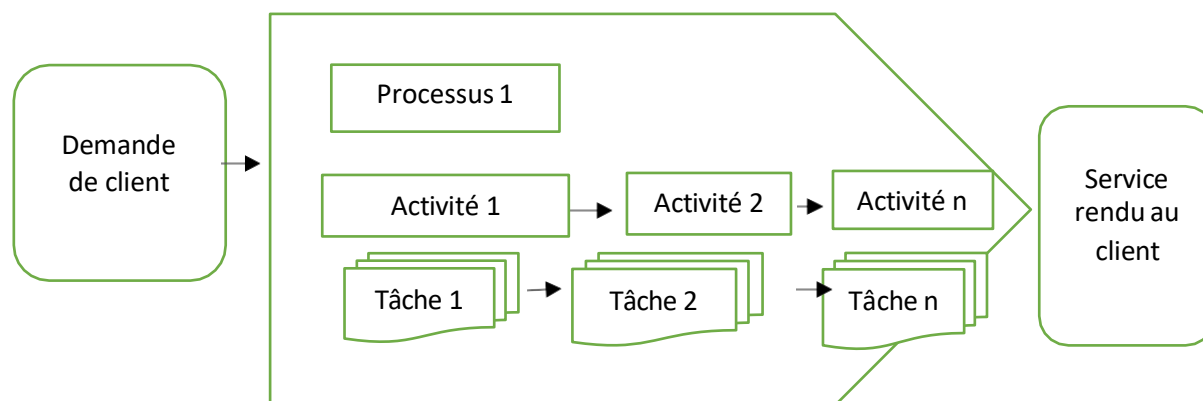
### 3.3.2. Evaluation du risque opérationnel bancaire

L'évaluation des risques opérationnels repose sur plusieurs indicateurs de base, notamment la détermination du profil de risque par secteur d'activité, le taux d'erreur humaine, le temps moyen de résolution des incidents et la probabilité de survenance du risque (également analysée par secteur d'activité).

<sup>58</sup>ÉRIC. L, FRANTZ. M : « Le risque opérationnel bancaire Dispositif dévaluation et système de pilotage » édition, Lavoisier, Paris,2009, p 100.

<sup>59</sup> Idem, p101.

**Figure N°10 : Schéma illustratif d'un processus**



Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER « prévention et gestion du risque opérationnel », Edition revue banque, Paris, 2004, page 30<sup>60</sup>

### 3.3.2.1. Les évènements à risque

Il s'agit d'évènements qui vont être rattachés à chaque processus modélisé lors de la phase Précédente. Tous les évènements à risque qui peuvent se produire lors d'un processus et qui Pourraient avoir des conséquences sur son déroulement doivent être identifiés.

Il convient d'identifier les risques génériques relatifs à l'ensemble de l'activité de la banque tel que l'erreur humaine ou l'interruption du système d'information, ainsi que les risques spécifiques à chaque processus.

La démarche d'identification peut se faire de la manière suivante :

- Etablissement de la liste des risques génériques (indépendants de l'activité) :

Il s'agit d'établir une liste qui recensera les risques relatifs à l'ensemble de l'activité de la banque

- Etablissement de la liste des risques spécifiques (spécifique à l'activité) :

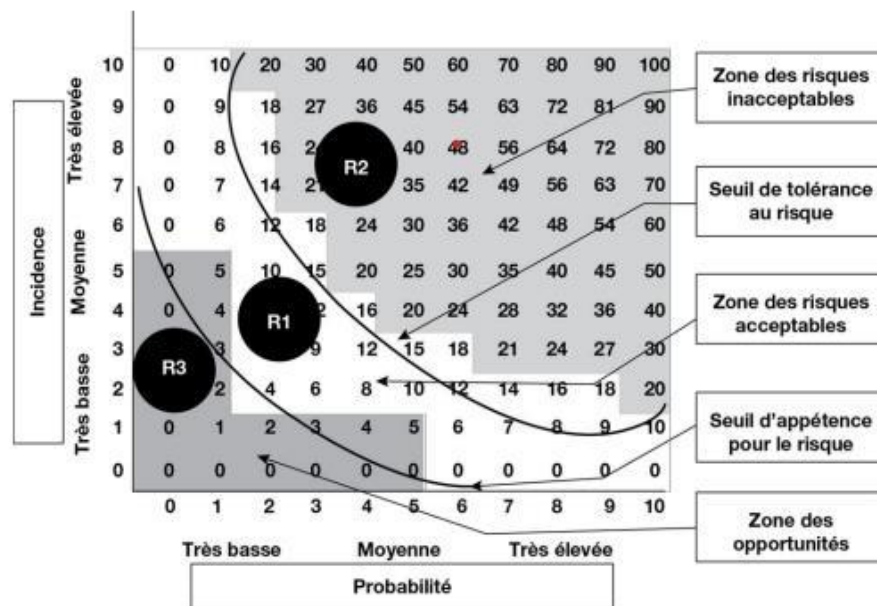
Cette étape prend généralement la forme d'entretiens avec les opérationnels responsables des Processus qui pourront définir à quel type de risques ils sont sensibles et en donner une définition précise.

### 3.3.2.2. La cartographie du risque opérationnel

Dans les grandes entreprises, afin de faciliter la communication visuelle, les praticiens du contrôle interne procèdent souvent à la conversion de la matrice des risques en un graphique nommé cartographie des risques. Ce mode de présentation, dont les axes sont constitués de la probabilité et de l'incidence, illustre la zone des risques inacceptables, la zone des risques acceptables et la zone des opportunités, c'est-à-dire celle de l'appétence pour le risque.

**Figure n°11 : la cartographie du risque opérationnelle**

<sup>60</sup> : CHRISTIAN. J ET PATRICK. M « prévention et gestion du risque opérationnel », Edition revue banque, Paris, 2004, page 30



Source : DANIELE. R, NABIL op.cit., p72<sup>61</sup>

- **Identifier et évaluer les risques bruts**

Il s'agit d'identifier les risques bruts qui découlent du déroulement de l'activité ou du processus considéré avant toute prise en compte du dispositif de maîtrise des risques existant. L'évaluation va porter sur les impacts (financiers et/ou d'image) et la fréquence des événements retenus.<sup>62</sup>

- **Classifier les risques**

Une fois le risque net connu (impact et fréquence), une nouvelle hiérarchisation des risques doit être établie. Cette dernière permettra de déterminer si le risque résiduel après mise en œuvre des moyens de prévention des risques doit faire l'objet de mesures complémentaires de réduction. Le résultat de l'auto-évaluation va permettre de positionner les différents risques grâce au couple impact/fréquence, dans des zones qui peuvent schématiquement être représentées par la figure suivante.<sup>63</sup>

### 3.3.3. Les Techniques de traitement du risque opérationnel

La banque peut adopter quatre stratégies face au risque, ces techniques sont connues sous l'appellation « des quatre T » :<sup>64</sup>

- **Accepter le risque**

Il s'agit d'accepter et de tolérer le risque tel qu'il est, ainsi la banque ne prendra aucune mesure dans le but de réduire la probabilité d'occurrence du risque en question et son impact.<sup>65</sup>

- **Réduire le risque**

<sup>62</sup> Idem, p72.

<sup>63</sup> Idem, p 72.

<sup>64</sup> OLIVIER. H : op.cit. p 141.

<sup>65</sup> Idem, p 141.

Il s'agit de mettre en place des mesures spécifiques ayant pour objectif de réduire la probabilité d'occurrence du risque ainsi que son impact. Ces mesures peuvent se traduire par des techniques et organisations permettant de combler les vulnérabilités ainsi qu'une meilleure diffusion de l'information en interne et externe.

- **Transférer le risque**

Il s'agit de prendre des mesures permettant la réduction de l'occurrence du risque et son impact, par le transfert ou le partage de ce dit risque. On peut citer comme exemple la couverture par un contrat d'assurance qui assumera une partie des risques ou encore la sous-traitance de l'activité par un prestataire dans ce cas, on parle alors d'externalisation de l'activité

- **Éviter le risque**

Un risque étant jugé trop important sans possibilité de réduction, la meilleure manière pour s'en prémunir peut-être de renoncer à l'activité source de risque en acceptant un manque à gagner que l'on considère moins important que le risque lui-même.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> OLIVIER. H : op.cit. p 142.

### **Conclusion :**

Un Système contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire.

Les banques comme beaucoup d'entreprises sont soumises aux risques ; elles peuvent être affectées par une longue liste (risque de marché, risque de crédit, risque opérationnel...) ce qui nécessite leur maîtrise.

La gestion des risques est un enjeu important pour réduire l'impact de ces risques, elle doit suivre une démarche efficace, pour atteindre les objectifs prédéterminés, L'efficacité de la gestion du risque opérationnel dépend de la qualité du contrôle interne.

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

## **CHAPITRE 2 : l'audit interne et la prévention et la détection contre la fraude bancaire**

### Introduction

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

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

Dans ce contexte, la maîtrise du risque de fraude devient un impératif pour toutes les organisations, particulièrement, le secteur bancaire et financier qui est l'un des plus exposés au phénomène de fraude et le domaine où la lutte contre ces excès doit être menée en priorité. la fraude doit être identifiée de manière claire et précise, avec la mise en place des dispositifs de prévention et de détection.

c'est pourquoi, nous avons choisi d'aborder dans ce chapitre les concepts de base de l'audit interne et le déroulement de la mission d'audit interne et en fin processus de prévention et de détection de fraude bancaire.

### Section1 : Les concepts de base de l'audit interne

L'audit interne est une activité qui vise, par ses missions, à atteindre deux objectifs principaux, à savoir, l'objectif d'une mission donnée et l'objectif de l'audit interne même afin de donner une vision claire à la direction d'une entreprise.

Dans cette section Nous essayerons d'expliciter les généralités d'audit interne en lui donnant une définition, ses caractéristiques, son rôle, approche par risque et son positionnement par rapport aux autres métiers voisins.

#### 1. Généralités sur d'audit

##### 1.1. Définition de l'audit interne

Selon JACQUES.R et SOPHIE. N : « Un outil d'amélioration pour chaque responsable en permettant à chacun de mieux identifier ses risques c'est ainsi qu'il aide à réduire les erreurs, les arrêts intempestifs, les confusions et donc les difficultés les pertes de temps. En évitant les chausse-trappes des risques potentiel, il donne les moyens à chaque responsable de réaliser plus aisément les objectifs fixés.et il le fait en améliorant le contrôle interne, lequel donne une « assurance raisonnable » sur :

- La maîtrise des principaux risques,
- Le respect de la conformité aux lois et règlement interne,

- L'a fiabilité des informations financières »<sup>1</sup>

Selon JACQUES. R : On ne peut que commenter la définition de l'IIA<sup>2</sup>, datant de juin 1999 : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une Organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui Apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une Approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »<sup>2</sup>

Selon Paul J. Sobel Les Instituts ont adopté en 1999 la définition suivante de l'audit interne : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »<sup>3</sup>

### 1.2 Les caractéristiques d'audit interne

Selon l'IIA, « l'audit interne consiste en l'examen et l'évaluation des processus de planification, d'organisation et de pilotage, en vue d'obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ». On distingue quatre caractéristiques d'audit interne :<sup>4</sup>

**L'universalité** : la fonction d'Audit Interne, s'applique non seulement à toutes les entités quel que soit leur taille, leur secteur d'activité et leur nature, mais aussi à n'importe quelle fonction de l'entité.

**L'indépendance** : les auditeurs doivent être indépendants des activités qu'ils auditent afin d'être en mesure de porter un jugement libre et impartial. Cette indépendance de la fonction d'audit s'obtient par l'objectivité et par la place du service dans l'organisme.

**Objectivité** : l'objectivité est liée d'une part à l'adoption par l'auditeur interne d'une attitude d'esprit indépendant au cours de ses missions et d'autre part ; par la mise en œuvre des normes et standards internationaux de la profession d'audit interne.

**La périodicité** : l'audit interne est une fonction périodique, ce qui signifie qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps selon les risques des activités auditées.

#### 1.2.1. Définition du code déontologie

---

<sup>1</sup> JACQUES.R et NUSSUBAUMER.S : « Audit interne et contrôle de gestion » Edition, France,2013, p25.

<sup>2</sup> JACQUES.R : op. Cite 8<sup>e</sup> édition France mars2015, p5.

<sup>3</sup> Paul J. SOBEL « manuel d'audit interne améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques » édition Eyrolais,2015, p1-3.

<sup>4</sup> SAIDJ. F « méthodologie et cadre de références des pratiques professionnelles de l'audit interne », in revue nouvelle économie, février 2014, P22-23.

Le code de déontologie précise aux auditeurs les valeurs à respecter dans l'accomplissement de leur activité et s'appuie sur quatre principes fondamentaux pertinents pour une pratique « éthique » de l'audit interne. Ces principes sont les suivants :

**L'intégrité** : elle est à la base de la confiance et la crédibilité du jugement de l'auditeur.

**L'objectivité** : elle permet d'évaluer équitablement tous les éléments pertinents examinés relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer dans son jugement.

**La confidentialité** : Elle concerne les informations reçues et leurs divulgations.

**La compétence** : les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles, requise pour la réalisation des travaux d'audit.

**Conscience professionnelle** : Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétant. Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles.

### 1.2.2. Rôle de l'audit interne

- Evaluer les processus afin d'émettre des observations sur les risques, s'assurer du respect des principes édictés par la direction générale, par le comité d'audit ou par le conseil d'administration ;
- Evaluer l'ensemble des opérations, c'est pourquoi il doit être présent partout dans la banque ou l'entreprise ;
- Assister le management de l'entreprise dans la résolution des différents problèmes relatifs au fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, « Considéré comme acteur de la mise en œuvre de la réglementation,

L'audit interne présente un rôle qui consiste principalement à :

- Présenter aux organes de direction et d'administration les objectifs et les enjeux du contrôle interne, non seulement du point de vue des obligations réglementaires mais surtout au regard de la maîtrise de l'activité de l'établissement, de sa pérennité et de veiller à ce qu'elle soit correctement comprise par l'ensemble des intervenants.
- S'assurer, à travers des contrôles périodiques, de l'existence et application des procédures de contrôle interne et de maîtrise des risques, d'identifier les éventuels dysfonctionnements et suggérer des axes d'amélioration ; Il rend compte de sa mission à l'organe de direction et au comité d'audit. <sup>5</sup>

### 1.2.3. L'audit approche par les risques

La notion de risque est inhérente à la vie des organisations. En conséquence, ces dernières ont cherché à maîtriser la part d'incertitude et à la pallier par des contrôles, notamment afin de

---

<sup>5</sup> Elisabeth Bertin. « Audit interne ». Ed d'organisation, 2007 paris, p22

protéger le patrimoine de l'entreprise et d'atteindre les objectifs que sont l'économie, l'efficacité, l'efficience et la sécurité

De nombreux acteurs sont cependant concernés par les risques dans l'entreprise : dirigeants, contrôleurs de gestion, Risk managers, auditeurs internes, auditeurs externes... L'approche par les risques est ici principalement envisagée comme le point de départ d'une mission d'audit financier, la première étape de la démarche d'audit.

### ➤ **Le risque inhérent**

On pourrait donc assimiler ce risque à ceux liés aux caractéristiques générales d'une entité, aux évolutions du marché et du secteur d'activité, aux nouveaux produits ou services, aux nouvelles exigences réglementaires. Le risque inhérent est le risque que les états financiers présentent des irrégularités en l'absence de procédures de contrôle interne et la Probabilité qu'une anomalie significative survienne dans les états financiers, indépendamment des contrôles internes.

Les risques inhérents au secteur d'activité :

Chaque secteur présente des risques spécifiques liés à la nature des opérations qu'il réalise, ainsi qu'à la complexité de la législation qu'il encadre.

Par exemple, l'activité bancaire est soumise à des normes spécifiques et contraignantes. Le règlement du comité de la réglementation bancaire (CRB)n°97.02, applicable à tous les établissements de crédit depuis le 1<sup>er</sup> octobre 1997, a prévu un renforce du contrôle interne.

Les risques inhérents à l'organisation d'ensemble du groupe :

Au sein d'un même secteur d'activité, l'organisation d'une entreprise influe sur la fiabilité de l'ensemble du processus de production de l'information. On peut citer à titre d'exemple le cas d'une entité ayant de nombreuses implantations régionales autonomes, qui est le plus difficiles à maîtriser qu'une entité centralisée (problèmes logistiques éventuels en particulier)<sup>6</sup>

### ➤ **Risque lié au contrôle**

Le risque de contrôle interne sont ceux qui peuvent conduire à l'occurrence d'une erreur ou d'une fraude, en dépit des procédures mise en place dans l'entreprise le contrôle interne n'est pas alors suffisamment faible, dans sa conception ou dans son fonctionnement, ce qui laisse une faille et rend l'entité vulnérable à ses risque inhérents.

Ces risques sont souvent liés au système d'information et concernent les opérations répétitives. Les systèmes qui servent à les générer et à les traiter doivent être conçus et appliquer de façon à éviter que des erreurs pénitentielles ne se produisent ou à les détecter et à les corriger.

Le risque de contrôle interne est particulièrement important, dans la mesure où une erreur de conception se répercute sur toutes informations qui transitent par les programmes concernés. A l'inverse, un système bien conçu permet de limiter les risques de mauvaise application.<sup>7</sup>

### ➤ **Le risque de non détection**

---

<sup>6</sup> STEPHANIE. T : « l'audit » édition la découverte, paris, 2004, p 30

<sup>7</sup> STEPHANIE. T : op.cit. p31-32

Le risque correspond à une appréciation erronée de la part de l'auditeur sur l'étendue des travaux à réaliser et sur le seuil de ses contrôles qui est susceptible de la conduire à émettre une opinion sans réserve sur les comptes qui comportent une ou plusieurs erreurs significatives.

C'est un risque ou les défaillances ne soient pas détectées par l'auditeur, ce risque dépend de l'évaluation faite du risque inhérent et du risque lié au contrôle.<sup>8</sup>

### ➤ Le calcul du risque global

L'équation du risque d'audit est souvent décrite comme suit :

$$\text{Risque d'audit (RA)} = \text{risque inhérent (RI)} * \text{risque contrôle interne (RCI)} \\ * \text{risque de non détection (RND)}$$

Plus les risques inhérents et les risques liés au contrôle interne sont importants, plus l'auditeur doit augmenter l'étendue de ses propres contrôles afin de diminuer le risque de non détection et maintenir le risque d'audit à un niveau acceptable.<sup>9</sup>

### 1.2.4. Les métiers voisins de l'audit interne

#### L'audit interne et le contrôle interne

Il s'agit, plus simplement, Il s'agit simplement d'expliquer la différence entre les contrôleurs internes et les auditeurs internes. Les contrôleurs internes, apparus Il y a peu et surtout dans les organisations importantes. Le contrôle interne est une fonction susceptible d'être managée, comme Les autres fonctions. Nous verrons qu'il n'en est rien. D'où la nécessité de préciser le rôle des contrôleurs internes, ou à tout le moins ce qu'ils ne devraient Pas être.

Il arrive, hélas trop souvent, que leur rôle soit confondu avec celui des auditeurs ou avec celui des managers. Or il ne s'agit ni d'apprécier le contrôle Interne et de faire des propositions pour l'améliorer, ni de décider ce qu'il Convient de faire pour faire échec aux risques. Dans un environnement de Plus en plus complexe, avec des systèmes de contrôle interne de plus en plus Sophistiqués, il est apparu nécessaire de mettre en place un chef d'orchestre, Non pas pour écrire la partition, ou pour la jouer, mais pour coordonner L'action de tous et éviter les fausses notes.

Tableau N°3 : La différence entre l'audit et le contrôle interne.

Elément de comparaison	L'audit	Contrôle interne
Périodicité	Périodique sur information préalable	Permanente
Position	Interne	Intégrée
Objet	Processus/ résultats	Gestion
But	Amélioration Conformité	Sécurité Gestion des risques

<sup>8</sup> Idem, p 32.

<sup>9</sup> Idem, p33-34.

	Performance	
Méthode	Normes professionnelles	Référentiels (coso,AMF)
Conséquence	Recommandations	Plan d'action
Métier	Consultant Aide à l'amélioration et assurance raisonnable	Manager /responsable de l'atteinte des objectifs

Source : [https://www.facebook.com/permalink.php/?story\\_fbid=557258342711897&id=101592701611799](https://www.facebook.com/permalink.php/?story_fbid=557258342711897&id=101592701611799)<sup>10</sup>

### 2.1.2. L'audit interne et l'inspection

Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car comme L'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de L'entreprise. Ces confusions sont aggravées par la pratique et le vocabulaire on trouve bien évidemment des inspecteurs qui font de l'inspection mais on Trouve également des « inspecteurs » qui, en fait, font de l'audit interne, et on Trouve aussi – last but not least – des inspecteurs qui font de l'inspection et de L'audit interne.

**Tableau04 : La différence entre l'audit et l'inspection**

Elément de comparaison	Audit	Inspection
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse critique du fonctionnement et de l'organisation d'un système en vue son amélioration.</li> <li>- Recherche et relever les dysfonctionnements éventuels pour les corriger et découvrir les marges de progrès.</li> <li>- Plusieurs services sont en général concernés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle et respect des règles leur pertinence leur caractère suffisant...</li> </ul>
Préoccupation Majeure	L'efficacité	L'efficacité
Objet	Les systèmes de gestion et de contrôle	Les systèmes de gestion de gestion et de contrôle
Méthode et Objectif	Détecter et évaluer les risques et dysfonctionnement, en recherche les causes, faire cesser les causes	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.
Référence	Référentiels : dispositions préétablies	Standards
Périodicité	Périodique	Périodiques et systématique (dans le cadre d'un plan)

Etendue des travaux	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction général	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale
Responsabilité	Reste indépendant	Assure (assurance raisonnable)
Conséquences	Propositions et recommandations	Recommandations
Nature de la fonction	Contrôle	Consulting

Source : Dr KHELASSI Réda, les applications de l'audit interne, Houma, 2010, P : 44<sup>11</sup>

### 2.1.3l'audit interne et l'audit externe

Aujourd'hui les deux fonctions sont nettement différenciées et la définition de l'audit externe est universellement admise. L'audit externe est une fonction indépendante de l'entité dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers.

Si l'on retient la définition des commissaires aux comptes : certifiera la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers. Observons, et ceci est important, que cette fonction exercée par des cabinets indépendants, commissaires aux comptes ou grands cabinets nationaux et internationaux, ne s'est pas toujours confondue avec l'ensemble des activités desdits cabinets.

En effet, ceux-ci ont exercé d'autres fonctions que les différences entre les deux fonctions il est utile de noter également qu'elles sont non pas concurrentes mais largement complémentaires.<sup>12</sup>

Tableau N°5 : La différence entre l'audit interne et l'audit externe

Eléments de comparaison	Audit interne	Audit externe
Mandat QUI ?	- De la Direction Générale, pour les responsables de l'entreprise	Du Conseil d'Administration pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés
Missions	Liées aux préoccupations de la direction générale	Liées à la certification des comptes

<sup>11</sup> KHELASSI. R « les applications de l'audit interne, Houma ,2010, p44  
Source : KHELASSI. R, les applications de l'audit interne, Houma, 2010, P 44 <sup>12</sup> JACQUES.R op.cit., 8édition France page 66 -67

Objectifs	Apprécier la maîtrise des activités de l'Entreprise - Recommander des actions pour les améliorer	Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers.
Conclusion	- Constatations des risques de dysfonctionnement. - Identification des causes. - Définition des actions à mener.	Constats de carence à partir de l'examen des circuits clés et des montants. Obligations
Obligations	- Obligation des résultats	Obligation de moyens

**Source** : Dr KHELASSI Réda, les applications de l'audit interne, Houma, 2010, P : 39.<sup>13</sup>

## Section 02 : le déroulement d'une mission d'audit interne

L'objectif d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, processus ou l'entité qu'on audite étude au sens large : analyse, examen, identification des lacunes, élaboration de solutions, suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audités La permanence et la continuité de l'audit interne sont traduites par :

- L'existence d'une structure indépendante chargée de l'activité d'audit interne ;
- Le plan d'audit pluriannuel en répartissant les missions sur un cycle de plusieurs années allant de 3 à 5 ans.

Cette périodicité des missions est déterminée en fonction de la cartographie des risques de telle sorte que tous les processus, domaines, fonctions et opérations seront couverts d'une manière cyclique.

Toutes mission d'audit se déroule en trois grandes phases :

**La phase de Planification ;**

**La phase de Vérification ;**

**La phase de Conclusion.**

### 2.1 La définition d'une mission d'audit

Un ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés. Ainsi un projet étant une action temporaire avec un début et une fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise.

La mission d'audit n'est autre qu'un ensemble des actions limitées dans le temps pour répondre aux besoins du Conseil et de la Haute Direction de l'organisation. Elle mobilise des équipes d'audit interne et une logistique et produit un livrable qui est le rapport de la mission. C'est pour ces raisons que nous l'assimilons à un projet et dès lors nous allons faire appel à la même méthodologie et au même déroulement que ce dernier<sup>14</sup>

### Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet, la fonction et la durée.

<sup>13</sup> Idem, 2010, p39

<sup>14</sup> ZIED. B « L'AUDIT INTERNE : Organisation et Pratiques » édition, septembre 2012, Tunisie p30 .

**L'objet** : va permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

- Une mission spécifique, c'est-à-dire portant sur un point précis en un lieu déterminé.
- Par opposition à ces missions spécifiques, on peut définir des missions « générales » qui ne vont connaître aucune limite.

**La durée** : Une mission d'AI peut durer 10 jours ou 10 semaines, il n'y a pas de règle en la matière et tout est fonction de l'importance du sujet à audité, Selon ce critère, on distingue Entre deux types de mission, les missions longues et les missions courtes.

• **Les missions longues** : sont des missions dans lesquelles on déroule tous les processus méthodologiques de l'audit interne ; on utilise une quantité et une diversité importante d'outil d'audit ; on constitue des dossiers volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit riche de recommandations nombreuses et de constructions.

• **Les missions courtes** : sont des missions simples dont le thème de la mission est bien connu par les auditeurs et que les recherches à mener ne sont pas nombreuses. Dans ce cas le rapport d'audit résultant est bref.

### 2.1.1 La phase de préparation :

Tout audit donne lieu à une préparation (également appelée revue préliminaire). Elle peut se Définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires Avant de passer à l'action.

Cette préparation peut comprendre :

- une visite préalable « établissement du premier contact avec l'audité ».
- un entretien préalable avec le client de l'audit (le commanditaire).
- la répartition des rôles et des responsabilités « répartition des tâches au sein de l'équipe d'audit ».
- la lecture de documents « réalisation d'une revue de documents ».
- la préparation des documents de travail tels que plans d'échantillonnage, formulaires divers.<sup>15</sup>

### L'ordre de mission

L'ordre de mission est le mandat donné par la direction générale de l'organisation à l'auditeur, il fournit toutes les informations nécessaires pour réaliser ses missions d'audit. Les trois principes de l'ordre de mission sont :

- L'auditeur interne ne décide pas lui-même de ses missions ;
- L'ordre de mission permet la diffusion de l'information auprès des responsables concernés ;
- L'ordre de mission doit émaner de l'autorité compétence (DG et comité d'audit).

L'ordre de mission se présente comme suit :

---

<sup>15</sup>Michel. J et Michel « L'AUDIT, UNE MEME DEMARCHE INTELLIGENTE POUR TOUS » édition EMS 2015

Entreprise Moderne	Le.....
<ul style="list-style-type: none"><li>• Destinataire : le directeur de l'audit interne</li><li>• Copie pour information : le directeur du personnel</li><li>• Objet : Audit de la fonction Recrutement</li><li>• Susceptibles d'être intéressés par la fonction.</li></ul>	
ORDRE de mission	
La mission concernera non seulement le service recrutement mais également tous les services	
Le directeur du personnel portera l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés.	
Le président directeur générale.	

**Source** : L'IFAC « Les outils de l'audit interne 40 fiches pour conduire une mission d'audit », édition 2013, p84.

#### 2.1.1.1. La prise de connaissance

Cette étape est la plus importante d'une mission d'audit. La durée de la prise de Connaissance varie en fonction de différents éléments :

- **Complexité du sujet** : elle est en relation avec l'importance de la mission ce qui veut dire que, Quand il s'agit d'un audit simple et court portant sur un thème Traditionnel elle n'exige pas un apprentissage long et complexe ; mais quand il s'agit D'un thème nouveau et délicat cette prise de connaissance exigera un apprentissage Long et complexe.

- **Profil de l'auditeur** : lors de constitution de l'équipe d'audit, l'entreprise à intérêt De choisir les auditeurs qui ont des connaissances et des expériences professionnelles Ce qui lui permettra de gagner de temps et de l'argent.

- **Qualité des dossiers d'audit** : ces dossiers regroupent un ensemble de papier de Travail, documents et informations réunis lors des audits antérieurs. Il faut encore que Ces dossiers soient complets, organisés et référenciés.

La qualité des dossiers d'audits est un élément essentiel, car l'auditeur retournera à Ces documents ultérieurement.

La prise de connaissance des activités et procédures de l'entreprise est réalisée par :

- Des entretiens avec les principaux acteurs de cette procédure ;
- De l'examen des manuels des procédures ;
- De la revue des principaux documents qui servent de support à ces procédures.

L'auditeur doit disposer d'une bonne compréhension du fonctionnement et surtout

Faire ressortir les éléments clés de la procédure qui peuvent être défini comme la fiabilité du Contrôle interne et aussi les points faibles.

Cette prise de connaissance sera fondée sur l'évaluation et l'interprétation des différentes composantes du C.I. Ce qui signifie que la subdivision du contrôle interne en cinq Composantes, fournit à 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 la mission d'audit, et permet à l'auditeur de comprendre dans quelle mesure et de quelle manière, un contrôle particulier prévient, ou détecte et corrige des anomalies significatives dans les flux d'opération.

➤ **Prise de connaissance de l'environnement de contrôle** : L'auditeur doit acquérir la Connaissance de l'environnement de contrôle, il doit prendre en considération les éléments Suivants et la manière dont ils ont été insérés dans les procédures de l'entité

- La communication et la mise en place de valeurs d'intégrité et d'éthique ;
- L'exigence de compétences ;
- La participation des personnes constituant le gouvernement d'entreprise ;
- La philosophie et le style de direction ;
- Les méthodes de délégation de pouvoirs et de responsabilités ; et les politiques en

Matière de ressources humaines.<sup>16</sup>

➤ **Prise de connaissance de processus d'évaluation des risques de l'entité** : l'auditeur doit

Acquérir la connaissance, d'une part, du processus suivi par l'entité pour identifier les risques Liés à l'activité afin de décider des mesures adéquates à mettre en œuvre pour gérer ces Risques et d'autre part des résultats de ce processus.

Lorsque le processus d'évaluation des risques par l'entité est approprié et maîtriser, l'auditeur Peut s'appuyer sur celui-ci pour identifier le risque d'anomalies significatives.

➤ **Prise de connaissance de système d'information** : l'auditeur doit acquérir la connaissance

Du système d'information et des processus opérationnels y afférents qui ont un rapport avec L'élaboration de l'information financière.

➤ **Prise de connaissance des activités de contrôle** : l'auditeur doit acquérir une compréhension

Suffisante des activités de contrôle pour évaluer le risque d'anomalies significatives au niveau Des assertions et pour concevoir des procédures d'audit complémentaires répondant aux Risques identifiés.

➤ **Prise de connaissance des moyens de suivi des contrôles** : l'auditeur doit acquérir la Connaissance des principaux types de moyens que l'entité utilise pour assurer le suivi du Contrôle interne ainsi qu'une compréhension de la manière dont l'entité entreprendre des Actions correctrices de ces contrôles.

L'objectif de la prise de connaissance est de permettre d'avoir une vue et une compréhension D'ensembles suffisants pour orienter la mission en fonction de la structure. Ces objectifs sont :

- Avoir une bonne vision d'ensemble des contrôles interne ;
- Identifier les problèmes essentiels ;
- Eviter d'omettre des questions importantes ;
- Permettre l'organisation des opérations d'audit.<sup>17</sup>

➤ **Méthodes de description des procédures**

<sup>16</sup> Michel. J et Michel : op.cit. édition EMS 2015

<sup>17</sup> Idem p 19

Dans le cas où l'entreprise a auditée dispose de procédures établies, par elle-même où Rédigés par des anciens auditeurs. L'auditeur qui vient pour remplir la fonction en moment Présent peut se référer à ses descriptions existantes en les mettant à jour.

Si ces descriptions existantes paraissent non pertinentes ou insuffisantes, l'auditeur Doit procéder lui-même à la description des procédures. Les techniques à suivre sont :

- **La description narrative :**

Elle consiste à obtenir les procédures existantes et les contrôles institués à l'aide d'un Entretien avec les principaux responsables ou par l'intermédiaire des manuels ou instructions Écrite de l'entreprise.

- **Le diagramme de circulation :**

Elle consiste à formaliser à l'aide des schémas d'une part la circulation des documents Dans l'entreprise, d'autre part, les contrôles effectués par les différents intervenants.

L'auditeur doit prendre les précautions suivantes :

- Il faut d'abord disposer d'interlocuteurs fiables. Connaissant les procédures Étudiées ;
- L'identification des bons interlocuteurs revêt une importance capitale ;
- Il doit éviter de réaliser une description trop détaillée et vide au regard de ses Objectifs en plus qu'elle est consommatrice.<sup>18</sup>

### 2.1.1.2. L'évaluation du contrôle interne et identification des risques

#### 2.1.1.2.1. Evaluation théorique du contrôle interne

Le contrôle interne joue un rôle essentiel dans la démarche de l'auditeur. L'évaluation du contrôle interne permet de mettre en évidence les points forts et les points faibles dans les Procédures. Sur la base de la prise de connaissance des procédures, L'auditeur détermine les points Forts et les points faibles de la procédure.

- Une faiblesse de contrôle interne est un risque possible à cause des procédures Insuffisantes dans le but de réduire le risque potentiel à un niveau acceptable ;
- Un point fort correspond à une procédure existante qui couvre complètement ou Partiellement un risque potentiel.

Tests de procédure sur points forts

Le point fort permet à l'auditeur de définir son programme de travail. Par définition un point fort donne à l'auditeur une assurance raisonnable sur la couverture d'un risque. Ce Point fort nécessite de mettre en œuvre des tests de permanence.

Le rôle des tests de permanence est de confirmer l'existence de points forts et d'une mesure d'impact réel sur la couverture des risques. Ils permettent de compléter l'appréciation Du risque de non-maîtrise.

Le test de procédure sur le point fort permet à l'auditeur de prendre en compte dans Son exploitation de l'évaluation du contrôle interne.

#### 2.1.1.2.2. Identification des risques

Dans le cadre du processus « déroulement d'une mission d'audit » le responsable de la Structure d'audit interne à besoin de connaître les risques de l'organisation. Cette étape D'identification et d'évaluation des risques n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 « L'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité

---

<sup>18</sup> Idem p20

Soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction de résultats De cette évaluation »

Cette identification va permettre à l'auditeur de construire son Programme d'audit et de déterminer les objectifs de la mission.

L'équipe d'audit doit établir un tableau des risques relatifs au domaine audité. Ce dernier doit Nécessairement prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de Toute nature :

- **L'exposition** : ce sont les risques qui pèsent sur les biens (argents, stocks, immobilisations).

Et ces risques sont multiples : malversation, incendies, dommage de toute sorte.

- **L'environnement** : ce n'est plus le bien lui-même, mais ce qui est autour qui devient facteur

De risque.se sont tous les risques liés aux opérations.

- **La menace** : c'est celle qui risque de conduire à la multiplication des procédures et contrôles

Qui seront autant de freins et de contraintes, excessifs, si on n'a pas pris la mesure exacte du Danger et de la réponse appropriée. Le danger c'est ici la fraude mais ce sont aussi les Catastrophes naturelles ou sociales.<sup>19</sup>

Le tableau de risques se présentera comme suit :

Tableau N°6 : Tableau des risques

Taches	Objectifs	Risque	Evaluation	Dispositif de Contrôle Interne	Constat

Source : Jacques. R, « Théorie et pratique de l'audit interne », p 229

Dans ce tableau l'auditeur va mettre dans :

**Première colonne** : l'auditeur va découper l'activité en tâche élémentaires.

**Deuxième colonne** : pour chaque tâche élémentaire, l'auditeur définira ses objectifs.

**Troisième colonne** : l'auditeur interne va estimer pour chaque tâche élémentaire les risques Encourus.

**Quatrième colonne** : l'auditeur interne procédera à une évaluation du risque attaché à cette Tache

**Cinquième colonne** : en face de chacun de ces risques, l'auditeur va rappeler quel est-le Dispositif de contrôle interne que l'on devrait en bonne logique normalement trouver pour Faire échec au risque identifié

**Sixième colonne** : l'auditeur interne se contente d'indiquer si le dispositif identifié comme Important existe (oui) ou n'existe pas (non).

### 2.1.1.2.3. Plan de mission

C'est un contrat passé avec l'auditer et qui va préciser les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit. Le contenu du contrat est élaboré par l'audit interne, il est Porté à la connaissance de l'autre partie et soumis à son accord lors de la réunion d'ouverture. Ce plan définit les objectifs de la mission et le champ d'action de cette dernière :

- **Objectifs généraux** : ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont

<sup>19</sup> DR. KHELASSI Op.cit. ; Houma édition. Alger, 2010 p 20

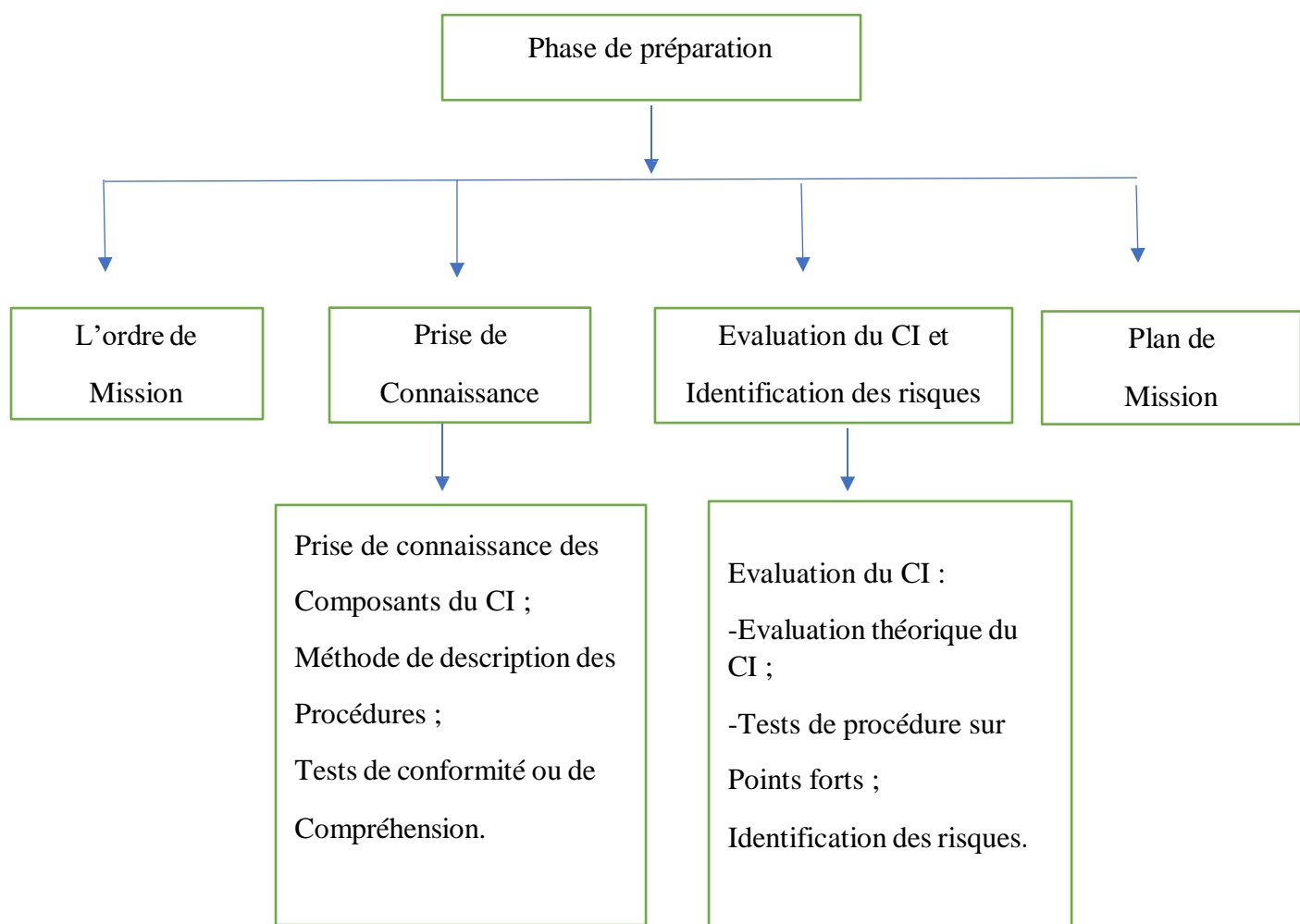
Source : JACQUES .R, op.cit. édition 2012 p 229

L'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et Pertinente ;

- **Les objectifs spécifiques** : Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs De contrôle qui va être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation Des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques identifiés ;
- **Le champ d'action** : Pour atteindre ces différents objectifs, les auditeurs vont Proposer dans le plan de mission un champ d'action à leurs investigations, il exprime Deux champs : champ d'action fonctionnel qui précise les services ou les divisions qui Vont être audités et le champ d'action géographique qui précise le lieu où se déroule La mission d'audit<sup>20</sup>

Cette phase peut être schématisée ainsi :

Figure N°05 : Schéma de la phase de préparation



Source : adapté par nous-même de ce qui a précédé comme explications

### 2.1.2. La phase de réalisation

Elle est aussi appelée phase de vérification ; elle commence par une réunion de Lancement et se termine par la réunion de clôture. C'est à ce stade que l'auditeur fait appel aux

<sup>20</sup> Jacques Renard ; idem, p199.

Capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est à ce moment que l'auditeur va procéder Aux observations et constats qui vont lui permettre de collecter les éléments de preuve.

### 2.1.2.1. La réunion d'ouverture

C'est la rencontre entre audités et auditeurs. Cette réunion se fait sur les lieux où la mission doit se dérouler. Pendant cette réunion, les auditeurs essaient d'aborder et d'éclaircir Quelques points aux responsables du service audité, « elle doit comprendre les points Essentiels suivants :

- La présentation de l'équipe d'audit ;
- La revue des objectifs et champ de l'audit interne ; c'est à dire l'auditeur fait u Rappel sur l'audit interne ;
  - Une courte présentation des méthodes et procédures à utiliser pour mener l'audit ;

Phase de préparation

- La confirmation de circuits de communication officiels entre l'équipe d'audit et L'audité ;
- La confirmation des questions relative à la confidentialité<sup>21</sup>

### 2.1.2.2. Programme d'audit

Le programme d'audit est un programme de travail élaboré par les auditeurs sous la supervision du premier responsable de l'audit interne, il permet de déterminer les tâches De chaque auditeur et les moyens et outils à mettre en œuvre pour chaque tâche à accomplir Pour la mission ainsi que leurs délais de réalisation. Il doit répondre aux objectifs suivants :

- **C'est un document contractuel** : le programme d'audit constitue la référence Utilisée pour apprécier le travail effectué. Ce qui signifie que les modifications, les Rectifications, annulation ou ajouts ne peuvent être décidé qu'en accord avec Hiérarchie de l'auditeur ;
- **C'est un planning de travail** : la répartition des taches en fonction des Compétences permettra une meilleur organisation et planification de travail dans le Temps (les déplacements de auditeurs sont coordonnés, les dates des interviews et de Rencontres planifié) ;
- **Fil conducteur** : chaque auditeur procède de façon logique à l'accomplissement De ses tâches en suivant les différentes étapes de son programme ;
- **Point de départ du Q.C.I** : c'est un document qui va indiquer le détail de ce qu'il Convient faire pour explorer les différentes zones à risque identifiées lors de la phase Préparatoire, donc c'est à partir de ce document que sera construit les éléments de Q.C.I ;
- **Suivi du travail** : Le programme permet également aux responsables de la Mission de mieux suivre, et d'avoir les moyens d'apprécier le travail des auditeurs ;
- **Documentation** : l'existence d'un programme de travail précis pour chaque Thème ou sujet d'audit constitue au sein du service d'audit interne une documentation Précieuse et qui sert de modèle pour les audits à venir.

### 2.1.2.3. Le travail sur terrain

A cette phase, l'auditeur a déjà préparé son programme de travail et les Questionnaires de contrôle interne ; il se présente alors sur terrain pour observation physique Afin de collecter les informations avec les outils qui sont à sa disposition et établi pour chaque Anomalie une Fiche de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP).

---

<sup>21</sup> Dr-KHELASSI. R, op cit. Édition 2010, p 20

- **Les questionnaires du contrôle interne (Q C I)**

QCI est utilisé pour évaluer l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation. Il s'agit d'une série de questions structurelles qui permettent d'identifier les forces et la capacité de contrôler l'Internet, d'évaluer les risques potentiels et de recommander des munitions.

Les questionnaires du contrôle interne sont mis en œuvre lorsque les auditeurs ont élaboré le programme de travail. Chaque question doit permettre d'identifier les points de Contrôle sur lesquels l'auditeur va procéder à des tests qui vont permettre d'identifier les Faiblesses et de porter un jugement.

« Les Q C I ont pour principal objectif la détection des anomalies liées au dispositif de Contrôle interne. Les questions fondamentales d'un questionnaire de contrôle interne sont en Nombre de cinq et sont les suivantes : qui - quoi – où – quand – comment.

Qui ? Question pour connaître l'opérateur ;

Quoi ? Sert à identifier l'objet de l'opération ;

Où ? Pour tester tous les lieux où l'opération se déroule ;

Quand ? Sert à connaître la périodicité et la durée de l'opération ;

Comment ? C'est pour permettre de décrire l'opération »

### **L'interview**

Il constitue pour l'auditeur une méthode de collecte d'information probante. Il permet, d'établir le contact avec l'équipe auditée et d'avoir les informations qui lui seront utiles dans la Démarche de travail.

L'interview aide à préciser les questions à étudier et à obtenir l'information probante à l'appui des constatations de l'auditeur.

L'auditeur doit conduire les interviews de façon ordonnée et dans le respect des personnes.

### • **Tableau des forces et faiblesses apparentes :**

Le Tableau des Forces et faiblesses Apparentes conclut la phase d'Analyse de Risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le Plan d'Approche ; il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou L'avis de l'auditeur sur chacun des Thèmes analysés. Il constitue « l'état des lieux » des forces et faiblesses réelles ou Potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le Rapport d'Orientation.

#### ·PARTICULARITES

En matière de régularité les forces et faiblesses s'expriment qualitativement et quantitativement par rapport à des règles, procédures et systèmes existants. L'avis ou les présomptions de l'auditeur s'appuient essentiellement sur les conditions d'atteinte des objectifs du contrôle interne concernant la sécurité, la fiabilité des informations et la protection des actifs.

Le cadre de conclusions-Tableau des Forces et faiblesses Apparentes-est préparé dès le début de l'analyse de risque sur la base des informations méthodologiques du Plan d'Approche afin d'orienter les travaux et d'en canaliser les conclusions.

**Tableau des forces et des faiblesses**

Domaine étudié	Objectif de contrôle	Indicateurs	Opinion			Commentaires (Ou réf)
			F/f	Conséquence	Confiances	

Source : OLIVIER.L « La conduite d'une mission d'audit interne » édition, mai 1989, p64

22  
.....

### • **Etablissement d'une FRAP**

La FRAP est un document de travail rédigé par l'auditeur et par lequel il résume Chaque dysfonctionnement relevé du travail sur terrain. L'auditeur interne inscrit sur ce papier

Les constats selon l'ordre suivant :

Le problème : présentation du dysfonctionnement ;<sup>23</sup>

Les faits : dysfonctionnement qui se manifeste par telle anomalies qui ont été constaté (les Preuves) ;

Les causes : origines des anomalies (les explications) ;

Les conséquences : les impacts ;

Les recommandations : actions proposées pour éliminer les conséquences et remédier aux Causes

Le modèle de FRAP se présente comme suit :

La rédaction des FRAP tous au long du travail sur terrain présentera les avantages

Suivant :

- Contribution à la qualité du contrôle interne ;
- Améliorer la qualité de communication ;
- Rapport d'audit.

<sup>22</sup> OLIVIER.L « La conduite d'une mission d'audit interne » Edition mai 1989 p64

Source : OLIVIER.L « La conduite d'une mission d'audit interne » édition mai 1989 p64

<sup>23</sup> Dr.Khelassi .R ; op.cit., Alger, 2010 p 163

Modèle de FRAP

Feuille de révélation et d'analyse de problème

FRAP N° :

Problème :

Constats :

Cause :

Conséquences :

Recommandation :

Etablir par :

Approuvé par :oopp

**Source :** Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », p260

### 2.1.3. La phase de conclusion

Après avoir effectué son travail sur le terrain, l'auditeur interne passe à la dernière étape de sa mission, à savoir celle de la conclusion où il va formuler les recommandations nécessaires, élaborer le rapport d'audit et un plan d'action pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations et enfin s'assurer de la mise en place des recommandations retenues. Afin de permettre la validation générale, l'auditeur a l'obligation de rédiger en premier lieu un projet de rapport d'audit interne qui sera validé par suite dans la réunion de clôture.

#### 2.1.3.1. Rédaction du projet de rapport

Le projet de rapport d'audit contient les anomalies et les recommandations des auditeurs qui n'ont pas fait l'objet d'une validation définitive de la part des audités. C'est un document incomplet constitué soit par le rassemblement de l'ensemble des fiches d'observations que l'on a prises et classer de façon logique et par ordre d'importance, soit par un rapport d'audit proprement dit mais qui ne comprend pas la réponse des audités aux observations et aux recommandations de l'audit.

#### 2.1.3.2. La réunion de clôture

Une réunion qui a pour but de commenter et valider et conclure le projet de rapport, se déroule en la présence de tous les participants de la réunion d'ouverture.

Au début, les auditeurs doivent présenter le projet de rapport aux audités, qui est un document qu'ils leur ont déjà distribué avant la réunion, en évoquant les points essentiels à discuter. La transparence et la participation de tous les membres sont les principes clés de cette réunion. Par la suite, les auditeurs doivent faire la présentation de leurs propres recommandations, et c'est à ce stade que d'éventuelles contestations peuvent apparaître.

Deux situations sont possibles :

- Soit l'auditeur fournit toutes les preuves concernant ces contestations, et le problème est résolu ;
- Soit l'auditeur ne possède pas encore des preuves et donc la réunion est considérée non réussie et rapportée jusqu'à ce que l'auditeur ramène ses preuves s'il y a un désaccord entre l'auditeur et les services audités sur le contenu des recommandations, une demande d'arbitrage est adressée au mandant de la mission mettant en exergue les points de désaccord entre les recommandations formulées par l'audit et les réponses des services audités.

A la fin de cette réunion, l'auditeur doit demander aux audités de lui envoyer une réponse sur les recommandations, et leur rappeler aussi de la procédure de suivi d'audit.<sup>24</sup>

#### 2.1.3.3. Le rapport final

C'est un document final de la mission d'audit, il a pour rôle la transmission de l'information de maîtrise ou non du domaine audité à toute la hiérarchie ; en précisant toutes les faiblesses et les mesures à prendre pour la résolution des risques.

Ce rapport représente aussi un outil de travail pour l'auditer, un outil indispensable pour ne plus commettre les mêmes failles.

Lors de la rédaction de ce rapport, l'auditeur doit rappeler le plan d'action et les objectifs de la mission, et décrire l'organisation de la fonction auditée. Les constats, les

---

<sup>24</sup> Dr.Khelassi Réda ; idem, p163

Recommandations, et les réponses aux recommandations constituent le corps du rapport ainsi Qu'en conclusion, il est nécessaire d'aborder une synthèse brève et précise<sup>25</sup>

Le rapport d'audit se présente comme suit :

Le rapport d'audit

Destinataires : voir liste in fine

**Nos réf.** : AAAA/NN-RA

**INTERLOCUTEUR** : Nom de responsable de l'audit

**Tél** :

**OBJET** : Rapport d'audit

**Précisez l'intitulé de la mission**

**Date** :

Veuillez trouver, ci-joint, le rapport d'audit de (titre)

La mission d'audit supervisée par Mr...a été effectuée, par Mr..., chef de Mission et Auditeurs.

Les constats et recommandations développés dans ce rapport ont été validés lors d'une Réunion effectuée le JJ/MM/22XX.

Le rapport se présente sous forme d'une note de synthèse (de couleur bleue) suivi d'une liste de fiches détaillant les résultats de l'audit puis d'un cahier des recommandations (Vert).

Conformément au processus rappelé en annexe du rapport, le (XXX indiquez le titre et la Fonction de la personne chargée de coordonner les réponses au cahier des recommandations) adressera son plan d'actions à la direction de l'audit, au plus tard pour

Le JJ/MM/20XX.

**Prénom Nom** Le directeur de l'audit

**Source** : Pchich, J.Vera, O.Bourrouilh-PAREGE. « Audit Interne et Référentiel de Risques Gouvernance. Management des risques. Contrôle interne », p 158

#### 2.1.3.4. Plan d'action :

<sup>25</sup> Dr.Khelassi Réda ; op.cit , p163

## Chapitre 02 : L'audit interne et la prévention et la détection contre la fraude bancaire

La structure de l'audit interne n'ayant ni l'autorité ni la responsabilité de mettre en place les recommandations formulées dans le rapport, il est demandé alors d'élaborer des plans d'actions pour la mise en œuvre des recommandations.

Le plan d'action est un document sous forme de tableau établi par le chef de la mission d'audit. Il permet à l'auditer d'indiquer pour chaque recommandation la personne responsable de la mise en œuvre de l'action et le délai dans lequel celle-ci sera menée à bonne fin

La forme la plus simple d'un plan d'action est la suivante :

**Tableau N°7 : Tableau d'un plan d'action**

N°	Recommandation	Personne responsable de la mise en œuvre	Date limite de la réalisation

Source : L'IFAC « Les outils de l'audit interne 40 fiches pour conduire une mission d'audit », édition 2013, p84.

- **Le suivi du rapport d'audit interne :**

L'activité « suivi de la mission » permet de vérifier que les recommandations ont été effectivement mises en œuvre par les entités ou les personnes désignées dans le plan d'action.

L'activité « suivi de la mission » est une mission en elle-même, qui ne nécessite pas un ordre de mission spécifique, au cours de laquelle les auditeurs interne vérifient la mise en œuvre du plan d'action.

L'auditeur chargé de l'activité de suivi prépare un rapport structuré

comme suit

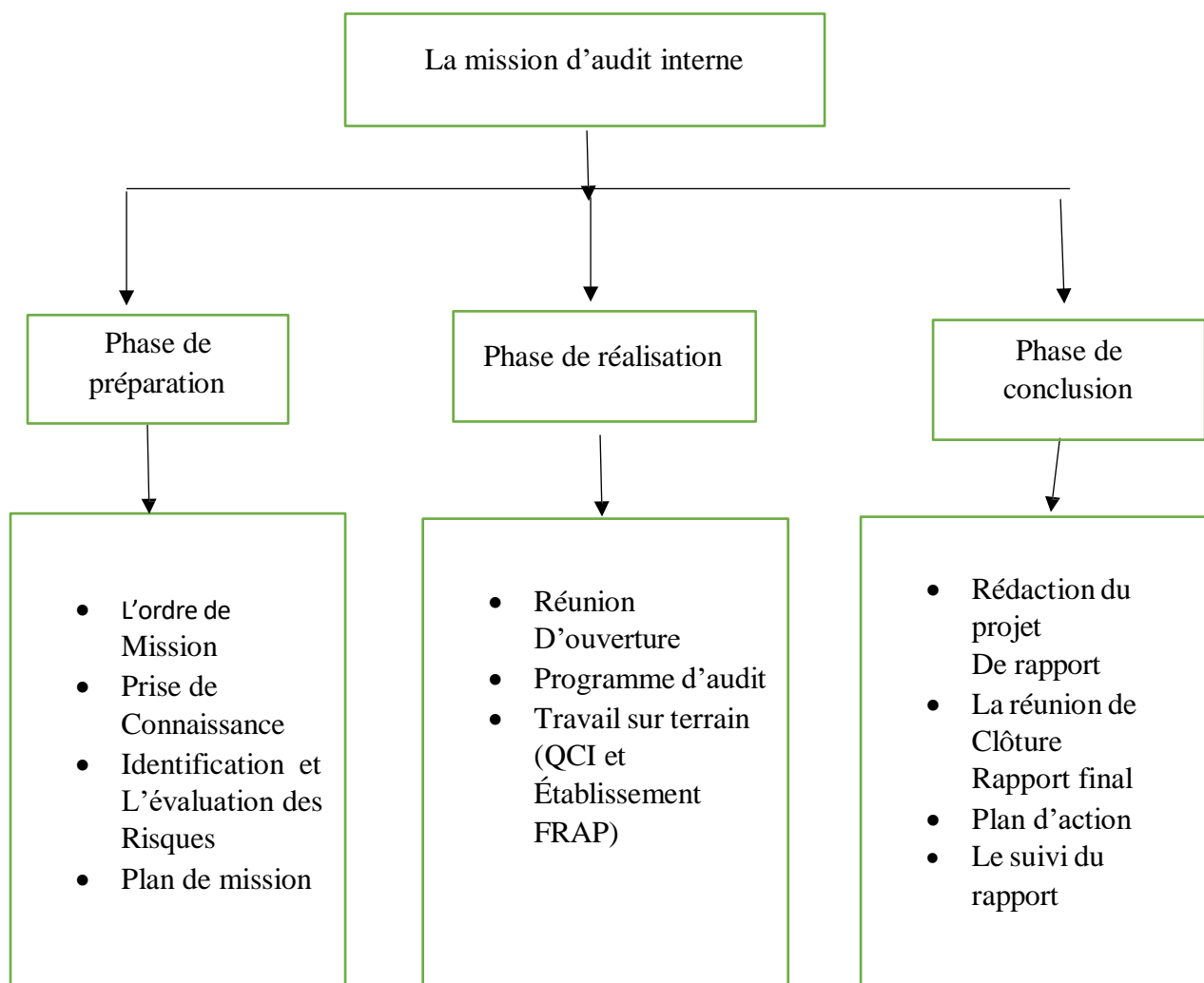
**Tableau N° 8 : tableau d'un suivi du rapport d'audit interne.**

N°	Recommandation	Personne Responsable de la mise en œuvre	Date limite de la réalisation	Etat Réalisation	Observation

Source : L'IFAC « Les outils de l'audit interne 40 fiches pour conduire une mission d'audit », édition 2013, p84.

On peut présenter le déroulement de la mission d'audit par le schéma suivant

**Figure N° 06 : Schéma de la mission d'audit interne**



Source : adapté par nous-même de ce qui a précédé comme explications<sup>26</sup>

## Section 03 : processus de prévention et de détection de fraude bancaire

La maîtrise du risque de fraude devient un impératif pour toutes les organisations, particulièrement, le secteur bancaire et financier qui est l'un des plus exposés au phénomène de fraude et le domaine où la lutte contre ces excès doit être menée en priorité.

Nous avons choisi d'aborder dans cette section la notion de la fraude, sa définition, ses caractéristiques ses types, ses conséquences ainsi que les dispositifs de prévention et de détection de la fraude.

### 3.1. Définition de la fraude

Selon OLIVIER. G : « La fraude est un acte accompli dans l'illégalité, consistant à tromper délibérément, à soutirer de l'argent contre la volonté de quelqu'un ou à falsifier intentionnellement un document, et portant atteinte aux droits ou aux intérêts d'autrui ».

L'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) définit comme : « L'utilisation par une personne de son activité professionnelle pour s'enrichir personnellement par le détournement volontaire des ressources ou des actifs de son employeur » La fraude doit être distinguée de l'erreur par les éléments suivants :

- L'erreur désigne une inexactitude involontaire dans les comptes, y compris l'omission d'un chiffre ou d'une information ;
- La fraude désigne un acte intentionnel commis par un ou plusieurs dirigeants, personnes constituant le gouvernement d'entreprise, employés ou tiers, impliquant des manœuvres dolosives dans l'objectif d'obtenir un avantage indu ou illégal.<sup>27</sup>

### 3.2. Les caractéristiques d'une fraude

- **La commission d'un acte** : La fraude implique toujours un acte concret plutôt qu'une simple idée ou intention.
- **La volonté** : L'acte frauduleux doit avoir été commis délibérément et intentionnellement.
- **L'évaluation** : L'intentionnalité peut être difficile à prouver juridiquement car elle repose sur des éléments subjectifs tels que les intentions et motivations du fraudeur.
- **Involontaire vs Intentionnel** : Les erreurs involontaires ne sont pas considérées comme des pratiques frauduleuses, même si elles peuvent avoir des conséquences importantes.<sup>28</sup>

### 3.3. Le profil du fraudeur :

Il ne s'agit pas de dresser un portrait-robot du fraudeur qui mènerait à porter de fausses accusations sur des personnes ayant le profil de délinquant potentiels mais plutôt de chercher à mieux connaître leurs particularités, en plus du fait que le phénomène de la fraude se

---

<sup>27</sup> Selon OLIVIER. G « halte aux fraudes prévenir et détecter les fraudes en entreprise » Edition paris,2005, p5.

<sup>28</sup><https://focus.namirial.com/> Fraude : apprenez à la reconnaître pour vous protéger Consulter

manifeste dans la quasi-totalité des catégories socioprofessionnelles et les motifs varient selon les individus.<sup>29</sup>

### 3.3.1. Comportements typiques du fraudeur :

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

- **Le tyran** : Extrêmement exigeant à l'égard de ceux qui travaillent pour lui, cultive la peur plutôt que le respect, avare de compliments, n'accepte ni conseils ni critiques, reconnu pour être difficile par ses supérieurs, il évite ainsi d'être soumis aux mêmes règles et procédures que les autres.
- **L'égotiste** : En apparence, recherche le succès à tout prix, égocentrique, plein d'assurance et narcissique, mais nourrit un besoin secret d'admiration et d'approbation de la part des autres et est motivé par la peur de l'échec.
- **La souris** : Cet employé est presque invisible, peu connu de ses collègues avec qui il ne socialise pas, et qui ne savent pratiquement rien de sa famille et de son passé, reste très discret et évite les conflits, et semble souvent être un employé modèle à bien des égards.
- **Le maniaque du contrôle** : Comme son nom l'indique, fêru de contrôle, refuse de changer sa méthode de travail, se fâche lorsque les procédures ne sont pas suivies à la lettre, excessivement défensif ou secret à l'égard de certains aspects de son travail et croit que certaines tâches relèvent de sa seule et unique responsabilité.<sup>30</sup>

### 3.3.2. Les motivations du fraudeur

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

- Les besoins non financés ;
- L'esprit de vengeance ;
- L'occasion : la perception d'une possibilité offerte de commettre une fraude comme la prise de conscience des défaillances du dispositif de contrôle interne ;
- La possibilité de justifier son acte et de trouver une bonne raison de frauder ;
- L'orgueil ;
- Le désir d'enrichissement ;
- Le sentiment d'impunité ;
- La certitude de ne pas être découvert à cause de l'inefficacité du dispositif de contrôle interne.<sup>31</sup>

### 3.4. Typologies des fraudes

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

---

<sup>29</sup> Une enquête sur la fraude dans les entreprises partout dans le monde publié en 2013 menée par le bureau (PwC) en collaboration avec l'Université Martin-Luther de Halle-Wittenberg en Allemagne, donne également un profil du fraudeur.

<sup>30</sup> SOUHEIR. B « l'audit interne et la fraude, proposition d'un outil de maîtrise du risque de fraude en milieu Bancaire » édition, Décembre 2011, P 68.

<sup>31</sup> <https://sis-id.com> Le triangle de la fraude : un modèle pour comprendre et prévenir la fraude.

### 3.4.1. La fraude interne

La fraude interne Elle se produit lorsqu'un employé utilise son propre emploi afin de s'enrichir personnellement tout en abusant ou en détournant délibérément les ressources ou les actifs de l'entité, ou bien utilise des moyens dolosifs pour retirer de l'argent ou tout autre bien à un employeur, de manière directe ou indirecte.<sup>32</sup>

Cette catégorie est déclinée en deux :

- **Activité non autorisée** : Transactions non notifiées (intentionnellement), transactions de type non autorisé (avec perte financière), évaluation inexacte d'une position.
- **Vol et fraude** : absence de provision, Vol/extorsion/détournement de fonds, vol qualifié, détournement ou destruction malveillante d'actifs, contrefaçon de documents, falsification de chèques, trafic de devises, usurpation (de compte, d'identité...etc.), fraude fiscale, corruption et commissions occultes...<sup>33</sup>

### 3.4.2. Fraude externe

La fraude externe est une menace croissante pour les entreprises du monde entier elle est commise par des personnes extérieures à l'entité (clients, fournisseurs, tiers, concurrents.), Elle se subdivise en :

- **Vol et fraude** : la fraude est suivie d'une tentative de dissimulation du crime. Le vol se produit dans l'instant sans aucune tentative de cacher la perte de la victime comme : Vol qualifié, contrefaçon de documents, falsification de chèques....
- **Sécurité des systèmes** : il réside dans la nécessité de protéger des données sensibles et des transactions financières contre les différentes menaces de cyberattaques et de fraudes comme : Dommages dus au piratage informatique, vol d'informations...<sup>34</sup>

### 3.5. Les dispositifs de maîtrise du risque de fraude

Ces dispositifs expliquent les mécanismes utilisés par les auditeurs constituent un début de résolution du problème de la fraude. Deux axes ayant un objectif différent sont à citer<sup>2</sup> :

- Les dispositifs de Prévention : réduire les opportunités de réaliser une fraude (sécurité au quotidien).
- Les dispositifs de Détection : découvrir une fraude et en prouver l'existence (audit).

#### 3.5.1. Les dispositifs de préventions d'une fraude bancaire :

La protection des actifs et la maîtrise des engagements de la société, dont la protection contre la fraude fait partie, sont des tâches essentielles du personnel de l'entreprise et en particulier des financiers et des comptables. Cette protection est assurée par ce qu'il est convenu d'appeler le système de Contrôle Interne, l'audit interne et externe que l'on peut définir comme la ou les structures de l'organisation, de telle manière qu'au travers d'une affectation « rationnelle » des tâches et des responsabilités, la maîtrise des flux et le contrôle soient assurés.

##### 3.5.1.1. Le contrôle interne

La meilleure prévention est le contrôle interne, c'est pourquoi, une des premières responsabilités de la direction générale est de se doter d'un système de contrôle interne

<sup>32</sup>FREDERIC. B, REMI. G, LAURENT. R « Contrôle interne Concepts, Aspects réglementaires, Gestion des risques, Guide d'audit de la fraude, Mise en place d'un Dispositif de contrôle permanent Référentiels, questionnaires, bonnes pratiques... » édition, Paris, 2008, p 92.

<sup>33</sup> JEAN-LUC. S, EMMANUELLE. F, LYDIA. K, « le Contrôle interne bancaire et la fraude », Édition paris, Dunod, 2006, p54.

<sup>34</sup> Idem, p55.

efficace qui entoure toutes les fonctions et toutes les structures de la banque, ainsi, les mesures de contrôle interne doivent être efficaces et pertinentes compte tenu des risques spécifiques à chaque métier de la banque, après vient l'audit pour évaluer les contrôles effectués et leur apporter les recommandations nécessaires à leur amélioration en vue de contrecarrer la fraude

### **3.5.1.2. L'audit interne**

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

### **3.5.1.3. La protection des systèmes d'information**

Le système d'information est l'ensemble des applications informatiques qui sont utilisées par la banque pour transformer les données sous une forme significative afin qu'elles puissent servir à des prises de décisions.

La sécurité informatique est un domaine qui doit être pris au sérieux car les sinistres sont bien réels, il représente une composante essentielle du contrôle interne. Le système d'information peut traduire toutes les composantes du contrôle interne dans un contexte informatisé et bien entendu le dispositif de prévention des fraudes.<sup>35</sup>

### **3.5.1.4. La protection des bases de données**

L'accès aux données correspond à la protection des répertoires où sont stockées les données. Il est bien entendu que les informations sensibles doivent être stockées sur un serveur dont les accès seront surveillés. On constatera cependant facilement lors d'un audit que les disques durs locaux regorgent souvent de ces données.

Par exemple, le responsable d'un service RH avec les contrats de travail. Un commercial avec la grille de tarifs et les marges ou encore la comptabilité avec les coordonnées bancaires. Ces données peuvent nécessiter une confidentialité élevée pour éviter une fraude ou l'espionnage industriel. Parfois, l'utilisateur agit de bonne foi en prétextant qu'il se sent plus en confiance en conservant ses données près de lui.

Le rôle du service informatique est essentiel pour former le personnel mais aussi pour vérifier que ces règles sont respectées. On doit avoir la même rigueur avec le stockage informatique qu'avec un bien fermé ou dans un coffre, c'est le rôle du serveur. Les bases de données contiennent les informations de l'entreprise.<sup>36</sup>

### **3.5.1.5. La piste d'audit**

La piste d'audit est modifiée par l'environnement informatique, parce que Les informations et les documents sont transmises par voie électronique plus rapidement mais cela rend nécessaire de disposer d'un rapport de contrôle pour s'assurer que toutes les opérations ont bien été traitées. Il est donc indispensable d'établir une documentation écrite expliquant les traitements informatiques, les différentes bases, les rapports d'erreurs et les modifications de

---

<sup>35</sup> OLIVIER. G : op.cit. p158.

<sup>36</sup> Idem p159-200

données. Une attention particulière devra être portée sur les modifications des fichiers en veillant à ce que le système soit capable de « tracer » jusqu'à l'auteur de la modification.<sup>37</sup>

### 3.5.1.6. Le diagnostic du risque de fraude

Nous connaissons à présent ce qui favorise fraude, ainsi que les dispositifs qui l'empêchent de se développer. Il est donc possible d'établir un diagnostic rapide d'exploitation au risque à l'aide de la grille ci-dessus. Ce travail peut être réalisé à la demande de l'entreprise par un auditeur spécialisé mais il est également possible de le compléter en partenariat avec un responsable de l'audit interne. On veillera à réaliser des entretiens avec des membres de la direction, du comité d'audit, du service financier et des employés.

L'objectif est de mesurer l'exposition aux facteurs de risque et la qualité des dispositifs de prévention et de détection de la fraude sur une échelle de 0 à 5.

**Tableau N°09 : Diagnostic du risque de fraude**

	0	1	2	3	4	5	Commentaires
<b>Environnement</b> 1-Risque lié au secteur d'activité 2-type d'entreprise (pme, association, etc.) 3-Pression de résultat sur le management 4- Environnement de travail							
<b>Politique antifraude</b> 5-Existence d'une politique antifraude 6- Existence d'un code de bonne conduite 7-Formation du personnel l'éthique 8- Attitude de la direction par rapport aux contrôles 9-Existence d'un plan de crise et d'investigation							
<b>Gestion du risque de fraude</b> 10- Est -il suivi par la haute direction (ex : comité d'audit) 11-Un responsable du risque a-t-il été identifié 12- A-t-on identifié les risques par processus 13- A-t-on modifié les procédures pour tenir compte du risque 14- A-t-on modifié les contrôles pour tenir compte du risque							

Tableau N°10 : Diagnostic du risque de fraude (suite)

	0	1	2	3	4	5	Commentaires

<sup>37</sup> L'IFAC idem, p70.

<p><b>CONTROLE INTERNE</b>                      15-Des procédures sont-elles formalisées et appliquées                      16- Qualité des séparations des fonctions                      17-Existence de délégations de fonctions</p>							
<p><b>RESSOURCES HUMAINES</b>                      18- Les conditions sont-elles vérifiées                      19-Définitions de fonction et grille des tâches                      20-Existe –t-il un système de remplacement pour les congés                      21- A-T-on mis en place une relation pour les postes sensibles</p>							
<p><b>SYSTEME D'INFORMATION</b>                      22- Qualité de la gestion des accès                      23-A-t-on testé le système aux instruisons                      24-Dispose –t-on d'outil pour interroger la base</p>							
<p><b>DISPOSITIFS DE DETECTION</b>                      25- Qualité de l'audit interne                      26- Intervention de tiers indépendants                      27- Existe –t-il un système de remontée d'informations (hotline, etc.)                      28- Surveille-t-on des indicateurs de fraude</p>							

Source : Olivier. G « halte aux fraudes « prévenir et détecter les fraudes en entreprise » Edition paris,2005, p168.<sup>38</sup>

### 3.5.2. Les Dispositifs de détection d'une fraude bancaire

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

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

#### 3.5.2.1. Audit interne

Les auditeurs internes ne détectent pas souvent les fraudes, ce constat est bien réel ; plusieurs anomalies restent non apparentes à l'auditeur, et sont découvertes ensuite par accident cela est dû au fait que le champ d'application de l'audit interne ne couvre pas expressément la fraude, en effet, ses objectifs ne vont pas au-delà de l'identification des forces et faiblesses du dispositif du contrôle interne et de porter les améliorations nécessaires Les méthodes utilisées par les auditeurs sont le plus souvent inadaptées à la détection de la fraude ; ils se basent sur l'échantillonnage et laissent de côté les tests de détails qui sont certes

<sup>38</sup> : Olivier. G : op.cit. p167- 168

consommateurs de temps mais qui peuvent repérer un nombre important d'anomalies, aussi, l'analyse des variations <sup>39</sup>

### 3.5.2.2. Audit externe

Auditeurs externes ont la responsabilité d'analyser l'environnement de l'entreprise et les risques de fraude sous-jacents, afin de mettre au point des tests de vérification susceptibles de procurer une assurance raisonnable que les états financiers ne contiennent pas de déclarations importantes causées par des erreurs ou par la fraude<sup>40</sup>

### 3.5.2.3. Détection par accident

Aussi invraisemblable que cela puisse paraître, 20% des fraudes aux Etats-Unis sont révélés par pur hasard ou par accident un autre résultat qui justifie l'inquiétude ressentie par les économistes du monde entier à propos des limites des systèmes de contrôle interne.<sup>41</sup>

### 3.5.2.4. Le signalement

Chaque banque doit se doter d'un mécanisme formel et anonyme de signalement qui permet aux employés ainsi qu'à tous ses collaborateurs de rapporter un incident à un dirigeant ou à un superviseur en toute confidentialité et à la banque de recevoir et de traiter les plaintes d'irrégularités concernant les contrôles ainsi que toutes les opérations dans toutes les structures.<sup>42</sup>

### 3.5.2.5. Cas de fraude rapportés à la police

Dans ce cas, la banque est avisée des cas de fraude par la police elle-même. C'est donc dire qu'une personne à l'interne ou à l'externe a décidé de porter plainte auprès des autorités plutôt que de recourir à des mécanismes internes de signalement ou de rapporter l'incident à un dirigeant ou à un superviseur. Généralement, les fraudes rapportées directement à la police sont plus grosses que celles détectées autrement et engendrent des pertes plus importantes.<sup>43</sup>

## 3.6. Le rôle de l'Audit Interne dans la détection et la prévention d'une fraude bancaire :

Il faut toujours garder à l'esprit que la fraude s'engraisse du manque de transparence, A cet effet, les auditeurs internes doivent aider la Direction générale et le conseil d'administration à prévenir les risques de fraude en évaluant la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne compte tenu des risques spécifiques à chaque métier de l'entité. Ceci nécessite que les auditeurs internes s'assurent que :

- Les principes d'organisation retenus renforcent le contrôle interne ;
- Les buts et les objectifs en matière d'organisation sont réalistes ;
  - Il existe des règles écrites (ex : code de conduite) décrivant les activités défendues et les mesures devant être prises lorsqu'il y a violation des règles établies ;

<sup>39</sup> JEAN-LUC. S, EMMANUELLE. F, LYDIA. K, op.cit., p152

<sup>40</sup> Idem, P151.

<sup>41</sup> Idem, 150.

<sup>42</sup> Document remis par l'inspection de BADR tizi Ouzou.

<sup>43</sup> Document remis par l'inspection de BADR tizi Ouzou.

- Des règles d'autorisation sont établies et maintenues pour chaque opération ou transaction ;
- Des politiques, pratiques, procédés, rapports et autres moyens sont développés pour contrôler les activités et assurer la protection des biens et ressources de l'organisation, surtout dans les domaines d'activité à risque élevé ;
- Les systèmes d'informations permettent à la Direction d'obtenir des données adéquates et fiables ;
- Les actions nécessaires à l'établissement ou à l'amélioration de systèmes de contrôle interne efficaces et performants sont menées.<sup>44</sup>

L'Audit Interne peut aider les opérationnels et les responsables dans la détection des fraudes en les incitant à changer leur attitude :

- définir leurs responsabilités très clairement dans une charte,
- mettre en place des formations pour encourager les responsables à se montrer plus malins et compréhensifs dans l'implication dans leurs contrôles.

L'Audit Interne peut néanmoins jouer un rôle de dissuasion très fort en faisant savoir que des contrôles existent, mais en n'en divulguant pas l'étendue. Les fraudeurs ne doivent pas se sentir libres d'agir. Auditer des fraudes suppose que les auditeurs réfléchissent, mais n'agissent pas, comme des voleurs. L'auditeur doit se demander quelles sont les faiblesses de l'organisation, et quels contrôles peuvent être contournés sans attirer l'attention ;

Comment un voleur peut brouiller les pistes pour ne pas être découvert ?

Quelles sont ses responsabilités comment pourraient-elles être élargies ?

Quelle explication convaincante pourrait donner un fraudeur suspecté et comment un fraudeur découvert pourrait-il justifier sa conduite ?

Plus l'auditeur apprendra à penser comme un fraudeur, plus ses efforts pour détecter les fraudes seront récompensés.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup><https://www.asjp.cerist.dz> › down Article CHEKROUN. M « Le rôle de l'audit interne et du contrôle interne dans la prévention et la détection de la fraude : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes » publiée en 2018, p 41.

<sup>45</sup>FREDERIC. B, REMI. G, LAURENT. R op.cit., p 112.

### **Conclusion**

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

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

L'audit interne joue un rôle crucial dans la prévention, la détection et la limitation des risques de fraude au sein des organisations. En évaluant l'efficacité du contrôle interne et en identifiant les vulnérabilités potentielles, c'est un élément clé pour renforcer la sécurité, la transparence et la confiance au sein d'une organisation.

**Chapitre3 : Etude de cas de fraude au  
sien de l'inspection régionale BADR tizi  
Ouzou**

## Introduction

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

## Section 01 : Présentation général de la banque BADR

### 1.1. Aperçu sur la BADR

Banque universelle de proximité, la banque de l'agriculture et développement et de Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n° 82-106 le 13 Mars 1982. Sous la forme juridique de société par action un capital.

Lors de sa création, la BADR avait un capital social de 2.200.000.000 DA, actuellement 0Son capital social a augmenté et atteint le seuil de 54.000.000.000 DA détenu totalement par L'état qui reste le seul actionnaire. Elle a pour mission principale le développement du secteur Agricole et la promotion du monde rural.

Constituée initialement de 140 agences cédées par la Banque Nationale d'Algérie, son réseau Compte actuellement près de 321 agences 39 groupements régionaux d'exploitation et plus de 7000 ca dres et employés qui activent au sein des structures centrales, régionales et locales. La Densité de son réseau et l'importance de son effectif font de la BADR la première banque à Réseau au niveau national.

### 1.1.2. Missions de la BADR

La BADR a deux principales missions

- Le soutient et la promotion des projets agricoles, agro-alimentaires, agro-industriels et Artisanales.
- La contribution au développement du monde rural. Pour ce faire, elle met à la disposition de ces clients une gamme de produits et services

Susceptibles de répondre à leurs besoins : la réception des dépôts à vue et à terme, l'octroi de Différents types de crédit, la mise à la dispositions de la clientèle des moyens de paiements et De gestion, l'accompagnement dans les opérations du commerce extérieur... etc.

En plus de ses missions principales, la BADR aide les autorités de tutelle a exercice leurs Contrôles concernant la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

Ses principales missions sont :

- ✓ Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie
- ✓ L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande
- ✓ La réception des dépôts à vue et à terme
- ✓ La participation à la collecte de l'épargne
- ✓ La contribution au développement du secteur agricole

- ✓ L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agroindustrielles et artisanales.
- ✓ Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers Des entreprises domiciliées.

### **1.1.3. Les Objectifs de la BADR**

- L'augmentation des ressources aux meilleurs couts et rentabilisation de celle-ci par Des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles ;
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines D'activités la concernant.
- L'extension et le redéploiement de son réseau
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques Managériales telles que le marketing, l'insertion d'une nouvelle gamme de Produits...etc.

### **1.1.3. Les divisions de la BADR**

La division est placée sous l'autorité d'un chef de division au sein de la BADR, il existe Quatre divisions :

- La direction de l'administration et des moyens : elle regroupe les directions centrales Du personnel et de la formation, des moyens généraux, des affaires juridiques de la Communication et du marketing.
- La division des engagements : elle regroupe les directions centrales du :
  - Financement de l'agriculture ;
  - Financement des entreprises publiques ;
  - Financement des activités privées ;
- La division internationale : elle regroupe les directions centrales suivantes :
  - Direction centrale des relations internationales ;
  - Direction centrale des questions techniques avec l'extérieur ;
  - Direction centrale des garanties et des financements internationaux ;
- La division de l'inspection générale de l'audit : elle est directement rattachée au Président directeur générale et la direction centrale de l'audit.

## **1.2. Présentation Générale de l'Inspection BADR**

L'Inspection BADR (Bureau d'Appui au Développement et à la Régulation) est un organe administratif chargé de missions d'audit, de contrôle, et d'évaluation au sein de son secteur d'activité. Elle joue un rôle essentiel dans la régulation des pratiques, la garantie de la conformité aux normes en vigueur et l'amélioration continue des performances des établissements et des services sous sa tutelle.

### **1.2.1. Les principales missions de l'Inspection BADR sont**

**Contrôle** : Vérifier la conformité des pratiques administratives, financières et opérationnelles avec les lois et règlements.

**Évaluation** : Mesurer l'efficacité et l'efficience des structures inspectées, en mettant en avant les points forts et les axes d'amélioration.

**Conseil et appui** : Accompagner les établissements dans la mise en œuvre des recommandations et dans l'amélioration de leur fonctionnement.

**Prévention** : Identifier et prévenir les dysfonctionnements susceptibles de nuire à la qualité du Service ou à l'intégrité des processus.

**1.2.2. L'Inspection BADR est également un levier stratégique pour**

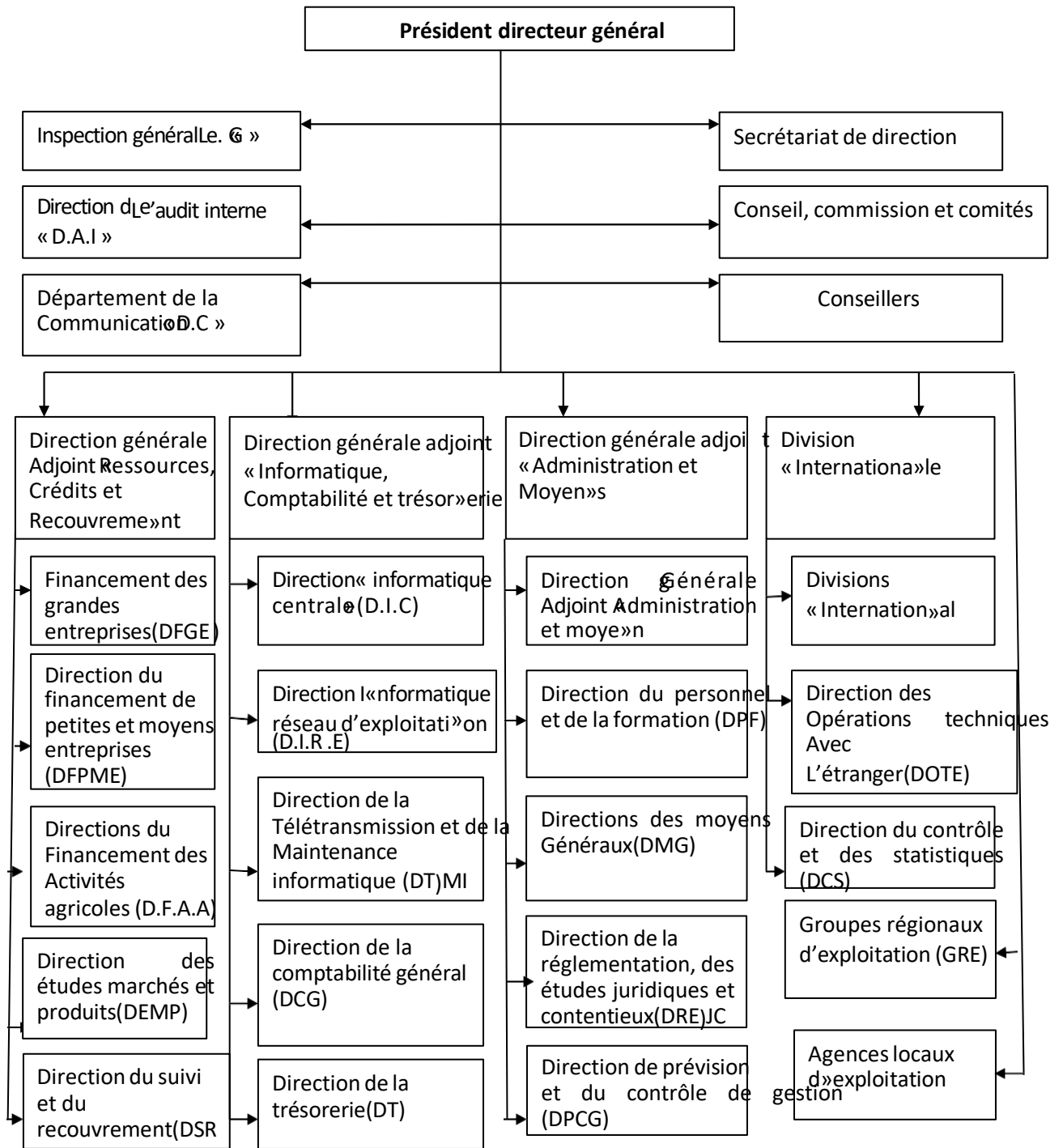
Renforcer la bonne gouvernance.

Promouvoir la transparence.

Garantir une meilleure allocation des ressources.

Assurer un service public de qualité conforme aux attentes des citoyens.

**Figure N°10 : L'organigramme générale de la BADR**



## **Section 2 : étude d'un cas de fraude au sein de l'inspection régionale BADR tizi ousou**

### **Intitulé : Retrait sur un compte en devise d'un client effectué par une personne non mandatée pour la Gestion du compte en devise**

#### **Introduction**

Dans le secteur bancaire, la fraude interne est l'un des risques opérationnels les plus sensibles car elle met en péril non seulement la sécurité financière des clients mais également la réputation de l'institution. Le cas étudié ici illustre une situation particulière dans laquelle un employé (en l'occurrence un caissier) a été directement impliqué dans des transactions frauduleuses sur des comptes en devises étrangères, causant un préjudice réel aux clients et exposant des lacunes importantes dans le système de contrôle interne de l'institution.

L'événement a eu lieu à l'agence BADR. Le contrôle régional a été demandé après qu'un client a contesté un retrait non autorisé sur son compte en devises étrangères. L'enquête qui a suivi a révélé une grave fraude interne, principalement orchestrée par le caissier de service à ce moment-là, avec d'autres agents également impliqués.

Dans cette section en vas parler sur et le moyen de détection, profil de fraudeur les responsabilités des fonctionnaires participant dans ce cas de fraude, les causes, conséquences, les recommandations, les sentions et les recommandations.

#### **2.1. Le déroulement des faits**

La requête a été introduite par le fils du client et conteste le retrait et affirme qu'il a été effectué sans la présence de son père titulaire du compte et à son insu. Il affirme également que son père est atteint de la maladie de tumeur de cerveau. Aussi, il prie la direction de la banque de faire le nécessaire. À défaut de réponse une requête sera immédiatement déposée auprès du procureur dans un délai strict de dix jours.

L'inspection a été lancée après que la direction régionale a reçu une plainte d'un client. Ce dernier a affirmé qu'aucun retrait n'avait été retiré de son compte en monnaie étrangère récemment, bien qu'une seule transaction figurasse sur son relevé bancaire. Après avoir pris connaissance de cette situation inhabituelle, l'inspection régional a immédiatement contacté l'inspection générale, qui a ordonné l'envoi d'une équipe d'enquête sur les lieux de l'affaire.

Une inspection sur place a révélé que ce retrait avait été enregistré dans le système d'information de la banque.

Le traitement de ce retrait requiert l'intervention de trois acteurs : un caissier, un superviseur du service commercial et un caissier, qui est chargé de déposer les fonds. Cependant, après reconstitution des faits, le rôle du caissier semble avoir joué un rôle central et décisif dans la réalisation de la fraude.

#### **2.2. Le moyen de détection de l'acte de fraude :**

La détection de cette fraude a été rendue possible grâce à la vigilance du client, qui a rapidement réagi après avoir constaté des anomalies sur son relevé de compte, notamment des opérations de retrait non reconnues. Ce dernier a immédiatement formulé une plainte écrite auprès de son agence bancaire, fournissant ainsi un signal d'alerte crucial pour le déclenchement d'une mission d'inspection interne. Ce cas démontre l'importance du système

d'écoute client, qui constitue un outil essentiel dans le cadre de la détection précoce des irrégularités.

La plainte du client a permis d'enclencher un processus d'investigation structuré au sein de la banque, mobilisant plusieurs instruments d'audit et de contrôle interne

### **2.3. Le profil de fraudeur :**

Le caissier a intentionnellement abusé de sa position pour organiser des fraudes, contourné les règlements internes et utilisé les informations des clients sans autorisation. Il a manqué à ses obligations de confidentialité, d'honnêteté et de rigueur. Sa conduite constituait une faute grave, à la fois professionnelle et pénale.

#### **2.3.1. Les motivations du fraudeur :**

Postes sensibles : contact direct avec les liquidités et les opérations de trésorerie ;

Connaissances procédurales : Il maîtrisait les étapes de l'opération de retrait d'espèces, ce qui lui permettait de contourner les contrôles ;

Confiance des employés : Bénéficiaire d'un niveau de confiance qui leur permet de manipuler leurs collègues sans éveiller les soupçons ;

Motifs possibles : Des raisons personnelles, financières ou un sentiment d'impunité peuvent l'avoir motivé à commettre cet acte.

### **2.4. Les responsabilités des intervenants du fait**

#### **2.4.1. Le caissier**

Le caissier est le principal met en cause dans ce retrait frauduleux, Il a obtenu des informations confidentielles sur un clients (noms, numéros de compte, habitudes de retrait), a délibérément contourné les procédures internes et a mis en place de fausses transactions. Ses responsabilités se reflètent directement dans les aspects suivants :

Un individu commet activement une fraude avec intention (préméditation)

Transmettre des instructions illégales à des collègues en dehors du cadre de supervision ;

Le transfert de fonds à une tierce personne non identifiée sans vérification d'identité.

#### **2.4.2. la guichetière**

La guichetière a enregistré la transaction de retrait comme demandé par le caissier mais n'a pas suivi les procédures de contrôle en place. Sa responsabilité repose principalement sur son manquement à son devoir de diligence, notamment :

Absence de vérification de pièce d'identité et tout document justificatif valable du client présumé ;

Non-respect des procédures de comparaison des signatures ;

Accepter des documents non conformes (simples documents papier avec numéros de compte) comme base pour effectuer des transactions financières.

#### **2.4.3. Le chef de service des transactions**

Le chef de service, en tant que dernier maillon de la chaîne de vérification, est chargé de vérifier la cohérence des documents avant d'autoriser le paiement. Il a cependant vérifié l'opération sans demander les pièces justificatives nécessaires ni vérifier la légitimité des fichiers transmis. Ses responsabilités se reflètent à deux niveaux :

Absence des contrôles secondaires, censés assurer la régularité formelle et substantielle des opérations ;

Validation de l'opération sans vérification ni pièce d'identité ni le chèque bancaire.

## **2.5. Les principales causes de cet acte de fraude**

L'acte frauduleux observé résulte de plusieurs défaillances internes et de comportements non conformes. Voici les principales causes identifiées :

- **La faiblesse des Contrôles internes**

Les procédures de contrôle n'ont pas été appliquées correctement : les transactions ont été vérifiées sans vérification des pièces justificatives ni examen des échantillons de signatures. Cette faille permettait aux caissiers de contourner les règles sans être détectés.

- **Manque de vigilance du personnel**

Le chef de service et le superviseur n'ont pas exercé le contrôle approprié. Leur manque de vigilance a permis que des transactions frauduleuses soient comptabilisées et exécutées sans qu'aucune anomalie ne soit signalée.

- **Absence de vérification d'identité**

Manque d'authentification : L'identité du destinataire n'a pas encore été vérifiée. Cet oubli a constitué une faille importante dans la chaîne de traitement, car il a entraîné le transfert de fonds à un tiers sans justification.

- **Manque de supervision et de suivi**

Le responsable hiérarchique n'a pas identifié d'irrégularités dans la transaction, ce qui indique des faiblesses dans le système de surveillance et de suivi des transactions sensibles.

- **Manque de formation et de sensibilisation**

Le personnel ne semble pas recevoir une formation adéquate sur les règles de conformité et la détection des opérations à risque. Cela peut expliquer les erreurs de jugement ou les comportements laxistes observés.

## **2.6. Les conséquences de cet acte de fraude :**

- **Perte de confiance par le client**

Le client a subi un retrait injustifié de ses fonds, ce qui a porté atteinte à ses droits patrimoniaux. Ce préjudice a nécessité une procédure de réclamation, voire une indemnisation, entraînant une perte de confiance envers la banque.

- **Atteinte à la réputation de l'agence :**

Un acte frauduleux interne affecte directement la crédibilité de l'agence vis-à-vis de sa clientèle. Cela nuit à l'image de sérieux, de sécurité et de transparence que l'établissement bancaire s'efforce de maintenir. Risque de non-conformité réglementaire. Un défaut de

détection ou une mauvaise gestion d'un cas de fraude peut exposer la banque à des sanctions du régulateur.

- **Risque de non-respect de la réglementation bancaire**

Les banques peuvent être sanctionnées par les régulateurs si elles ne parviennent pas à détecter ou à gérer les cas de fraude, à se conformer aux normes de contrôle interne ou à remplir leurs obligations en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent.

- **Responsabilité légale et disciplinaire**

Les agents impliqués s'exposent à des sanctions disciplinaires (avertissement, suspension, licenciement) et à des poursuites pénales, notamment pour abus de confiance, falsification ou complicité de fraude.

## **2.7. Les sanctions liées à cet acte de fraude**

### **2.7.1. Le caissier**

Dans le secteur bancaire, les tâches d'un caissier comprennent la manipulation directe des fonds, la gestion de la caisse enregistreuse et le strict respect des procédures internes de sécurité financière. Toute rupture grave du contrat pourrait entraîner une perte de confiance totale.

Conformément au règlement intérieur, est passé en sanction 3 -ème degré (licenciement sans indemnité n'est préavis) interdiction définitive d'exercer dans le secteur bancaire.

### **2.7.2. La guichetière**

Conformément au règlement intérieur, la guichetière est passée en sanction 2 -ème degré mis à pied de 9 à 15 jours, qui consiste à suspendre l'activité du salarié pendant une période déterminée sans rémunération. Il est souvent utilisé pour des erreurs graves mais incertaines, telles que la négligence professionnelle, le non-respect des procédures ou un comportement inapproprié mais rectifiable.

Elle perd aussi certains droits comme des primes et des indemnités.

### **2.7.3. Le Chef de service des transactions**

Conformément au règlement intérieur, faute passé d'un balme, le blâme est la sanction disciplinaire la plus légère, équivalente à une peine de premier degré. Il s'agit d'un avertissement écrit consigné dans le dossier de l'employé pour signaler formellement un comportement inapproprié perçu ou un manquement au contrôle hiérarchique.

## **2.8. Les recommandations spécifiques**

- **Renforcer le contrôle des opérations de caisse, surtout celles en monnaie étrangère**

Les opérations en espèces, en particulier celles en devises étrangères, sont sensibles et risquent plus souvent d'être détournées. Il faut donc surveiller de près ces opérations comme suit :

- Vérifier plus souvent les soldes de caisse (physiques et comptables) ;

- Surveiller chaque opération en devises ;
- Limiter l'accès à la caisse à un personnel autorisé uniquement.

### **Mettre en place un double contrôle pour chaque retrait**

Il faut que la banque mette en place un double contrôle deux personnes supérieures pour valider l'opération de retrait, Cela peut réduire le risque de fraude ou d'erreur.

- Exiger qu'un deuxième agent (par exemple un supérieur) vérifie le retrait avant de l'exécuter.
- Cette règle s'applique particulièrement aux montants importants ou aux devises Étrangères.
- Mettre en place un système informatique pour enregistrer ces deux vérifications

### **Mettre en place une rotation des postes sensibles**

Lorsqu'une personne passe trop de temps dans un poste sensible, comme celui de caissier, elle peut facilement développer des habitudes dangereuses ou organiser des fraudes. Des changements réguliers de personnel peuvent empêcher que cela se produise.

- Prévoyez une rotation régulière (par exemple tous les 6 à 12 mois) ;
- Éviter que la même personne soit seule responsable des postes à haut risque pendant une longue période ;
- Effectuer des remplacements de trains avant chaque rotation pour éviter les erreurs.

### **Sensibiliser le personnel aux risques de fraude interne et aux sanctions**

Les employés doivent comprendre les risques associés à la fraude et savoir que des sanctions sévères existent. Cela les rend plus vigilants.

- Organiser des formations sur la fraude et le contrôle interne ;
- Démontrer des exemples concrets de sanctions et de fraudes dans le secteur bancaire ;
- Afficher clairement les règles de conduite et les conséquences d'une faute grave.

### **Installer des systèmes de traçabilité numérique et des alertes automatiques**

Un bon système informatique peut enregistrer toutes les actions et déclencher automatiquement une alarme si des mouvements suspects se produisent. Cela permet d'exécuter l'action rapidement.

Utilisez un logiciel qui suit toutes les actions (qui a fait quoi, quand ils ont fait quoi et comment ils l'ont fait)

Définissez des alertes si les transactions dépassent un certain montant ou se produisent à des moments inhabituels

Limitez l'accès aux fonctionnalités sensibles en fonction du profil de chaque employé

**Section 03 : le déroulement d'une mission d'inspection**

Retrait sur un compte en devise d'un client effectué par une personne non mandatée pour la  
Gestion du compte en devise

1. Une mission d'inspection :

<b>FICHE SIGNALÉTIQUE DE LA MISSION</b>		
<b>STRUCTURE EMETRICE : Inspection Générale BADR</b>		
<b>MISSION D'INSPECTION</b>		
OBJET DE LA MISSION : Enquête sur un retrait frauduleux effectué sur un compte en devise d'un client non présent et non mandaté.		
STRUCTURE INSPECTÉE : Agence BADR		
RESPONSABLE : Chef de service des transactions – Agence Tizi Ouzou		
STRUCTURE DE RATTACHEMENT : Inspection Régionale de Tizi Ouzou		
DATE DE LA MISSION : Du xx/xx/XXX au xx/xx/XXX		
Le présent rapport est constitué de pages et Annexes dont :		
Annexe		Page .....
Fiche Descriptive de l'affaire		Page .....
Fiche d'analyse des faits		Page .....
Fiches d'audition		Page .....
Procès-verbal de carence		Page .....
Fiche de conclusion		Page .....
Note d'analyse et d'appréciation des faits et dysfonctionnements		Page .....
<b>CHEF DE MISSION</b>		
Noms xxxx	Prénoms xxxxxxxx	Fonctions XXXXXXXXXXXX
<b>INTERVENANT</b>		
Noms xxxx	Prénoms xxxxxxxx	Fonctions XXXXXXXXXX

Inspection régionale informe inspection générale sur l'acte frauduleux rapporté par la direction Régionale En date du xx/xx/XXXX, l'inspection générale demande de dépêcher une mission d'inspection Sur place effectuer les investigations sur l'acte de retrait frauduleux

## 1.2 La préparation de la mission :

### 1.2.1 Etablissement de l'ordre de mission

INSPECTION RÉGIONALE – TIZI OUZOU

ORDRE DE MISSION N° : 012345

---

Objet : Mission d'inspection relative à une contestation de retrait sur un compte  
en devise

---

À l'attention de :

Monsieur [Nom Prénom de l'inspecteur principal]

Inspecteur de l'Inspection régionale BADR – Tizi Ouzou

Conformément à la demande de l'Inspection Générale en date du [xx/xx/20xx] et suite à la requête de la Direction Régionale concernant la contestation de retraits frauduleux sur le compte en devise n°0000000000000000 du client Monsieur [Nom du client], vous êtes chargé(e) d'effectuer une mission d'inspection auprès de l'agence BADR xxx

Objectif de la mission:

Verifier la réalité des retraits contestés.

Identifier les conditions dans les quelles ces opérations ont été réalisées

Recherche d'éventuels manquements aux procédures.

Determiner les responsabilités des agents impliqués.

Émettre des recommandations visant à prévenir de tels actes.

- Durée de la mission:

- Composition de la mission:

- Documents et outils requis:

Relevés de compte du clien

Les Journaux comptables des dates concernées

Supports de retrait (chèques, formulaires

Fiches d'audition

Fiche d'analyse des faits

Fait à Tizi Ouzou, le [Date de signature]

Le Chef de l'Inspection Régionale

[Nom, Prénom]

[Signature et cachet]

## **FICHE DESCRIPTIVE DE L'AFFAIRE**

STRUCTURE EMETTRICE : Inspection Générale BADR

**Objet de la mission** : Enquête sur un retrait frauduleux effectué sur un compte en devise par une personne non mandatée

### **ELEMENTS DECLENCHEURS DE LA MISSION**

La direction régionale de Tizi Ouzou a informé l'inspection régionale qu'un client, Monsieur XXXX, conteste plusieurs opérations de retrait sur son compte en devise n°000000000000. Les retraits auraient été effectués par une personne tierce non mandatée, ce qui constitue un acte présumé de fraude. Suite à ce signalement, l'inspection régionale a saisi l'inspection générale qui, en date du xx/xx/xxxx, a ordonné une mission d'inspection afin de diligenter une enquête approfondie sur le terrain.

### **FAITS PRESUMES OBJET D'INVESTIGATIONS**

Les opérations de retrait contestées ont été effectivement enregistrées sur le compte du client à la date indiquée dans la réclamation. Il a été constaté que :

- La guichetière a effectué la comptabilisation de l'opération sans vérifier la présence physique du titulaire ni sa pièce d'identité.
- Le responsable a validé le retrait sans s'assurer de la conformité documentaire requise.
- Le caissier a remis les fonds à une personne autre que le titulaire du compte.

Ces agissements traduisent un manquement grave aux procédures de contrôle interne et de sécurité bancaire.

### **1.2.2 La réalisation de la mission :**

Le chef de mission vérifie sur le système d'information les informations concernant le compte du client : nom, prénom, numéro de compte et Les derniers relevés de compte.

### **1.2.3 Le déplacement sur le lieu d'affaire :**

Au cours de la mission d'inspection, il a été constaté que l'opération de retrait sélectionnée pour les tests, effectuées par le client concerné, ont été dûment exécutée et comptabilisée sur son compte. De plus, les dates de traitement de cette opération correspondent exactement à celle indiquée dans la demande de retrait initialement formulée. Cette conformité entre la demande du client, l'exécution de l'opération et son enregistrement comptable démontre le respect des procédures internes de la banque pour ce type d'opération.

Les retraits en question nécessitent l'intervention de 3 personnes :

- La guichetière pour la comptabilisation de l'opération ;
- Le caissier pour le paiement mené dans l'opération de retrait ;
- Chef de service des transactions qui valide l'opération de retrait.

#### **Etablissement d'une fiche d'audition :**

##### **Fiche d'audition**

**Structure concernée :** BADR – Agence de Tizi Ouzou

**Objet de la mission :** Enquête sur des retraits frauduleux sur compte en devise

##### **Faits reprochés**

###### **1. Caissier :**

Remise d'espèces à une personne autre que

Le titulaire du compte, sans vérification d'identité ni correspondance de signature.

###### **2. Guichetière :**

Comptabilisation d'un retrait sans présence physique du client ni vérification de la signature sur le chèque, en se basant uniquement sur un numéro de compte écrit sur un bout de papier.

###### **3. Chef de service des transactions :**

Validation de l'opération de retrait sans contrôle de la présence du client ni vérification de la pièce d'identité et de la signature, ce qui a permis l'exécution de l'acte frauduleux.

##### **Réponse de la partie auditionnée**

###### **1. Le caissier :**

« La guichetière n'a rien à voir avec cette affaire, c'est moi qui lui ai demandé de passer l'opération. J'assume pleinement ma responsabilité et je suis prêt à rembourser la totalité de la somme retirée ».

###### **2. La guichetière :**

« J'ai reçu un bout de papier avec le numéro de compte de la part d'un collègue (caissier). confiance, je n'ai pas exigé la présence du client ni vérifié la signature sur le chèque. J'ai ensuite transmis le document numérisé au responsable pour validation ».

###### **3. Chef de service des transactions :**

« J'ai validé l'opération à distance, pensant que les formalités avaient été respectées par le guichet et le caissier. Je n'ai pas consulté le chèque original ni vérifié l'identité du bénéficiaire, ce qui est une faute de contrôle ».

#### **1.2.4 Procéder à certaines vérifications :**

Trois procédés ont été utilisés pour effectuer certaines vérifications :

Demande des journaux comptables afin d'analyser les enregistrements de l'opérations.

Vérification des dates de comptabilisation du retrait constaté, pour s'assurer de leur concordance avec les documents d'origine.

Examen des supports de retrait, notamment les chèques utilisés, afin de confirmer la légitimité et la traçabilité des opérations.

### **Le constat de l'inspection**

La signature apposée sur le chèque non conforme à celle déposée par la relation au niveau du Guichet de banque, la guichetière n'a pas constaté de visu la présence de la relation et la pièce d'identité, elle a comptabilisé le retrait sur la base de la demande de son collègue qui a remis le numéro de compte sur un bout de papier.

La guichetière a transmis le fichier numérique au responsable de son documentation requise, Le responsable a validé l'opération de retrait sans vérifier ni la présence du titulaire ni la présentation de la pièce d'identité.

Le caissier a remis les fonds entre les mains d'une personne d'autre que le titulaire de compte.

- Etablissement de fiche d'analyse des faits :

#### **FICHE D'ANALYSE DES FAITS**

**Structure émettrice:** Inspection Générale BADR

**Objet de la mission:** Enquête sur un retrait frauduleux sur compte en devise

#### **DEFAILLANCE:**

- Non-respect des procédures de vérification de l'identité du client.
- Validation de l'opération sans contrôle des justificatifs.
- Remise de fonds à une tierce personne sans mandat ni autorisation.

#### **CONSTAT:**

- Les signatures sur le chèque ne correspondent pas à celles déposées par le client.
- Aucune vérification visuelle de la pièce d'identité.
- L'opération a été validée uniquement sur la base d'un numéro de compte communiqué oralement

#### **CAUSE:**

- Négligence des employés impliqués.
- Absence de supervision rigoureuse.
- Laxisme dans l'application des procédures de contrôle interne.

#### **CONSEQUENCES ET NATURE DU PREJUDICE:**

- Préjudice financier pour le client.
- Perte de confiance du client envers la banque.
- Atteinte à l'image de marque de la BADR.
- Risque juridique pour la banque.

### Recommandations

Renforcement du dispositif de contrôle interne et des accès informatiques.

Formation du personnel sur les procédures de sécurité et d'éthique.

Mise en place d'un système de double validation pour les retraits importants.

Instauration d'un audit régulier des mouvements d'compte sensibles.

Traitement rapide et systématique des réclamations client.

### RESPONSABILITÉ :

Nom et prénom	Fonction	Griefs retenus
M. X	Caissier	Remise de fonds à une personne non autorisée
Mme Y	Guichetière	Comptabilisation sans vérification d'identité
M.X	Responsable	Validation de l'opération sans vérification des documents nécessaires

### Mesures ou dispositions prises ou préconisées

- Renforcement du contrôle des opérations de caisse (notamment en devises)
- Mise en place d'un double contrôle pour les retraits
- Sensibilisation du personnel aux risques de fraude
- Rotation des agents sur les postes sensibles
- Traçabilité numérique des opérations
- Alertes automatiques en cas d'anomalies
- Mise en place d'un système d'alerte interne anonyme
- Limitation des accès aux fonctions critiques
- Supervision hiérarchique renforcée
- Révision régulière des procédures de contrôle interne

La clôture de la mission d'inspection :  
Etablissement de fiche de conclusion :

#### **CONCLUSIONS DE LA MISSION :**

À l'issue de la mission d'inspection diligentée sur l'agence BADR de Tizi Ouzou, il a été constaté une opération de retrait frauduleuse portant atteinte à la sécurité et à la fiabilité des opérations bancaires.

Trois intervenants sont impliqués dans le déroulement de cette fraude : la guichetière, le caissier et le chef de service des transactions. L'enquête a révélé que les retraits ont été comptabilisés sur le compte du client sans que ce dernier ne soit physiquement présent, et sans qu'aucune pièce d'identité ne soit vérifiée. La signature figurant sur le chèque était manifestement non conforme à celle déposée par le client. Ces éléments constituent des manquements graves aux règles élémentaires de sécurité bancaire.

#### **Fautes constatées**

- Guichetière : a enregistré l'opération de retrait sans voir le client ni demander de justificatif d'identité. Elle s'est appuyée sur une demande informelle transmise par son collègue sur un simple bout de papier, sans exercer la vigilance requise.
- Caissier : a reconnu avoir effectué personnellement la fraude en remettant les fonds à une tierce personne non autorisée. Il a déclaré avoir agi seul, et se dit prêt à rembourser la somme détournée.
- Chef de service des transactions : a validé l'opération sans s'assurer de la conformité des documents requis ni de la présence effective du client, Négligeant ainsi ses responsabilités de supervision.

#### **Causes de la fraude :**

- Manque de vigilance et de rigueur dans l'application des procédures.
- Failles dans le contrôle interne et la validation des opérations sensibles. Collaboration implicite ou passivité de certains agents.
- Absence d'audit régulier des pratiques en matière de retraits de fonds.

#### **Conséquences :**

- Atteinte à l'image et à la crédibilité de l'agence auprès de la clientèle.
- Perte financière pour le client concerné (en attente de régularisation). Nécessité de prendre des sanctions disciplinaires à l'encontre des agents fautifs.
- Risque de méfiance généralisée des clients vis-à-vis du traitement de leurs opérations bancaires.

**Sanctions prises :**

- Caissier : sanction de 3e degré – licenciement sans indemnité.
- Guichetière : sanction de 2e degré – mise à pied temporaire.
- Chef de service : avertissement disciplinaire.

**Recommandations :**

- Renforcement des mesures de contrôle interne, notamment pour les opérations sensibles (comptes devises, retraits importants, etc.).
- Formation et sensibilisation du personnel sur les procédures de vérification d'identité, d'authenticité des signatures et de traitement des chèques.
- Mise en place de contrôles inopinés, de simulations et d'audits réguliers pour détecter toute faille ou comportement suspect.
- Révision des droits d'accès au système d'information et traçabilité stricte des opérations traitées.
- Encouragement à la transparence et à la remontée d'alertes internes en cas d'observations anormales.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis d'étudier en détail un cas concret de fraude bancaire caractérisé par un retrait frauduleux sur le compte d'un client. L'analyse a mis en évidence les failles du système de contrôle interne qui ont permis la réalisation de cette fraude : procédures d'authentification insuffisantes, manque de vérification des signatures ou absence de contrôle systématique sur certaines transactions. Ce cas montre clairement comment des carences dans les dispositifs internes peuvent être exploitées pour détourner des fonds et causer un préjudice à la fois financier et réputationnel pour la banque.

Il est important de souligner que l'audit interne ne vise pas nécessairement à détecter chaque fraude de façon directe : sa mission principale est d'évaluer l'efficacité et la solidité du contrôle interne pour prévenir ces risques. En analysant les procédures, en identifiant les points faibles et en recommandant des améliorations, l'audit interne contribue à limiter les opportunités de fraude. Ce cas pratique démontre la valeur d'une approche préventive et l'importance pour la banque de renforcer ses contrôles, de former son personnel et de mettre en place des mécanismes d'alerte plus performants.

Ainsi, l'étude de ce cas rappelle que l'audit interne est un outil stratégique pour améliorer la gouvernance et la gestion des risques, protéger les actifs de la banque et préserver la confiance de la clientèle.

# **CONCLUSION GENERALE**

### Conclusion générale

La menace de fraude est l'un des défis les plus courants auxquels les organisations doivent faire face en matière de gouvernance, et ce quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur emplacement géographique. Pour lutter contre la fraude, il est fondamental de mettre en place des dispositifs de contrôle interne adéquats contenant un plan de gestion des cas

Adapté. L'audit interne a une connaissance approfondie de l'environnement de contrôle de l'organisation.

À cet égard, il est essentiel d'adopter une approche d'assurance combinée pour comprendre les manquements dans la chaîne de contrôle qui entraînent la manifestation des cas de fraude. Il est préférable de confier les investigations de fraudes à des personnes dotées de l'expérience nécessaire pour les mener. Les organisations ne devraient pas s'attendre à ce que l'investigation des fraudes fasse partie des compétences de l'audit interne. Son rôle consiste davantage à soutenir les mesures de l'organisation en matière de gestion des risques de fraude en réalisant des missions d'assurance sur les dispositifs de contrôle interne conçus pour détecter et prévenir les fraudes. Si les circonstances exigent que l'audit interne assume des fonctions d'investigation, les auditeurs devraient faire preuve de conscience professionnelle

Les auditeurs internes ne détectent pas souvent les fraudes, ce constat est bien réel ; plusieurs anomalies restent non apparentes à l'auditeur, et sont découvertes ensuite par accident cela est dû au fait que le champ d'application de l'audit interne ne couvre pas expressément la fraude, en effet, ses objectifs ne vont pas au-delà de l'identification des forces et faiblesses du dispositif du contrôle interne et de porter les améliorations nécessaires. Les méthodes utilisées par les auditeurs sont le plus souvent inadaptées à la détection de la fraude ; ils se basent sur l'échantillonnage et laissent de côté les tests de détails qui sont certes consommateurs de temps mais qui peuvent repérer un nombre important d'anomalies, aussi, l'analyse des variations

L'audit interne joue un rôle essentiel dans la détection et la prévention d'une fraude bancaire. Grâce à son approche systématique et indépendante, l'audit interne évalue l'efficacité des contrôles internes, identifie les faiblesses et formule des recommandations pour les améliorer. En assurant une surveillance continue, l'audit interne contribue à réduire les risques de fraude, à protéger les actifs de la banque et à renforcer la confiance des parties prenantes.

L'établissement d'une fonction d'audit interne solide et efficace est donc essentiel pour la santé et pérennité des instituts financiers.

Pour renforcer la prévention et la détection de la fraude bancaire, il est impératif d'intégrer des recommandations technologiques clés. L'adaptation de système de détection de la fraude basés sur l'implémentation de technologie d'authentification biométrique, l'utilisation d'outils d'analyses de données, la mise en œuvre de solutions de surveillances des transactions en temps réel. Ces avancées technologiques combinées à des audits internes rigoureux et à une culture d'entreprise axée sur l'intégrité, constituent une approche holistique pour protéger les institutions financières et maintenir la confiance des clients.

## Bibliographie

### ❖ Les ouvrages

- B. GRAND, B. VERDALLE : « Audit Comptable et Financier », Economica, Paris.
- B. PIGE : « Audit et Contrôle Interne » 3ème édition EMS paris, 2009.
- C. GRENIER, J. BONNEBOUCHE « Auditer et contrôler les activités de l'entreprise » édition Foucher, Paris 2003.
- CHRISTIAN. J et PATRICK. M « prévention et gestion des risques opérationnels » 2004
- CHRISTIAN. J ET PATRICK. M « prévention et gestion du risque opérationnel », Edition revue banque, Paris, 2004,
- DANIEL.L : « gestion des risques et contrôle interne de la conformité à l'analyse décisionnelle » édition, France 2013.
- ÉRIC. L, FRANTZ. M : « Le risque opérationnel bancaire Dispositif dévaluation et système de pilotage » édition, Lavoisier, Paris,2009.
- JACQUES.R : « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », G Eyrolles, France.
- JACQUES.R : « théorie et pratique de l'audit interne. », ED d'organisation, France.
- JACQUES.R et NUSSUBAUMER.S : « Audit interne et contrôle de gestion » Edition, France,2013
- JEAN.R « De la gestion des risques au management des risques » AFNOR Éditions, 2010, 2e édition.
- JEAN-LUC.G « Contrôle des activités bancaires et risques financiers » édition,1998
- JOEL.B « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques » Edition Dalloz, paris, 1995.
- LAURENT.P : « Risk manager, gestion des risques en entreprise, banques et assurance » 3édition, 2012.
- OLIVIER. H : « La gestion des risques » édition Dunod, Paris, 2008.
- PASCAL. K : « Management des risques Inclus secteurs Banque et Assurance » édition, paris ,2009.
- SCHICK.P, VERA.J, BOURROUILH-PAREGE.O, « Audit interne et référentiels de risques », édition DUNOD, Paris, 2010.

## Les sites

- <https://fr.linkedin.com/> objectifs-du-contrôle-interne-alihoun-moustapha-traoré-ikeOf publié 18janvier2024
- <https://www.amf-france.org> Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne pour les valeurs moyennes et petites publié le 22 juillet 2010 p6
- <https://www.memoireonline.com/> Contrôle interne : finalité de l'audit interne. Etude de cas : audit du cycle de financement des opérations Commerce extérieur par Crédit Documentaire par BELIMANE.S Ecole supérieure de commerce Alger en comptabilité et audit publié en 2012
- <https://www.univ-amu.fr> approbation de la charte de contrôle interne rédigé par : GAURINO JULIA publié le 12/02/2021.
- <https://pyx4.com/> article Qu'est-ce que la gestion des risques, et son importance, Publié le : 23 octobre 2023
- <https://www.values-associates.fr> Le contrôle interne, pilier opérationnel de la gestion des risques
- <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/finances/gestion-risques.html> consulté le 19/10/2017
- [https://www.facebook.com/permalink.php/?story\\_fbid=557258342711897&id=101592701611799](https://www.facebook.com/permalink.php/?story_fbid=557258342711897&id=101592701611799)
  - <https://focus.namirial.com/> Fraude : apprenez à la reconnaître pour vous protéger

## Table des matières

### Introduction générale

<b>Chapitre I : le contrôle interne et la gestion des risques bancaires.....</b>	<b>1</b>
<b>Section 01 : le contrôle interne bancaire.....</b>	<b>1</b>
1- Les Généralités du contrôle interne.....	1
1-1 - Les définitions du contrôle interne .....	1
1-2 - Les objectifs du contrôle interne.....	2
1.3- Les acteurs et du contrôle interne.....	3
1.4- L'organisation du contrôle interne au niveau de la banque.....	6
<b>Section 02 : Les Risques bancaires et le risque opérationnel.....</b>	<b>11</b>
2. Les risques bancaires et le risque opérationnelle.....	11
2-1- La notion des risques.....	12
2-2- La typologie des risques.....	12
2-3- le risque opérationnelle .....	14
<b>Section 03 : La gestion des risques.....</b>	<b>19</b>
3-1- Différence entre la gestion des risques et management des risques.....	19
3-2- Le processus de gestion des risques.....	20
3-3-. Processus de gestion des risques opérationnels.....	22
<b>Chapitre II : l'audit interne et la prévention et la détection contre la fraude bancaire.....</b>	<b>30</b>
<b>Section 01 : Les concepts de base de l'audit interne.....</b>	<b>30</b>
1. Généralités sur d'audit.....	30
1-1- Définition de l'audit interne.....	30
1-2- Les caractéristiques d'audit interne.....	31
<b>Section 02 : le déroulement d'une mission d'audit interne .....</b>	<b>36</b>
2-1- La définition d'une mission d'audit.....	36
2-2- Phase de préparation.....	37
2-3- Phase de réalisation.....	43
2-4- Phase de conclusion.....	48
<b>Section 03 : processus de prévention et de détection de fraude bancaire.....</b>	<b>51</b>
3-1- Définition de la fraude.....	52

3-2- Les caractéristiques d'une fraude.....	53
3-3 -Le profil du fraudeur.....	53
3.4- Typologies des fraudes.....	53
3.5. Les dispositifs de maitrise du risque de fraude.....	54
3.6. Le rôle de l'Audit Interne dans la détection et la prévention d'une fraude bancaire.....	55

### **Chapitre III : Etude de cas de fraude au sien de l'inspection régionale BADR tizi Ouzou62**

#### **Section 01 : Présentation général de la banque BADR.....62**

1.1. Aperçu sur la BADR.....	62
1.2. Présentation Générale de l'Inspection BADR.....	63

#### **Section 02 : étude d'un cas de fraude au sein de l'inspection régionale BADR tizi Ouzou 66**

2-1- Le déroulement des faits.....	66
2-2- Le moyen de détection de l'acte de fraude.....	66
2-3- Le profil de fraudeur.....	67
2-4- Les responsabilités des intervenants du fait.....	68
2-5- Les principales causes de cet acte de fraude.....	68
2-6- Les conséquences de cet acte de fraude.....	68
2-7-. Les sanctions liées à cet acte de fraude.....	69

#### **Section 03 : déroulement de mission d'une mission d'inspection ..... 71**

3-1-. Une mission d'inspection.....	72
3-2 la réalisation de la mission .....	73
3-3- Préparation de la mission.....	73
3-3- procédés à certaine vérification.....	74
3-4- La clôture de la mission d'inspection .....	77

### **Conclusion générale**

#### **Bibliographie**

#### **Annexe**

## Résumé

Ce mémoire a porté sur le thème du rôle de l'audit interne dans la prévention et la détection de la fraude bancaire, en mettant l'accent sur son importance stratégique dans la gouvernance et la gestion des risques au sein d'une institution financière. À travers une approche théorique et l'étude d'un cas concret, nous avons montré que la fraude bancaire représente un risque majeur pour les banques, tant sur le plan financier que sur le plan de la réputation et de la confiance des clients. La première partie du travail a permis de rappeler les généralités et composants du contrôle interne, ainsi que les différents risques bancaires, notamment le risque opérationnel. Ces risques sont inhérents à l'activité bancaire et nécessitent des dispositifs de surveillance et de maîtrise adaptés ainsi que la gestion de ses risques. La deuxième partie s'est intéressée à l'audit interne, en présentant ses concepts, ses missions et son déroulement. Il est apparu que l'audit interne est avant tout un outil de vérification et d'évaluation du contrôle interne. Contrairement à l'idée qu'il détecte directement chaque fraude, son rôle principal est d'examiner l'efficacité des procédures, de repérer les points faibles du dispositif et de recommander des améliorations pour limiter les opportunités de fraude. Il agit donc comme un moyen de prévention, en contribuant à rendre le système de contrôle interne plus robuste et plus fiable. La troisième partie a porté sur un cas pratique : un retrait frauduleux sur un compte au sein de l'inspection régionale de la banque BADR à Tizi-Ouzou. L'étude de ce cas a mis en lumière les défaillances dans la chaîne de contrôle qui ont permis la fraude, notamment un manque de vérification rigoureuse et des procédures d'authentification insuffisantes. Ce cas a illustré de façon concrète l'importance du travail d'audit interne : en analysant les faits, en identifiant les failles et en proposant des mesures correctives, l'audit interne permet de prévenir la répétition de telles fraudes. En conclusion, l'audit interne apparaît comme un pilier essentiel du dispositif global de maîtrise des risques bancaires. Il ne peut pas garantir l'absence totale de fraude, mais il offre une assurance raisonnable sur l'efficacité des contrôles mis en place. Son rôle de prévention, de surveillance et de conseil contribue directement à la sécurité des opérations, à la protection des actifs et à la confiance des clients et des partenaires. Renforcer la fonction d'audit interne, former le personnel et améliorer en continu les processus sont autant de conditions nécessaires pour limiter les risques de fraude et assurer la stabilité et la pérennité des institutions bancaires.

## **Résumé**

This thesis focused on the role of internal audit in the prevention and detection of banking fraud, emphasizing its strategic importance in governance and risk management within a financial institution. Through a theoretical approach and the study of a concrete case, we demonstrated that banking fraud represents a major risk for banks, both financially and in terms of reputation and customer trust.

The first part of the work reviewed the general principles and components of internal control, as well as the various banking risks, particularly operational risk. These risks are inherent to banking activity and require appropriate monitoring and management systems, as well as effective risk management.

The second part focused on internal audit, presenting its concepts, missions, and process. It became clear that internal audit is primarily a tool for verification and evaluation of internal control. Contrary to the idea that it directly detects every fraud, its main role is to assess the effectiveness of procedures, identify weaknesses in the system, and recommend improvements to limit opportunities for fraud. It therefore acts as a preventive tool, helping to make the internal control system more robust and reliable.

The third part covered a practical case : a fraudulent withdrawal from an account at the regional inspection office of BADR Bank in Tizi-Ouzou. The analysis of this case highlighted the failures in the control chain that enabled the fraud, including a lack of rigorous verification and insufficient authentication procedures. This case concretely illustrated the importance of internal audit work: by analyzing the facts, identifying weaknesses, and proposing corrective measures, internal audit helps prevent the recurrence of such frauds.

In conclusion, internal audit emerges as an essential pillar of the overall risk management framework in banking. It cannot guarantee the complete absence of fraud but provides reasonable assurance regarding the effectiveness of existing controls. Its role in prevention, monitoring, and advisory support directly contributes to the security of operations, the protection of assets, and the trust of clients and partners. Strengthening the internal audit function, training staff, and continuously improving processes are all necessary conditions to limit fraud risks and ensure the stability and sustainability of banking institutions.