

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique En
« Gouvernance et La lutte Contre la Corruption »

**Le rôle de l'inspection face aux défaillances du contrôle
interne dans la prévention et la détection de la fraude
bancaire**

**« Cas l'Inspection régional de La Banque de
développement local »**

Elaboré par :

YOUSFI Youssra

Encadré par :

Dr. MOUSSAOUI Samia

Année universitaire : 2025/2026

Résumé :

Cette étude examine le rôle de l'inspection bancaire, en tant que fonction de contrôle distincte et indépendante du contrôle interne, dans la prévention et la détection de la fraude bancaire au sein des agences de la Banque de Développement Local. En adoptant une approche qualitative combinant analyse documentaire, entretiens semi-directifs auprès de six inspecteurs expérimentés et observation non participante, les résultats montrent que l'inspection joue un rôle essentiellement détectif et a posteriori, intervenant après la constitution du préjudice en raison des défaillances du contrôle interne, que son efficacité repose davantage sur l'expérience de l'inspecteur que sur les seules procédures formelles, et que chaque fraude détectée génère un double coût : la perte directe, puis les surcoûts liés au renforcement des dispositifs de contrôle. Ces résultats confirment que l'inspection, bien qu'essentielle, ne peut constituer une réponse suffisante face à la fraude sans s'appuyer sur un contrôle interne solide.

Mots-clés : inspection bancaire, contrôle interne, fraude bancaire, prévention, détection, défaillances.

Abstract:

This study examines the role of bank inspection, as a distinct and independent control function from internal control, in the prevention and detection of banking fraud within the branches of the Banque de Développement Local. Adopting a qualitative approach combining document analysis, semi-structured interviews with six experienced inspectors, and non-participant observation, the results show that inspection plays an essentially detective and a posteriori role, intervening after damage has occurred due to internal control failures, that its effectiveness relies more on the inspector's experience than on formal procedures alone, and that each detected fraud generates a double cost: the direct loss, followed by the additional costs of strengthening control mechanisms. These findings confirm that inspection, while essential, cannot constitute a sufficient response to fraud without being supported by a robust internal control system.

Keywords: bank inspection, internal control, banking fraud, prevention, detection, failures.

الملخص

تتناول هذه الدراسة دور التفتيش المصرفي، بصفته وظيفة رقابية مستقلة ومتميزة عن الرقابة الداخلية، في الوقاية من الغش البنكي وكشفه على مستوى وكالات بنك التنمية المحلية. باعتماد منهج كفيي يجمع بين تحليل الوثائق الداخلية، ومقابلات شبه موجهة مع ستة مفتشين ذوي خبرة، وملاحظة غير مشاركة، أظهرت النتائج أن التفتيش يؤدي دوراً كاشفاً بامتياز إذ يتدخل بعد وقوع الضرر نتيجة إخفاقات الرقابة الداخلية، وأن فعاليته تعتمد على خبرة المفتش أكثر من الإجراءات الرسمية، وأن كل حالة غش مكتشفة تولّد تكلفة مضاعفة: الخسارة المباشرة أولاً، ثم تكاليف تعزيز أجهزة الرقابة. وتؤكد هذه النتائج أن التفتيش، رغم أهميته، لا يمكنه وحده أن يشكل استجابة كافية في مواجهة الغش دون الارتكاز على رقابة داخلية متينة.

كلمات مفتاحية: تفتيش مصرفي، رقابة داخلية، غش بنكي، وقاية، كشف، إخفاقات.

Remerciements

Avant tout, nous remercions **Allah** le Tout-Puissant de nous avoir accordé la santé, la volonté et la persévérance nécessaires pour mener ce travail à terme.

Nous remercions **Madame Dr.MOUSSAOUI Samia**, notre directrice de mémoire, pour son encadrement.

Nous adressons notre sincère gratitude à notre **tuteur de stage, Monsieur DELLECI Djamel**, pour son accueil, sa disponibilité et le temps qu'il nous a généreusement accordé. Nos remerciements s'étendent à l'ensemble du **personnel de la Direction de l'Inspection Régionale**, pour leur coopération et leur partage d'expérience qui ont considérablement enrichi ce travail.

Nous adressons un remerciement tout particulier à l'**École Nationale Supérieure de Management**, pour le cadre académique d'excellence qu'elle nous a offert. Une pensée spéciale va à nos chers collègues de la **promotion Gouvernance et Prévention de la Corruption**, pour les moments de partage et d'entraide qui ont jalonné ces années d'études.

Enfin, les mots les plus précieux, les plus sincères et les plus profonds sont réservés à ma famille.

J'ai la chance immense de posséder ce qu'il y a de plus beau et de plus grand en ce monde, et pourtant, les mots me manquent pour exprimer tout ce que vous représentez pour moi.

À toi **Maman**, ma chérie tu es et tu resteras ma plus grande force.

À toi **Papa**, pour ta confiance et ton soutien sans faille.

À mes sœurs **Khawla, Alaa, Salsabil** et **Hanine**, et à mon frère **Mohamed**, vous êtes ma lumière.

À ma **Mani** et mon **Papy**, pour leurs prières et leur tendresse infinies.

À ma tante **Dr.Hanane**, à ma tante **Nadjia** et à mon oncle **Sofiane**, pour leur présence et leurs encouragements.

À toutes mes **amies**, merci d'avoir été là dans les moments qui comptent.

Ce travail vous est dédié, à vous tous, avec tout mon amour.

TABLE DES MATIÈRES

.....	1
RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES	IX
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	11
CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	5
Section 01 : Revue de Littérature	5
1. Synthèses des études.....	5
2. Analyse et critique.....	13
3. Positionnement et valeurs ajoutée de la présence étude	14
Section 2 : Cadre conceptuel	14
1. Le contrôle interne :.....	14
1.1. Historique du contrôle interne	15
1.2. Définition et composante du contrôle interne :.....	16
1.3. Les objectifs du contrôle interne.....	18
1.4. Les composantes du contrôle interne.....	18
1.5. Les limites du contrôle interne	20
1.6. Les différents niveaux de contrôle	21
2. Le dispositif d'inspection	21
2.1. Définition et cadre institutionnel	22
2.2. Processus décisionnel des inspections	22
2.3. Les objectifs de l'inspection	23
2.4. Les principes directeurs de l'inspection	23
2.5. Typologie des inspections.....	24

Table des matières

2.6. Le processus d'inspection et ses suites	25
2.7. Prérogatives et déontologie de l'équipe d'inspection.....	28
2.8. La Distinction entre le contrôle interne et l'inspection	30
3. Les Risques Bancaire	30
4. La fraude.....	35
4.1. Définitions et caractéristiques de la fraude.....	35
4.2. Les Théories explicatives de la Fraude : Une Approche Comportementale	36
4.3. La typologie de la fraude	39
4.4. La fraude bancaire : formes et manifestations pratiques.....	43
4.5. Impacts de la fraude bancaire :	44
4.6. Les mécanismes de lutter contre les fraudes.....	45
4.7 . Les acteurs de la lutte contre la fraude	48
CHAPITRE II :.....	52
CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL	52
Section 1 : la méthodologie de la recherche appliquée.....	51
1.1. Positionnement épistémologique.....	51
1.2. Approche de recherche	52
1.3. Approche méthodologique.....	52
1.4. Les méthodes de collecte de données	53
1.4.1. Analyse documentaire.....	53
1.4.2. Observation.....	54
1.4.3. Les Entretiens	55
1.5. Les outils de collecte de données	56
1.5.1. Guide d'entretien.....	56
1.6. Analyse des données	56
Section 2 : Cadre organisationnel	57
2.1.Aperçu historique de la Banque de Développement Local (BDL).....	57

Table des matières

2.2. Identification et implantation de la BDL	58
2.3. Missions et axes stratégiques de la BDL.....	59
2.4. L'organigramme de la banque.....	59
3. Présentation de la Direction de l'Inspection Régionale Centre-Ouest	61
3.1. Les missions de la DIRCO	61
3.2. L'organigramme de la DIRCO	62
3.3. Le déroulement des missions d'inspection au sein de la DIRCO	66
CHAPITRE III :	70
RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	70
Section 01 : Résultats.....	71
1. Résultats des entretiens	71
1.1. Résultats issus de l'analyse des cas de fraude détectés	71
Cas 01 : fraude sur compte d'une personne décédée	71
Cas 02 : Octroi irrégulier de crédits	75
1.2. Résultats issus des entretiens avec les inspecteurs.....	78
Section 2 : Discussion des résultats	84
Les limites de la recherche	87
Les recommandations	87
CONCLUSION	89
RÉFÉRENCES	92
ANNEXES	95

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 1: Les types de fraude.....	42
Tableau 2: Liste des documents consultés	54
Tableau 3: Tableau des interviewés	56
Tableau 4: Présentation synthétique du cas de fraude n°01	71
Tableau 5: Détail des opérations frauduleuses.....	72
Tableau 6: Récapitulatif des défaillances du contrôle interne (cas n°01)	73

LISTE DES FIGURES :

Figure 1: les composantes du contrôle interne	19
Figure 2: Les différents niveaux de contrôle.....	21
Figure 3: Le déroulement de la mission d'inspection	25
Figure 4: Les étapes de la phase de reporting.....	27
Figure 5: les catégories des risques opérationnels.....	34
Figure 6: l'échelle de la fraude	38
Figure 7: le triangle de la fraude.....	39
Figure 8: Les huit piliers d'un programme antifraude solide	46
Figure 9: Les directions d'inspection régionale de la BDL	60
Figure 10: Organigramme de la direction d'inspection Régionale Centre-Ouest	62

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ACFE : Association of Certified Fraud Examiners (Association des examinateurs de fraude certifiés)

AICPA: American Institute of Certified Public Accountants (Institut américain des comptables publics certifiés)

BCBS : Basel Committee on Banking Supervision (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire)

BDL : Banque de Développement Local

CCI : Corps Commun d'Inspection

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

DG : Direction Générale

DIR : Direction d'Inspection Régionale

DIRCO : Direction d'Inspection Régionale Centre-Ouest

DRE : Direction Régionale d'Exploitation

EPE : Entreprise Publique Économique

EPL : Entreprise Publique Locale

ERM : Enterprise Risk Management (Gestion des risques d'entreprise)

FDIC: Federal Deposit Insurance Corporation (Corporation fédérale d'assurance des dépôts)

FRA : Feuille de Révélation d'Anomalie

FRAP : Feuille de Révélation d'Anomalie et Proposition

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

IG : Inspection Générale

IIA : Institute of Internal Auditors (Institut des auditeurs internes)

Liste des abréviations

ISA : International Standards on Auditing (Normes internationales d'audit)

MCO : Moindres Carrés Ordinaires

MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord

OLS: Ordinary Least Squares

PNB: Produit Net Bancaire

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

SOX : Sarbanes-Oxley Act (Loi Sarbanes-Oxley)

SPA : Société Par Actions

SPR : Système de Prévention des Risques

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un environnement bancaire marqué par une complexification croissante des risques opérationnels et une multiplication des comportements frauduleux, les établissements financiers sont confrontés à un défi majeur : garantir l'intégrité de leurs opérations tout en préservant la confiance de leurs clients et partenaires. La fraude bancaire, phénomène intentionnel aux répercussions multidimensionnelles financières, juridiques, réputationnelles et sociales constitue l'une des menaces les plus sérieuses pesant sur la stabilité et la crédibilité des institutions financières. Face à ces enjeux, le renforcement des dispositifs de contrôle interne ne relève plus d'une simple obligation réglementaire, mais d'une nécessité stratégique pour assurer la pérennité des banques et la protection des dépôts.

Dans le secteur bancaire algérien, cette problématique revêt une dimension particulière. Les banques publiques ont certes progressivement mis en place des dispositifs de contrôle conformes aux exigences réglementaires de la Banque d'Algérie, notamment à travers la loi n° 11-08 relative au contrôle interne. Toutefois, la question de l'efficacité réelle de ces mécanismes, et plus particulièrement du rôle joué par l'inspection - en tant que fonction de contrôle distincte, exercée de manière périodique et indépendante - dans la détection et la prévention de la fraude, demeure assez peu explorée sur le plan académique. La littérature existante, essentiellement quantitative et centrée sur des contextes étrangers (États-Unis, Europe, Maroc), offre peu de visibilité sur les pratiques réelles de l'inspection bancaire et sur le rôle qu'elle joue face aux défaillances du contrôle interne, en particulier dans le contexte algérien. Cette lacune constitue le point de départ de notre recherche.

1. Terrain de recherche :

Notre recherche a été menée au sein de la Direction de l'Inspection Régionale Centre-Ouest (DIRCO) de la Banque de Développement Local (BDL), établissement public à caractère commercial créé en 1985 et disposant d'un réseau de plus de 172 agences réparties sur l'ensemble du territoire national. La DIRCO, organe décentralisé de la Division Contrôle Périodique, exerce sa compétence sur un périmètre de 44 agences rattachées à quatre Directions Régionales d'Exploitation ainsi qu'à deux directions spécialisées. Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un stage de fin d'études effectué au sein de cette direction, offrant une immersion directe dans l'environnement professionnel de l'inspection.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

2. Objectif de recherche :

L'objectif de cette étude est d'analyser de manière approfondie le rôle de l'inspection, en tant que fonction de contrôle distincte du contrôle interne, dans la détection et la prévention de la fraude bancaire au sein des agences de la BDL. Cette démarche permet de dégager plusieurs objectifs secondaires:

- Clarifier la distinction conceptuelle entre le contrôle interne et l'inspection, et situer la place de cette dernière dans la lutte contre la fraude bancaire.
- Identifier les mécanismes et la méthodologie d'intervention de la DIRCO dans ses missions d'inspection.
- Analyser les cas de fraude détectés lors des missions d'inspection afin d'en comprendre les mécanismes et les facteurs favorisants.
- Évaluer le rôle et les limites de l'inspection face aux défaillances du contrôle interne dans la prévention et la détection de la fraude bancaire.
- Formuler des recommandations concrètes visant à renforcer l'efficacité de l'inspection.

3. La problématique :

Pour atteindre ces objectifs, nous posons la question de recherche centrale suivante :

"Dans quelle mesure l'inspection, en tant que fonction de contrôle distincte du contrôle interne, contribue-t-elle à la prévention et à la détection de la fraude bancaire face aux défaillances de ce dernier ?"

Pour répondre à cette problématique centrale, les questions secondaires suivantes seront examinées :

- Qu'est-ce qui distingue conceptuellement le contrôle interne de l'inspection, et quelle place occupe cette dernière dans la lutte contre la fraude bancaire?
- Comment se déroulent concrètement les missions d'inspection au sein de la DIRCO, et quels mécanismes permettent de détecter les irrégularités?

INTRODUCTION GÉNÉRALE

- Quel rôle joue l'inspection face aux défaillances du contrôle interne, et quelles sont ses limites dans la prévention de la fraude bancaire?

4. La méthodologie de recherche :

Pour répondre à ces interrogations, une méthodologie qualitative a été adoptée afin de permettre une compréhension approfondie et contextuelle du phénomène étudié. Cette approche s'appuie sur trois techniques complémentaires.

En premier lieu, une analyse documentaire approfondie a été conduite à partir des documents internes de la DIRCO, notamment le guide de l'inspecteur, le planning annuel des missions, les procès-verbaux de clôture et les rapports d'activité du premier semestre. Ces documents ont permis de reconstituer avec précision les mécanismes d'intervention de l'inspection et d'analyser les cas de fraude détectés.

En second lieu, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de six inspecteurs expérimentés de la DIRCO, dont deux chefs de département, une inspectrice principale et deux inspecteur expérimenté, un contrôleur, totalisant entre quinze et dix-sept années d'expérience dans le domaine de l'inspection bancaire. Ces échanges ont permis de recueillir des données qualitatives précieuses sur les pratiques réelles de détection, les facteurs favorisant la fraude et les limites perçues du dispositif de contrôle.

En troisième lieu, une observation non participante a été menée tout au long du stage au sein de la DIRCO, permettant d'appréhender directement les dynamiques organisationnelles et les pratiques professionnelles des inspecteurs dans leur contexte naturel.

L'ensemble de ces méthodes a permis de croiser les exigences théoriques des référentiels internationaux avec la réalité opérationnelle du terrain, dans le but d'identifier les forces et les limites du dispositif d'inspection et de proposer des recommandations concrètes en vue de son renforcement.

5. Plan de la recherche :

Afin de répondre à notre question de recherche de manière structurée et progressive, ce mémoire est organisé en trois chapitres principaux.

Le premier chapitre pose les bases théoriques et conceptuelles de la recherche. Il débute par une revue de littérature approfondie permettant de situer notre étude par rapport aux travaux existants et d'en identifier la valeur ajoutée. Il présente ensuite le cadre conceptuel de la recherche, couvrant successivement les fondements du contrôle interne, le dispositif d'inspection, la distinction conceptuelle entre l'inspection et le contrôle interne, les risques bancaires, la fraude et les mécanismes de lutte contre ce phénomène.

Le deuxième chapitre expose la démarche méthodologique adoptée ainsi que le cadre organisationnel de l'étude. Il décrit le positionnement épistémologique retenu, les méthodes et outils de collecte et d'analyse des données mobilisés, avant de présenter l'organisme d'accueil, la Banque de Développement Local et la Direction de l'Inspection Régionale Centre-Ouest, cadre institutionnel au sein duquel notre étude empirique a été conduite.

Le troisième et dernier chapitre est consacré à la présentation et à la discussion des résultats. Il expose successivement les cas de fraude détectés, les résultats des entretiens conduits auprès des inspecteurs, avant de procéder à une discussion approfondie des résultats en les confrontant aux travaux théoriques et empiriques existants. Ce chapitre se conclut par des recommandations opérationnelles et une présentation des limites de la recherche.

Ce travail s'achève sur une conclusion générale synthétisant les principaux enseignements de l'étude et ouvrant des perspectives pour de futures recherches.

CHAPITRE I :
REVUE DE LA LITTERATURE ET
CADRE CONCEPTUEL

Afin de mieux appréhender le rôle de l'inspection dans la prévention et la détection de la fraude, il est essentiel d'explorer au préalable les concepts et les travaux qui fondent cette thématique. Ce premier chapitre a pour objectif de poser les bases théoriques nécessaires à l'assimilation du rôle que le contrôle interne joue dans la lutte contre les comportements frauduleux.

Il sera divisé en deux sections principales. La première section est consacrée à une revue de littérature approfondie, permettant d'identifier les approches méthodologiques utilisées et de synthétiser les résultats obtenus dans différents contextes. Cette analyse nous permettra de situer notre recherche par rapport aux études existantes et de mettre en évidence la spécificité de notre contribution.

La seconde section présente le cadre conceptuel de notre recherche. Elle s'attache dans un premier temps à définir les fondements du contrôle interne, son évolution historique, ses définitions, ses objectifs, ses composantes selon le référentiel COSO, ses acteurs, ses limites et ses différents niveaux, avant de s'intéresser plus spécifiquement au dispositif d'inspection, mécanisme de contrôle de troisième niveau qui en constitue un maillon essentiel. Sont ainsi examinés sa définition, ses objectifs, ses principes directeurs, sa typologie ainsi que le processus qui le régit. Cette section aborde ensuite les risques bancaires, en mettant l'accent sur le risque opérationnel dont la fraude constitue l'une des manifestations les plus graves. La fraude bancaire fait dès lors l'objet d'une analyse approfondie : définitions, théories explicatives, notamment le triangle de la fraude, typologie et facteurs d'impact. Enfin, cette section se clôt par l'examen des mécanismes de prévention et de détection de la fraude.

L'articulation entre ces deux sections permettra d'établir une base théorique solide, nécessaire à l'analyse empirique menée dans les chapitres suivants.

Section 01 : Revue de Littérature

Dans le cadre de notre étude sur le rôle de l'inspection dans la prévention et la détection de la fraude, nous avons mené une revue de littérature approfondie. Cette analyse vise à explorer les travaux existants, à identifier les approches méthodologiques utilisées et à évaluer de manière critique les recherches antérieures sur la relation entre l'inspection et la fraude. Notre objectif est de synthétiser les connaissances actuelles, d'examiner les méthodes adoptées et d'analyser les conclusions tirées afin de positionner notre étude dans le cadre des recherches existantes. Pour cela, nous avons étudié une diversité de sources académiques et professionnelles pertinentes, permettant de mieux comprendre les principaux enjeux et implications liés à cette thématique.

1. Synthèses des études

1.1. Le contrôle interne et l'inspection dans les banques

Le contrôle interne a fait l'objet de nombreuses recherches académiques, tant sur le plan conceptuel qu'empirique. Plusieurs études ont ainsi cherché à définir ses composantes, à analyser ses déterminants et à évaluer son impact sur la performance des institutions financières.

L'étude de (Fréjus, 2025) intitulée «Mécanismes de gouvernance et efficacité du contrôle interne dans les établissements financiers au Bénin», Cette recherche est basée sur une approche mixte combinant une enquête quantitative auprès de 150 dirigeants d'établissements financiers et des entretiens qualitatifs. Dans l'objectif d'analyser l'influence des mécanismes de gouvernance sur l'efficacité du contrôle interne. Les résultats montrent que, l'indépendance du conseil d'administration, l'indépendance du comité d'audit, la qualité de l'audit externe, la culture organisationnelle, les outils numériques et la formation continue sont des facteurs déterminants qui influencent positivement et significativement l'efficacité du contrôle interne. Cette recherche souligne l'importance d'une gouvernance robuste pour renforcer la performance organisationnelle et la transparence au sein des établissements financiers.

Dans le contexte algérien, la question du contrôle interne a été abordée sous deux angles complémentaires : l'angle réglementaire, à travers l'analyse de la conformité aux standards

internationaux, et l'angle pratique, à travers des études de cas menées au sein d'établissements bancaires locaux.

L'étude de (Meriem, 2022) intitulée «The new requirements of Banking Supervision according to the BCBS rules and the reality of their implementation in Algerian Banks» a traité de la supervision bancaire à la lumière des normes du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS). L'étude visait à exposer les nouvelles exigences du Comité, notamment celles relatives au deuxième pilier (Pilier 2), et à évaluer leur degré d'application dans les banques algériennes, en adoptant une méthodologie descriptive et analytique, L'étude a conclu que le Comité de Bâle a procédé à une mise à jour du deuxième pilier en 2019, en y apportant des améliorations aux principes fondamentaux. Concernant les banques algériennes, l'étude a révélé qu'elles n'ont pas encore appliqué les exigences récentes du deuxième pilier, bien qu'elles aient mis en œuvre la plupart des directives relatives à la mesure des risques et aux exigences de contrôle interne. L'étude a recommandé l'introduction des ratios de liquidité conformément à Bâle III, l'application des normes comptables internationales, et l'octroi d'une indépendance totale à la Commission bancaire.

Une autre étude de (2020, سمية) intitulée « The role of the internal control system in improving the performance of Banks (the Regional Fund for Agricultural Cooperation in M'sila)», a traité du contrôle interne dans le secteur bancaire algérien. L'étude visait à clarifier les concepts de contrôle et d'audit, et à évaluer le système de contrôle interne de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole de M'sila, en adoptant une méthodologie descriptive et analytique (étude de cas), conformément au règlement n° 02-03 relatif au contrôle interne des banques en Algérie, Les résultats ont révélé un contrôle a posteriori centralisé, une faiblesse dans l'octroi de crédits sans garanties suffisantes, et une insuffisance dans la mesure et la maîtrise des risques. L'étude a confirmé la nécessité du contrôle interne comme outil d'efficacité, et la complémentarité entre contrôle interne et audit. Elle a conclu que le contrôle interne, bien conçu, contribue à l'évaluation de la performance et à la détection des irrégularités.

Ensuite, l'article de (2024, جلييلة) Elle a abordé l'importance de l'audit et du contrôle en tant que fonctions essentielles contribuant à soutenir et à renforcer les institutions bancaires pour faire face et réduire les risques et défis environnementaux, de toutes sortes et dans tous les domaines

technologiques, juridiques et autres à travers une étude de cas de la Banque Société Générale Algérie au niveau de l'agence de Sidi Bel Abbès.

Les principales normes que les auditeurs et réviseurs doivent respecter ont été clarifiées à travers une lecture exploratoire des principales mesures de contrôle et de supervision de la Banque d'Algérie conformément au rapport annuel 2018. L'étude a conclu que les banques et les institutions financières travaillent à améliorer leurs dispositifs de contrôle interne et préventif global pour bien gérer leurs activités et leurs risques renouvelables et permanents, en particulier les risques liés à la lutte contre le blanchiment d'argent, tout en soulignant la nécessité de mettre en œuvre tous les rapports et procès-verbaux préparés par les auditeurs par les autorités bancaires et de renforcer le rôle des conseils d'administration et de surveillance.

Si les études précédentes ont abordé le contrôle interne dans sa globalité, des travaux empiriques récents se sont intéressés à une dimension spécifique et observable de ce dispositif : l'inspection sur site.

Dans leur document de travail publié par la FDIC (Heitz et al., 2022) intitulée « Bank Monitoring with On-Site Inspections » a traité de la surveillance bancaire sous un angle empirique. L'étude visait à examiner les déterminants de la surveillance, la manière dont les banques utilisent les informations qui en sont issues, et son impact sur la performance des prêts. L'étude a adopté une méthodologie quantitative en utilisant une base de données exclusive comprenant près de 30 000 prêts à la construction d'une grande banque américaine, et la mesure principale de la surveillance était l'inspection sur site des projets.

L'étude a abouti à plusieurs résultats : premièrement, les banques arbitrent entre l'intensité des inspections sur site et les conditions favorables du prêt. Deuxièmement, les projets et les emprunteurs les plus risqués font l'objet d'inspections plus fréquentes et initiées plus tôt. Troisièmement, l'existence d'une relation préalable de la banque avec l'emprunteur ou l'entrepreneur est associée à une diminution de l'intensité des inspections. Quatrièmement, les rapports d'inspection négatifs augmentent la probabilité de rejet des demandes de tirage. Enfin, l'étude a démontré, à l'aide d'un cadre de variables instrumentales, que l'augmentation des inspections sur site réduit la probabilité de défaut des prêts, confirmant que la surveillance

améliore la performance des prêts et ajoute de la valeur aux banques, Dans une version ultérieure de cette même étude l'analyse théorique et empirique a été approfondie. (Heitz et al., 2026) Cette version a adopté un cadre de variables instrumentales en utilisant trois instruments pour surmonter le problème d'endogénéité, à savoir : le calendrier de tirages, la complexité du projet mesurée par le délai jusqu'au premier tirage, et des variables indicatrices au niveau des inspecteurs. L'étude a également décomposé le défaut en deux types : le défaut en cours de terme et le défaut à l'échéance. Elle a conclu que les estimations par variables instrumentales étaient environ deux fois supérieures aux estimations des moindres carrés ordinaires (OLS), ce qui indique que les MCO sous-estimaient l'effet réel de la surveillance. L'étude a également confirmé que tant la réalisation des inspections que la menace d'une fréquence accrue de celles-ci sont associées à une réduction des cas de défaut.

L'étude de l'IFAC, *Do Audit Inspections Improve Audit Quality?*, s'appuie sur une analyse croisée de données et d'enquêtes internationales (IFIAR, KPMG, Centre Américain de la Qualité de l'Audit, Conseil australien de l'information financière) pour interroger l'apport réel des inspections à la qualité du contrôle. Bien que ces inspections révèlent un taux élevé d'observations significatives (au moins une observation récurrente dans 47 % des dossiers examinés par l'IFIAR), la perception globale de la qualité de l'audit demeure largement positive auprès des parties prenantes. L'étude explique ce paradoxe par le décalage entre la qualité du processus de contrôle évalué et celle du rapport final produit, et conclut qu'un résultat d'inspection défavorable ne traduit pas nécessairement une défaillance du contrôle : elle recommande un dialogue continu entre inspecteurs et inspectés afin d'améliorer durablement la qualité du travail de contrôle.

1.2. Mécanisme et risque de la fraude bancaire

Plusieurs études universitaires récentes se sont concentrées sur la fraude bancaire, en particulier dans le contexte du Maroc. Ces recherches, qui utilisent diverses méthodes, contribuent à définir les formes, les origines et les processus de détection de ce phénomène.

D'après l'étude de (Raoui Abderrahim & El gnaoui Leila, 2023) intitulée «La fraude en agences bancaires :Moyens de contrôle et mécanismes de prévention». Cette recherche est basée sur une

approche quantitative, appuyée par l'analyse de 48 dossiers d'investigation de fraudes perpétrées au sein d'une banque à Casablanca (Maroc). Dans l'objectif d'évaluer l'efficacité des moyens de détection actuels face à la fraude bancaire, ainsi que d'identifier les mécanismes de contrôle et de prévention adaptés les résultats montrent que les détournements de fonds constituent la forme de fraude la plus fréquente (68,7 %), suivis des montages de crédits fictifs et des vols de fonds. La falsification de documents est présente dans 67 % des cas. Les réclamations clients constituent le principal élément déclencheur de la détection (36 %), tandis que le contrôle hiérarchique (17 %) et l'audit interne (20 %) contribuent de manière limitée. L'étude souligne que l'insuffisance ou l'absence de contrôle (91 %) et le non-respect des procédures (89 %) sont les principaux facteurs favorisant la fraude. Les auteurs recommandent ainsi un renforcement des contrôles internes, une digitalisation progressive des dispositifs de détection et une formation continue du personnel.

Dans son article (El baz, 2025) intitulée « Analyse des mécanismes de fraude bancaire au Maroc : étude de cas empiriques issus de deux établissements ». Explore la fraude bancaire au Maroc à travers une approche empirique fondée sur des études de cas. L'étude s'inscrit dans un cadre constructiviste aménagé, reliant théorie et pratique, afin de mieux comprendre la complexité des mécanismes de fraude. En mobilisant la recherche-action, l'auteur repose son analyse sur 45 cas concrets issus de deux établissements bancaires marocains. La méthodologie qualitative adoptée permet une immersion dans le contexte organisationnel, offrant une analyse fine des actes frauduleux, de leurs auteurs et des leviers de prévention. Les résultats révèlent une prédominance des détournements de fonds (46 %), suivis des falsifications de documents (27 %), des vols directs (10 %) et des usurpations d'identité (2 %), L'étude met également en lumière que les réclamations clientèle constituent le principal élément déclencheur de la détection (38 %), tandis que le contrôle hiérarchique (11 %) et l'audit interne (15 %) contribuent de manière limitée. L'auteur souligne que les fraudes de grande envergure (plus de 5 millions de dirhams), bien que peu nombreuses (14 % des cas), représentent 80 % des pertes financières totales. Il insiste également sur la nécessité de dispositifs de prévention contextualisés, de renforcement des contrôles internes et d'une meilleure articulation entre méthodologies qualitatives et pratiques professionnelles dans le secteur bancaire.

L'article de (Moutahaddib & El haoua, 2021) intitulé «Fraude professionnelle dans le secteur bancaire : enjeux et solutions» explorent l'évolution de la fraude professionnelle dans le secteur bancaire, en s'appuyant sur les rapports de l'ACFE et sur un recensement de 18 cas de fraude interne au sein des banques marocaines (2013-2018). L'étude adopte une approche documentaire et une méthode quantitative, dans l'objectif de démontrer la réalité de la fraude au Maroc, d'en chiffrer l'impact financier et de proposer des solutions alternatives. Enfin les résultats montrent qu'au niveau mondial, le secteur bancaire représente 22,1 % des cas de fraude en 2020, et que 43 % des fraudes sont détectées par les réclamations, tandis que l'audit interne ne contribue qu'à hauteur de 15 %. Au Maroc, l'analyse révèle une perte financière estimée à 225,6 millions de DH sur la période 2013-2018. L'étude met en lumière les limites des modèles traditionnels et propose des solutions alternatives basées sur l'exemplarité des managers, la confiance organisationnelle et la mutualisation des efforts entre banques.

Ces études montrent que la fraude bancaire se manifeste principalement par des détournements de fonds et des falsifications de documents. Elles soulignent également que les réclamations clientèle constituent le principal moyen de détection, bien plus efficace que le contrôle hiérarchique ou l'audit interne. L'efficacité de la lutte contre la fraude repose ainsi sur une approche combinée : renforcement des contrôles internes, formation continue du personnel et digitalisation des dispositifs de détection.

1.3. La relation entre contrôle interne et fraude bancaire

Après avoir examiné séparément les études portant sur le contrôle interne et celles consacrées à la fraude bancaire, nous présentons à présent les recherches qui ont explicitement établi un lien entre ces deux variables.

L'étude de (Muslim, 2025), intitulée «The Failure of Governance and Internal Controls in Preventing Fraud in the Company», examine les causes de l'échec des mécanismes de gouvernance et de contrôle interne face à la fraude. Fondée sur une revue systématique de la littérature, elle identifie comme facteurs déterminants : la faible surveillance du conseil d'administration, le manque d'engagement de la haute direction, les conflits d'intérêts au sein

des comités d'audit, ainsi qu'une approche trop formelle de la conformité privilégiée au détriment des normes éthiques, le tout exacerbé par les pressions financières de court terme.

Une recherche menée par (Niroula, 2024) ,sous le titre « Importance of Internal Control Systems on Detection and Prevention of Fraud in Commercial Banks of Nepal » examine le rôle des systèmes de contrôle interne dans la détection et la prévention de la fraude dans les banques commerciales népalaises. L'étude adopte une approche descriptive et une méthode quantitative, basée sur un échantillon de 10 banques et 48 répondants, analysée à l'aide d'un test du chi-carré. les résultats montrent que la fraude est commise par des « mains cachées » et qu'une allocation inefficace des tâches et des autorités ne permet ni de détecter ni de prévenir la fraude. L'étude souligne qu'aucun contrôle interne isolé n'est suffisant ; c'est la combinaison des contrôles (physiques, autorisations, séparation des tâches, audit interne) qui s'avère efficace. Cette recherche confirme l'importance de la séparation des tâches dans la lutte contre la fraude bancaire.

La recherche de (Ubesie et al., 2023) intitulée «The Impact of Internal Control Measures on the Detection and Prevention of Fraud in Banks (A Case Study of Fifteen (15) Selected Deposit Money Banks in Nigeria)» étudie l'effet des dispositifs de contrôle interne sur la détection et la prévention de la fraude au sein de 15 banques nigérianes. En s'appuyant sur une méthodologie quantitative (150 participants, régression OLS), l'étude révèle que le contrôle interne, la gouvernance d'entreprise et l'adhésion à l'éthique bancaire ont un impact positif notable dans la lutte contre la fraude, justifiant 68,2% des fluctuations observées ($R^2 = 0,682$). Pour lutter de manière efficace contre la fraude bancaire, les auteurs préconisent une application stricte et conjointe de ces trois facteurs.

L'article de (Seth & Richard, 2025) intitulée «Internal Control Practices And Fraud Prevention In An Organization, A Case Study Of Centenary Bank» examine la contribution des pratiques de contrôle interne à la réussite de la gestion du risque de fraude. Basée sur une approche quantitative auprès de 109 répondants (cadres, auditeurs internes, comptables), l'étude utilise la corrélation de Pearson et la régression. Enfin les résultats montrent une corrélation positive et significative entre le contrôle interne et la détection de la fraude. Le contrôle interne explique 37,2 % des variations dans la détection de la fraude ($R^2 = 0,372$), 34 % dans les fraudes

financières et 23,2 % dans les détournements d'actifs. L'étude conclut que les pratiques de contrôle interne, politique de fraude, évaluation périodique des risques, prévention et détection contribuent significativement au succès de la prévention de la fraude. Les auteurs recommandent de renforcer le département de contrôle interne, d'établir un comité d'audit efficace et de former les auditeurs.

Une enquête réalisée par (Kanu et al., 2025), intitulée «Effect of Internal Control System on the Prevention of Fraud in the Central Bank of Nigeria», explore l'effet du système de contrôle interne sur la prévention de la fraude au sein de la Banque Centrale du Nigéria, en mobilisant le cadre COSO. À travers une enquête quantitative menée auprès de 401 employés, les auteurs mettent en évidence que les activités de surveillance et l'évaluation des risques ont un effet positif significatif sur la prévention de la fraude. En revanche, l'environnement de contrôle et les activités de contrôle ne présentent pas d'effet significatif. L'étude souligne également le rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle dans la relation entre l'évaluation des risques et la prévention de la fraude, révélant ainsi l'importance des facteurs humains dans l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Dans la même veine, l'étude de (Fabiya et al., 2025) intitulée «Internal Control System and Fraud Prevention in Nigerian Deposit Money Banks», menée auprès de banques commerciales nigérianes examine l'influence du système de contrôle interne sur la prévention de la fraude. Les résultats montrent que l'environnement de contrôle et l'information et la communication influencent significativement la prévention de la fraude. En revanche, l'évaluation des risques n'a pas d'effet positif significatif. Cette recherche met en lumière l'importance cruciale de l'information et de la communication, avec un coefficient particulièrement élevé, soulignant ainsi le rôle central de la circulation de l'information dans l'efficacité du contrôle interne.

Enfin, une étude menée auprès de 140 organisations cotées à Bahreïn (Al Astal et al., 2026) intitulée « The Impact of Internal Control System Through Committee Sponsoring Organizations (COSO) Framework Toward Fraud Prevention in the Kingdom of Bahrain», Cette recherche est basée sur une enquête quantitative. Dans l'objectif d'examiner l'influence du système de contrôle interne, structuré selon le cadre COSO, sur la prévention de la fraude. les résultats montrent une relation forte et positive entre les composantes du contrôle

interne : environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, surveillance et l'efficacité des efforts de prévention de la fraude. Cette recherche confirme la pertinence du cadre COSO dans un contexte de la région MENA et souligne l'importance d'une approche intégrée du contrôle interne.

Ces études montrent de manière convergente que le contrôle interne exerce une influence positive et significative sur la prévention et la détection de la fraude dans le secteur bancaire. Qu'elles mobilisent le cadre COSO ou qu'elles examinent des composantes spécifiques telles que la séparation des tâches, l'évaluation des risques ou les systèmes d'information et de communication, toutes confirment l'importance d'un dispositif de contrôle interne structuré et efficace. Certaines d'entre elles soulignent également le rôle déterminant des facteurs humains et organisationnels, tels que l'engagement de la direction, la culture éthique ou encore l'intelligence émotionnelle, dans la réussite des stratégies de lutte contre la fraude.

2. Analyse et critique

L'analyse transversale de cette revue de littérature met en évidence un déséquilibre net entre deux champs de recherche. D'une part, le contrôle interne, en tant que système global, a fait l'objet d'une littérature riche et bien établie, notamment quant à son rôle dans la prévention et la détection de la fraude bancaire. D'autre part, l'inspection envisagée comme une fonction autonome, distincte du contrôle interne demeure un objet de recherche peu exploré, et plus rarement encore dans sa relation directe avec la fraude bancaire, qu'il s'agisse de sa prévention ou de sa détection.

Cette rareté est d'autant plus marquée dans le contexte algérien, où les études ayant examiné spécifiquement le fonctionnement de l'inspection bancaire et sa contribution à la lutte contre la fraude restent assez peu nombreuses. C'est précisément ce déficit qui constitue le point de départ et la justification de la présente recherche.

3. Positionnement et valeurs ajoutée de la présence étude

Notre recherche se positionne dans le prolongement de ce constat : alors que le contrôle interne a été largement étudié en tant que système global, l'inspection, envisagée comme une fonction autonome et distincte, reste peu investiguée en particulier dans sa relation avec la fraude bancaire en Algérie.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la valeur ajoutée de notre travail : en adoptant une démarche qualitative au sein de la Direction de l'Inspection Régionale Centre-Ouest (DIRCO) de la BDL, notre étude propose d'examiner le fonctionnement concret de l'inspection bancaire, en tant qu'objet de recherche à part entière, et de comprendre dans quelle mesure et selon quelles modalités elle contribue à la prévention et à la détection de la fraude bancaire.

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans cette section, nous abordons les concepts théoriques essentiels relatifs au contrôle interne et à la fraude bancaire. Ce cadre conceptuel permettra d'établir les bases de notre analyse en examinant trois aspects essentiels : d'abord, nous retracerons l'évolution historique du contrôle interne et nous analyserons ses composantes, ses objectifs, ses limites et ses différents niveaux, avant de nous intéresser plus spécifiquement au dispositif d'inspection, fonction de contrôle distincte et indépendante, dont l'intervention prend tout son sens lorsque le contrôle interne montre des signes de défaillance; ensuite, nous examinerons les risques bancaires, en mettant l'accent sur le risque opérationnel dont la fraude représente l'une des manifestations les plus graves, puis nous analyserons en détail la fraude bancaire à travers ses définitions, ses théories explicatives, sa typologie et ses impacts ; enfin, nous présenterons les mécanismes de prévention et de détection de la fraude.

1. Le contrôle interne :

Le système de contrôle interne constitue la pierre angulaire de toute institution bancaire, eu égard à son rôle central dans l'utilisation optimale des ressources et le respect des lois et règlements.

Afin de cerner ses différents aspects, nous aborderons successivement son évolution historique sa définition, ses objectifs, ses composantes ainsi que ses principales limites.

1.1. Historique du contrôle interne

Afin de mieux saisir ce qu'est le contrôle interne aujourd'hui, revenons brièvement sur les principales étapes de son évolution historique.

- **L'apparition du concept de "contrôle interne" (1940-1960)**

Le concept de « contrôle interne » est officiellement introduit dans les années 1940 par les comptables anglo-saxons de l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), mettant l'accent sur la dimension organisationnelle et le contrôle des opérations (Berland, 1998).

Lawrence Sawyer, pionnier de l'audit interne émerge et souligne le lien indissociable entre l'audit interne et le contrôle interne, chacun garantissant l'efficacité de l'autre (Sawyer, 2002), puis dans les années 1960, la France adopte progressivement cette idée, en insistant sur le rôle du contrôle interne dans la fiabilisation des états financiers.

- **L'extention du champ du contrôle interne (1970-1980) : vers une approche globale**

La décennie 1970 marque une étape importante d'élargissement du champ du contrôle interne. En effet, sa définition s'enrichit pour englober désormais, au-delà de la seule dimension comptable, des objectifs plus larges tels que la sauvegarde du patrimoine et la garantie de la qualité de l'information financière.

- **L'institutionnalisation du référentiel COSO (1990)**

Le début des années 1990 constitue un tournant décisif. Suite à des scandales financiers retentissants qui révèlent la nécessité d'un langage de contrôle unifié à l'échelle mondiale, le rapport COSO 1 est publié en 1992. Ce référentiel fondateur propose un cadre intégré du contrôle interne, structuré autour de cinq composantes interdépendantes : l'environnement de

contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, et le pilotage.

- **La phase de consolidation réglementaire (Les années 2000)**

Le début du XXI^e siècle est marqué par un renforcement législatif significatif en réponse aux crises financières. Aux États-Unis, la loi Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002 rend obligatoire le renforcement des dispositifs de contrôle interne pour toutes les entreprises cotées. Par ailleurs, les cadres de référence continuent d'évoluer pour gagner en maturité, comme en témoigne la publication de COSO 2 en 2004, qui promeut une approche de management intégré des risques (ERM).

- **Depuis 2010 : Vers une résilience globale et une transformation digitale**

La publication de COSO 2013 vient actualiser le cadre initial de 1992 afin de l'adapter aux environnements technologiques complexes et aux risques émergents, au premier rang desquels figure la cybersécurité. Cette évolution majeure consacre le passage d'une conception statique du contrôle interne, perçu comme un simple outil de vérification, à celle d'un système d'information dynamique et réactif, pleinement intégré au pilotage stratégique des organisations (Jacques, 2012).

L'analyse de la trajectoire historique du contrôle interne révèle une corrélation directe entre la complexité des crises financières et le développement des cadres conceptuels et législatifs de ce système. Le concept a ainsi évolué d'une approche comptable restreinte, centrée sur la protection des actifs et l'audit des comptes, vers une approche managériale globale, faisant désormais partie intégrante de la gouvernance d'entreprise et de la gestion des risques.

1.2. Définition et composante du contrôle interne :

Les définitions du contrôle interne ont été nombreuses, elles se sont modifiées au fur et à mesure que le temps et l'environnement de l'entreprise ont évolué, comme suit : les définitions les plus pertinentes et universelles qui ont apporté une clarté sur le concept et les objectifs du contrôle interne :

le Comité des Organisations Par Sponsoring de la Commission Treadway (COSO), définit que le contrôle interne comme un processus intégré mis en œuvre par les gestionnaires et les employés d'une organisation, conçu pour traiter les risques et fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation, dans le cadre de la mission de l'organisation, des objectifs généraux suivants : Réalisation d'actions ordonnées, éthiques, économiques, efficaces et efficientes ; Observance des obligations de responsabilité ; Conformité aux lois et règlements actuels ; Sauvegarde des ressources contre les pertes, les abus et les dommages (Hottin, 2013).

Dans le secteur bancaire, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS) propose une définition plus spécifique. Selon cette dernière, le contrôle interne est " un processus mené par le conseil d'administration, la direction générale et tous les niveaux de personnel." Il ne s'agit pas seulement d'une procédure ou d'une politique mise en œuvre à un instant précis, mais plutôt d'un processus constant qui se déploie à tous les niveaux de la banque (Supervision, 1998).

Par ailleurs, la Norme Internationale d'Audit (ISA), appréhende le contrôle interne sous l'angle de l'audit et le définit comme un processus conçu, mis en œuvre et supervisé par les responsables de la gouvernance et de la direction, visant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité en matière de fiabilité de l'information financière, d'efficacité et d'efficience des opérations, et de conformité aux lois et règlements applicables.(Youssef, 2023).

S'agissant du cadre juridique algérien, le législateur a instauré un dispositif de contrôle bancaire spécifique à travers la loi n° 11-08 relative au contrôle interne des banques et établissements financiers, dont les articles 3, 4 et 5 définissent les obligations fondamentales en la matière(*REGLEMENT N°2011-08*, n.d.)

En définitive, bien qu'il existe une variété de définitions provenant de diverses institutions référentielles, on note un accord général sur le concept de contrôle interne. On peut le considérer comme un processus continu et intégré qui fait appel à toutes les ressources et les intervenants de l'organisation, ayant pour but de garantir raisonnablement l'atteinte de trois buts essentiels : contrôler les risques, assurer la fiabilité des informations et respecter les lois et règlements. Cette conception constitue la base fondamentale de notre étude.

1.3. Les objectifs du contrôle interne

Il convient de souligner que le dispositif de contrôle interne dépasse la seule fonction de vérification pour s'inscrire au cœur même de la gouvernance bancaire. Sa finalité première est d'encadrer les activités et les processus de l'établissement afin d'en assurer la maîtrise globale. A cet égard, les objectifs poursuivis par ce dispositif se déclinent selon trois axes fondamentaux qui en structurent la mise en œuvre.

Les objectifs de performance : Ils concernent l'efficacité et l'efficacités des opérations, garantissant une utilisation rationnelle des ressources et une orientation constante vers la réalisation des buts stratégiques de la banque.

Les objectifs informationnels : Ils visent à garantir la fiabilité des informations produites, qu'il s'agisse des reportings internes, des états financiers ou des communications extra-financières, afin d'éclairer utilement les prises de décision.

Les objectifs de conformité : Ils tendent à offrir une assurance raisonnable quant au respect des lois et règlements en vigueur, ainsi que des dispositions statutaires et procédurales propres à l'institution (Hertouch & Achibane, 2020).

1.4. Les composantes du contrôle interne

Pour atteindre les objectifs précédemment énoncés, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur un ensemble structuré de cinq composantes fondamentales, dont l'agencement cohérent conditionne l'efficacité globale du système.

Ces composantes se présentent comme suit (Leitch, 2008) :

Environnement de contrôle : Cette composante renvoie à la culture de contrôle diffusée au sein de l'entreprise, considérée dans ses caractéristiques propres et sa dimension organisationnelle. Son importance revêt un caractère déterminant, dans la mesure où elle conditionne l'efficacité des autres composantes en instaurant un environnement interne propice à la maîtrise des risques.

Évaluation des risques : Elle consiste à définir l'ensemble des facteurs susceptibles d'affecter l'activité bancaire. Cette exigence implique la mise en œuvre d'un processus dynamique et itératif d'identification, de mesure et d'analyse des risques pouvant peser sur l'intégralité des opérations de l'établissement.

Figure 1: les composantes du contrôle interne

Les 5 composantes du contrôle interne :



Source : (Généralité Sur Le Contrôle Interne, n.d.)

Activités de contrôle : Il s'agit d'un ensemble des mesures arrêtées par la direction générale et le Conseil d'administratif et d'autres parties prenantes, visant à maîtriser les risques et à garantir la réalisation des objectifs et buts assignés à l'organisation.

Information et communication : Cette composante porte sur la maîtrise de la qualité de l'information ainsi que sur la performance des systèmes d'information. Ces derniers, à vocation stratégique, doivent être pleinement intégrés aux opérations afin de faciliter le fonctionnement du contrôle interne. Elle recouvre la collecte des informations utiles, leur identification, la communication ascendante de ces données vers les instances dirigeantes, et enfin la communication descendante des orientations du dirigeant à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Pilotage : Il correspond à l'exercice d'une évaluation, qu'elle soit permanente ou ponctuelle, des activités de contrôle interne, ainsi qu'à l'actualisation des procédures en fonction des besoins identifiés à tous les échelons de l'organisation.

1.5. Les limites du contrôle interne

Le système de contrôle interne, quelle que soit la rigueur de sa conception, présente des limites intrinsèques qui en restreignent la capacité à prévenir de manière absolue les erreurs et la fraude. C'est la raison pour laquelle il est décrit comme un dispositif offrant une assurance raisonnable, et non une garantie absolue, quant à la prévention et à la détection des anomalies. Ces limitations peuvent être synthétisées comme suit (مصالح، 2007) :

La collusion entre les membres du personnel : il s'agit d'une entente entre deux ou plusieurs individus visant à détourner les actifs de l'entreprise tout en dissimulant leurs agissements, ce qui neutralise les mécanismes de contrôle existants.

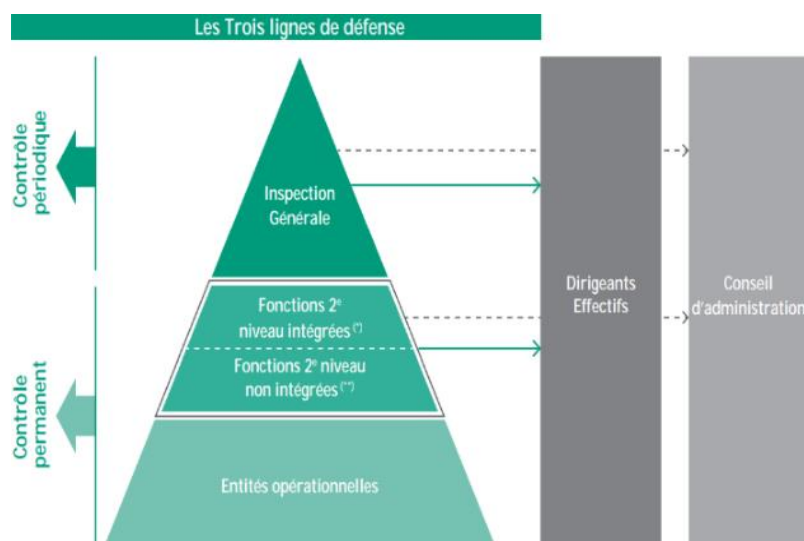
Le contournement par la direction : l'efficacité du contrôle interne dépend, en dernier ressort, de la volonté de la direction de l'appliquer. Il est par conséquent difficile de prévenir ou de détecter les fraudes commises par les membres de la direction eux-mêmes, dès lors que ces derniers détiennent l'autorité et la responsabilité premières en matière de suivi et de supervision du système de contrôle. Un abus de pouvoir peut ainsi leur permettre de s'affranchir des exigences du dispositif.

La défaillance humaine temporaire : le système peut connaître des défaillances ponctuelles dues au fait que les individus ne sont pas en mesure d'exercer leurs fonctions de contrôle de manière constante et infaillible. Des incompréhensions, des négligences, des situations de stress ou des conflits peuvent être à l'origine d'une interruption temporaire du bon fonctionnement du contrôle. Il est à noter que le recours aux systèmes informatiques peut contribuer à atténuer ce type de risque.

1.6. Les différents niveaux de contrôle

Le dispositif de contrôle se décline en quatre niveaux successifs. Le premier niveau de contrôle consiste en des autocontrôles, lesquels sont assurés par les opérationnels et la hiérarchie ; l'on parle alors, respectivement, de contrôle opérationnel et de contrôle hiérarchique. Le deuxième niveau de contrôle est assuré par plusieurs parties, dont la mission consiste à garantir le contrôle comptable, le contrôle de gestion, le contrôle de conformité, une fonction existant dans certaines organisations telles que les banques, ainsi que le contrôle interne. Le troisième niveau de contrôle renvoie aux auditeurs internes et aux inspecteurs. Enfin, le quatrième niveau de contrôle peut relever d'un Commissaire Aux Comptes ou d'un organe de tutelle (Hertouch & Achibane, 2020).

Figure 2: Les différents niveaux de contrôle



Source : IFACI

2. Le dispositif d'inspection

Parmi les différents niveaux de contrôle interne, le contrôle de troisième niveau, exercé par l'Inspection, occupe une place à part. Il se distingue des contrôles permanents et spécialisés par

son caractère périodique, indépendant et approfondi, C'est ce niveau de contrôle, auquel nous nous intéresserons en détail dans les développements qui suivent, en abordant successivement sa définition, ses objectifs, ses principes directeurs, sa typologie ainsi que l'ensemble de son processus.

2.1. Définition et cadre institutionnel

L'inspection sur site est un audit approfondi et inopiné d'un établissement bancaire, réalisé physiquement dans ses locaux par une équipe d'inspecteurs indépendants. Elle vise à vérifier la qualité et l'exactitude des données transmises dans le cadre de la surveillance permanente, et à acquérir une compréhension fine de l'organisation, des opérations et des systèmes de contrôle interne de l'entité inspectée(Passalacqua et al., 2021)

Sur le plan institutionnel, l'inspection sur site est encadrée par des dispositions précises qui en garantissent la légitimité et l'efficacité. Elle est conduite sur la base d'une décision de contrôle formelle, adoptée par l'autorité de supervision compétente. Une fois la mission approuvée, sa mise en œuvre est confiée à une équipe d'inspection indépendante, tandis que l'autorité de supervision assure le suivi permanent de l'établissement inspecté. Cette dernière contribue aux activités sur place en préparant le programme d'examen, en maintenant une communication régulière avec l'équipe d'inspection tout au long de la mission, et en élaborant des recommandations ou projets de décisions à partir des constats effectués. Elle veille également au suivi des actions correctives qui en découlent. Il importe de souligner que les visites de contrôle courant ou les réunions de travail menées par l'autorité de supervision dans les locaux de la banque ne constituent pas des inspections à proprement parler, ces dernières se distinguant par leur caractère approfondi, ciblé et indépendant(*Guide to On-Site Inspections and Internal Model Investigations*, 2018).

2.2. Processus décisionnel des inspections

La réalisation des inspections sur site s'inscrit dans un cadre de planification rigoureux. Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, un programme annuel d'inspection

est établi et peut faire l'objet d'ajustements en cours d'année. Chaque mission est formellement autorisée par une décision de contrôle qui en délimite précisément l'objet et la finalité.

Ce cadre planifié est toutefois complété par un dispositif plus réactif : des inspections sans notification préalable peuvent en effet être déclenchées à tout moment, en réponse à un incident ou à un événement survenu au sein d'un établissement et nécessitant une intervention urgente. Cette articulation entre programmation et réactivité confère à la supervision sur place la flexibilité nécessaire pour assurer à la fois une couverture régulière du réseau et une capacité d'intervention immédiate face aux risques émergents(*Guide to On-Site Inspections and Internal Model Investigations*, 2018).

2.3. Les objectifs de l'inspection

L'inspection sur site poursuit une série d'objectifs précis qui dépassent le simple cadre de la vérification formelle. Elle vise à fournir une analyse approfondie de la situation globale de l'établissement inspecté, en s'attachant plus particulièrement à :

- Examiner et évaluer la nature le niveau et les caractéristiques des risques inhérents auxquels l'entité est exposée, en tenant compte de sa culture du risque ;
- Apprécier la pertinence et la qualité du dispositif de gouvernance d'entreprise et du cadre de contrôle interne au regard de la nature des activités et des risques de l'entité ;
- Évaluer les systèmes de contrôle et les processus de gestion des risques, en se concentrant sur la détection des faiblesses ou vulnérabilités susceptibles d'affecter les fonds propres de l'établissement ;
- Examiner la qualité des éléments du bilan et la situation financière de l'entité inspectée ;
- Apprécier le modèle d'activité de l'établissement ;
- Vérifier la conformité de l'entité à la réglementation bancaire en vigueur.

2.4. Les principes directeurs de l'inspection

L'inspection sur site est régie par cinq principes directeurs qui en garantissent la rigueur et la pertinence(*Guide to On-Site Inspections and Internal Model Investigations*, 2018) :

- Fondée sur les risques : elle concentre ses efforts sur les domaines, activités ou entités où le niveau de risque perçu est le plus élevé ou le degré de contrôle le plus faible, en appliquant les concepts et techniques généralement admis en la matière ;
- Proportionnée : elle est adaptée à la taille, à la complexité et au profil de risque de l'entité inspectée, ce qui permet une allocation optimale des ressources dédiées aux missions sur place
- Intrusive : elle ne se limite pas à un examen superficiel, mais approfondit ses investigations en s'appuyant sur des évaluations fondées sur le jugement professionnel, afin de parvenir à une compréhension fine des profils de risque et des lignes de métier de l'établissement ;
- Prospective : elle adopte une démarche tournée vers l'avenir, en cherchant à anticiper les impacts futurs potentiels au-delà des seules données historiques ou présentes ;
- Orientée vers l'action : elle débouche sur des recommandations et des mesures correctives concrètes, dont la mise en œuvre est assortie d'un suivi rigoureux selon des échéances précises.

La mise en œuvre de ces principes est confiée à une équipe d'inspection indépendante, composée de profils complémentaires, placée sous l'autorité d'un chef de mission et tenue au strict respect du secret professionnel (Passalacqua et al., 2021)

2.5. Typologie des inspections

La typologie des inspections sur site se décline en quatre catégories, déterminées en fonction de l'objectif poursuivi, de la taille et du degré de complexité de l'établissement concerné (Passalacqua et al., 2021) :

- L'inspection ciblée : elle porte sur des aspects spécifiques de l'activité bancaire, tels que les zones de risque ou les dispositifs de gouvernance.
- L'inspection thématique : elle traite de problématiques d'intérêt général pour l'ensemble du système financier et du crédit.
- L'inspection de suivi : elle vise à évaluer le degré de mise en œuvre des mesures correctives précédemment prescrites.

- L'inspection globale : elle appréhende la situation institutionnelle dans sa totalité, en procédant à un examen exhaustif de l'ensemble de ses composantes.

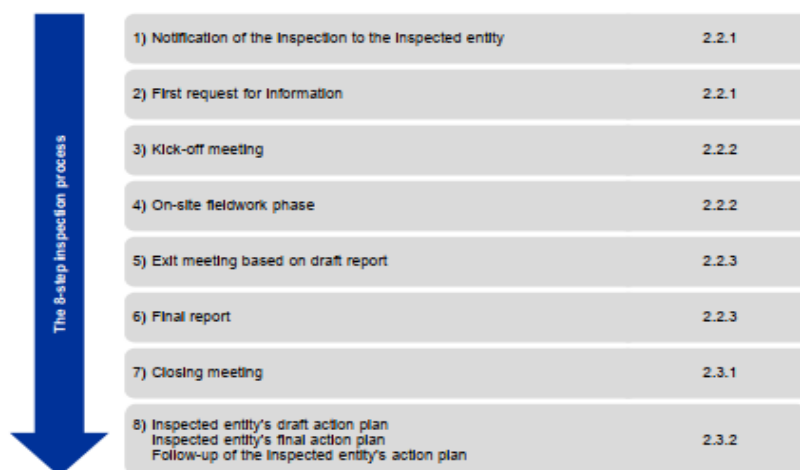
2.6. Le processus d'inspection et ses suites

Toute mission d'inspection obéit à une démarche méthodologique rigoureuse, structurée en phases successives et complémentaires, visant à garantir l'efficacité et la pertinence des constats et recommandations qui en découlent.

2.6.1. Le déroulement de la mission d'inspection

L'inspection sur site suit un processus rigoureusement structuré qui se décline en trois étapes clés, la préparation de la mission, la conduite des investigations sur place et l'élaboration du rapport assorti de son suivi.

Figure 3: Le déroulement de la mission d'inspection



Source : (Guide to On-Site Inspections and Internal Model Investigations, 2018)

2.6.2. La phase préparatoire

Cette première phase vise à réunir les conditions nécessaires au bon déroulement de la mission. Elle débute par la confirmation de la disponibilité de toutes les parties impliquées. L'autorité de supervision notifie ensuite officiellement l'entité concernée de sa décision de procéder à une inspection, au moins cinq jours ouvrés avant le début des travaux. Un premier échange

d'informations est alors initié afin de permettre à l'équipe d'inspection de disposer d'une base documentaire solide pour entamer ses investigations.

2.6.3. La phase d'investigation

Cette phase constitue le cœur de la mission d'inspection. Elle s'ouvre par une réunion de lancement, au cours de laquelle l'équipe présente ses objectifs et sa méthodologie à la direction de l'entité inspectée. S'ensuit le travail de terrain proprement dit, durant lequel les inspecteurs déploient une variété de techniques : observation directe, vérification et analyse des informations, entretiens ciblés avec le personnel, examens par sondage de dossiers et de transactions, et tests de conformité des processus. L'objectif est de collecter des preuves suffisantes pour étayer les constats.

2.6.4. La phase de reporting

La dernière phase est consacrée à la formalisation et à la communication des résultats. Un projet de rapport est d'abord soumis à un contrôle qualité interne. Il est ensuite transmis à l'entité inspectée, qui peut formuler des observations écrites. Une réunion de clôture est organisée pour discuter des conclusions avec la direction. Enfin, le rapport définitif est établi et signé par le chef de mission. Ce document sert de base aux recommandations ou aux mesures correctives qui feront l'objet d'un suivi rigoureux.

2.6.5. Les suites de l'inspection

À l'issue de la mission d'inspection, les constats sont formalisés et communiqués à l'entité inspectée selon des modalités précises.

Figure 4: Les étapes de la phase de reporting



Source : (*Guide to On-Site Inspections and Internal Model Investigations*, 2018)

2.6.6. Les instruments de restitution

Les résultats de l'inspection donnent lieu à deux types d'instruments distincts. Le premier consiste en une lettre de recommandations, document dépourvu de force juridique contraignante, par lequel l'autorité de supervision exprime ses attentes et oriente l'entité inspectée vers les améliorations souhaitées. Le second, plus impératif, prend la forme d'une décision de contrôle juridiquement obligatoire, imposant des mesures correctives précises assorties de délais de mise en œuvre.

2.6.7. Les mesures d'accompagnement de la décision

Lorsqu'une décision de contrôle est prise, celle-ci peut être accompagnée de mesures diverses adaptées à la situation constatée. Il peut s'agir de conditions, qui suspendent l'efficacité d'une autorisation jusqu'à l'accomplissement d'une action corrective déterminée, de limitations, qui restreignent ou modifient l'usage d'un dispositif ou d'un modèle, ou encore d'obligations, qui imposent des actions correctives dans un délai impératif sans pour autant suspendre l'activité de l'entité.

2.6.8. Le plan d'action

En réponse aux observations formulées, l'entité inspectée est tenue d'élaborer un plan d'action détaillant les mesures qu'elle compte mettre en œuvre pour remédier aux insuffisances relevées. Ce document est ensuite soumis à l'appréciation de l'autorité de supervision, qui en évalue la pertinence et la cohérence au regard des constats établis.

2.6.9. Le suivi

La dernière étape du processus consiste en un suivi rigoureux assuré par l'autorité de supervision jusqu'à la réalisation complète des mesures prescrites. Dans ce cadre, l'autorité peut demander des informations complémentaires afin de vérifier l'état d'avancement du plan d'action. En cas de non-respect des exigences ou d'insuffisance des mesures prises, elle dispose du pouvoir d'imposer des mesures supplémentaires. La procédure est officiellement clôturée lorsque l'autorité considère que les actions entreprises sont pleinement satisfaisantes et conformes aux recommandations ou décisions initiales.

2.7. Prérogatives et déontologie de l'équipe d'inspection

Pour mener à bien sa mission, l'équipe d'inspection dispose de prérogatives spécifiques et est soumise à des règles déontologiques strictes. Ces deux éléments indissociables assurent la performance et l'honnêteté de son intervention (*Guide to On-Site Inspections and Internal Model Investigations*, 2018)

2.7.1. Les pouvoirs d'investigation

Afin de garantir l'efficacité de ses investigations, l'équipe d'inspection dispose de prérogatives spécifiques, strictement encadrées par le périmètre de la mission. Ces pouvoirs se déclinent ainsi :

- Le droit d'accès aux locaux : l'équipe peut accéder librement à l'ensemble des locaux professionnels de l'entité inspectée couverts par le périmètre de l'inspection ;

- Le droit de communication des documents : l'équipe est habilitée à demander et à examiner tout document, de quelque nature que ce soit, nécessaire à ses investigations (registres, contrats, relevés, documents comptables, etc.) et à en prendre copie ;
- Le droit d'obtenir des explications : l'équipe peut solliciter des explications écrites ou orales auprès de tout membre du personnel, quel que soit son rang hiérarchique ;
- Le droit d'accès aux systèmes d'information : un accès en lecture seule aux systèmes informatiques, bases de données et fichiers électroniques utilisés par l'entité inspectée doit lui être garanti.

2.7.2. Les pratiques professionnelles

L'exercice de pouvoirs aussi étendus ne saurait être dissocié d'exigences déontologiques rigoureuses. Afin de préserver la légitimité et l'intégrité de la mission d'inspection, les membres de l'équipe sont tenus de respecter des règles de conduite strictes. Ces règles, qui encadrent leur action tout au long de la mission, reposent sur les principes suivants :

- Le secret professionnel : tous les membres de l'équipe sont tenus à une obligation absolue de confidentialité concernant les faits, documents et informations recueillis au cours de la mission, obligation qui perdure après la fin de celle-ci ;
- L'indépendance et l'objectivité : l'équipe exerce ses fonctions en toute impartialité, en veillant à éviter toute situation de conflit d'intérêts et en s'abstenant de formuler des avis personnels ou des conseils ;
- Le respect des règles internes de l'entité inspectée : l'équipe se conforme aux dispositions de l'entité en matière de protection des données, de sécurité des systèmes d'information et d'accès aux locaux, dans la mesure où celles-ci ne font pas obstacle au bon déroulement de l'inspection.

2.8. La Distinction entre le contrôle interne et l'inspection

Bien que le contrôle interne et l'inspection soient souvent associés, voire confondus, il s'agit de deux notions conceptuellement distinctes. Le contrôle interne, selon le référentiel COSO, désigne un processus mis en œuvre par l'ensemble des acteurs d'une organisation, intégré à chaque activité et exercé de manière continue, afin d'assurer la maîtrise des opérations, la fiabilité de l'information et la conformité aux règles.

L'inspection, à l'inverse, constitue une fonction exercée par une équipe spécialisée et indépendante, qui intervient de manière ponctuelle et périodique, sous forme de missions programmées ou inopinées, pour vérifier a posteriori la conformité du fonctionnement d'une structure aux règles en vigueur. Alors que le contrôle interne agit de façon préventive et concomitante à l'activité, l'inspection intervient après que les opérations ont été réalisées, dans une logique de vérification, de diagnostic et de recommandation.

Cette distinction permet de clarifier la relation entre les deux notions : l'inspection n'est pas une composante intégrée du contrôle interne, mais un dispositif externe et indépendant, dont l'intervention prend tout son sens lorsque le contrôle interne montre des signes de défaillance.

Ce cadre général de l'inspection, tel qu'il ressort des standards internationaux, met en lumière un dispositif de contrôle structuré, indépendant et tourné vers l'action. Pour mieux saisir les enjeux auxquels ce dispositif est confronté, il faut à présent examiner les différents risques qui pèsent sur l'activité bancaire, puis nous intéresser plus spécifiquement à la fraude, qui est l'une des manifestations les plus graves du risque opérationnel.

3. Les Risques Bancaire

Il convient à présent d'examiner les différents risques auxquels sont exposés les établissements bancaires, afin de mieux saisir la nature des menaces que le contrôle interne et le dispositif d'inspection ont pour mission de prévenir et de détecter.

3.1. La notion des risques

D'après (Jean.R, 2010) « 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.»

La banque est intrinsèquement perçue comme un portefeuille de risques, une dimension à la fois naturelle et inévitable au regard de ses activités et de la spécificité de sa matière première : l'argent. La concrétisation de ces risques peut entraîner des pertes majeures pour l'établissement, se manifestant soit par une contraction du Produit Net Bancaire (PNB), soit par une lourdeur accrue des charges (indemnisations, sanctions financières ou dotations aux provisions). À terme, ces dégradations impactent sévèrement les fonds propres, menaçant non seulement l'institution de faillite, mais pouvant également ébranler la stabilité de l'ensemble du système bancaire (Bezzar et al., 2020).

3.2. La typologie des risques bancaire

Il existe plusieurs catégories de risques dans le domaine bancaire. Ces risques englobent ceux liés au crédit, au marché, aux opérations, à la liquidité, aux affaires, à la réputation ainsi que les risques systémiques. On peut définir les risques bancaires comme la possibilité que le rendement effectif d'un résultat ou d'un investissement diverge du rendement prévu. Ces risques comprennent la chance de perdre entièrement ou en partie l'investissement initial.

3.2.1. Risque de crédit

Le risque en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire.

Le risque de crédit se réfère à la possibilité que des emprunteurs ne remboursent pas leurs prêts. Il est impliqué à chaque phase de l'interaction d'une institution avec sa clientèle : durant le processus de sélection des emprunteurs et tout au long de la gestion du contrat. Ainsi, les institutions doivent conserver leur solvabilité malgré les pertes qu'elles ont connues. Pour ce

faire, elles doivent adhérer aux normes établies pour maintenir un niveau adéquat de capital propre et « assurer leur liquidité et leur solvabilité vis-à-vis des déposants et plus largement des tiers, ainsi que l'équilibre de leurs structures financières (Gaffard, 1998)

3.2.2. Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt représente une menace significative pour la performance financière de la banque, découlant de l'impact défavorable des fluctuations des taux du marché sur les éléments du bilan et du hors-bilan. Ce risque est intrinsèque à l'activité bancaire, étant donné que la quasi-totalité des encours génère des produits et des charges indexés à des échéances variables sur les taux directeurs. Il se manifeste dès lors qu'il existe une corrélation, même indirecte entre les opérations de prêt ou d'emprunt et les taux du marché. Pour les banques, la gestion de ce risque est d'autant plus complexe en raison de l'importance des options incorporées dans leurs bilans, ce qui rend l'usage de méthodes d'évaluation simplistes insuffisant pour une couverture adéquate (Joel, 1995)

3.2.3. Risque de liquidité

Le risque de liquidité se manifeste par l'incapacité d'un acteur financier à dénouer ou à compenser une position sur le marché faute de contrepartie ou de profondeur suffisante. Plus précisément il réside dans l'impossibilité pour la banque de faire face à ses engagements exigibles à court terme sans encourir des coûts excessifs ou des pertes significatives. Pour pallier ce risque l'établissement doit maintenir un niveau optimal d'actifs courants (actifs liquides) permettant de couvrir ses passifs immédiats. Cette gestion repose sur la mobilisation de liquidités à très court terme telles que les lignes de crédit syndiquées les billets de trésorerie ou les placements disponibles. Ainsi une gestion efficiente de la liquidité assure non seulement la continuité de l'exploitation et le financement de la croissance externe mais vise également à optimiser le rendement des excédents de trésorerie par rapport aux actifs sans risque (Laurent, 2015).

Parmi l'ensemble des risques bancaires, le risque opérationnel retient particulièrement l'attention, car c'est en son sein que se loge la fraude, objet central de notre étude.

3.2.4. Les Risques opérationnels

Parmi l'ensemble des risques auxquels les banques sont exposées, le risque opérationnel figure parmi les plus redoutables, notamment en raison de son lien direct avec la fraude. Nous en présentons ci-dessous la définition, suivie de ses principales catégories.

- **Définition du risque opérationnel**

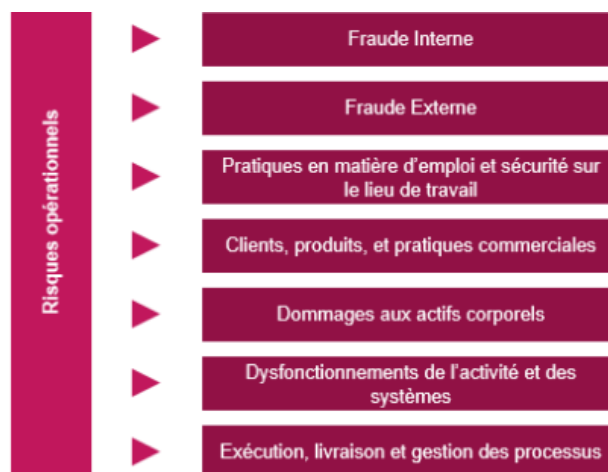
Le risque opérationnel est défini comme le risque de perte résultant de l'insuffisance ou de la défaillance des processus internes, des erreurs humaines, des systèmes d'information ou d'événements extérieurs (Christian, 2004). Dans une perspective voisine, (Laurent, 2015) le caractérise comme le risque qui n'est pas lié aux modalités de financement d'une entité, mais plutôt à la manière dont elle gère ses activités. Ces deux définitions convergentes vers l'idée que le risque opérationnel trouve son origine dans les défaillances du fonctionnement interne de l'organisation.

Conformément aux accords de Bâle II, le risque opérationnel s'articule autour de cinq dimensions majeures : les défaillances des systèmes d'information, les ruptures de processus, le facteur humain, les événements exogènes et le risque juridique. La maîtrise de ces risques repose impérativement sur l'instauration d'un Système de Prévention des Risques (SPR) intégré à tous les niveaux hiérarchiques de la banque. Ce dispositif se matérialise par la formalisation de procédures de gestion détaillées, garantissant une surveillance continue et une résilience face aux menaces opérationnelle.(Bezzar et al., 2020)

- **Catégories de risque opérationnel**

Les risques opérationnels se manifestent sous diverses formes au sein de l'activité bancaire. Le Comité de Bâle les a classés en sept catégories majeures, reflétant la nature des défaillances susceptibles de générer des pertes (John Hull, 2007) :

Figure 5: les catégories des risques opérationnels



Source : Élaboré par l'auteur d'après Bâle II

- **Fraude Interne** : Actes délibérés visant à contourner les lois ou les politiques de la banque par le personnel.
- **Fraude Externe** englobe l'ensemble des actes illicites commis par des tiers à l'encontre de la banque. Elle se manifeste par des pertes résultant d'actions visant à frauder, détourner des fonds ou contourner la législation ; à l'instar des braquages, du faux en écriture ou des dommages liés au piratage informatique.
- **Pratiques en Matière d'Emploi et Sécurité sur le Lieu de Travail** : Actes non conformes au droit du travail ou aux normes de sécurité (ex : litiges liés à la discrimination ou aux accidents du travail).
- **Pratiques concernant les Clients, les Produits et l'Activité Commerciale** : Manquements (par négligence ou omission) aux obligations professionnelles envers la clientèle (ex : blanchiment d'argent, utilisation frauduleuse d'informations confidentielles).
- **Dommages aux Actifs Physiques** : Pertes résultant de catastrophes naturelles ou d'événements externes (ex : incendies, séismes, actes de vandalisme).
- **Interruption d'Activité et Panne de Systèmes** : Défaillances techniques affectant le matériel, les logiciels ou les infrastructures (ex : pannes informatiques, coupures d'électricité).

- **Exécution, Livraison et Gestion des Processus** : Erreurs liées au traitement des transactions à la documentation juridique (ex : erreurs de saisie, lacunes contractuelles, litiges fournisseurs).

Bien que cette classification englobe l'ensemble des risques opérationnels, une attention particulière sera accordée à la problématique de la fraude. Se distinguant par son caractère intentionnel et délibéré, la fraude représente un défi majeur pour la pérennité et la réputation de l'institution.

4. La fraude

La fraude constitue l'un des risques opérationnels majeurs auxquels sont exposées les institutions financières et bancaires, en raison de la multiplicité de ses formes et de l'évolution de ses techniques, ce qui exige d'en comprendre les mécanismes, les causes et les moyens de lutte.

4.1. Définitions et caractéristiques de la fraude

La compréhension de la fraude nécessite une analyse multidimensionnelle, tant sur le plan sémantique que professionnel. Etymologiquement, le terme dérive du latin "fraus", qui désigne le préjudice causé à autrui. Dans un sens plus large, le dictionnaire Larousse la définit comme un acte malhonnête commis avec l'intention de tromper, en s'affranchissant des lois ou des règlements. Cette dimension intentionnelle est au cœur de la définition technique proposée par la norme internationale d'audit ISA240, qui considère la fraude comme un acte délibéré impliquant des manœuvres dolosives pour obtenir un avantage indus ou illégal (Daoui & Maskini, 2021).

Dans une perspective complémentaire, les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne publiées par l'IIA/IFACI définissent la fraude comme tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance, en l'absence de toute violence ou menace de violence. Le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'IIA précise que les actes frauduleux sont perpétrés par des personnes ou

des organisations dans le but d'obtenir des fonds, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial indu.

Sur le plan criminologique, la fraude financière a été qualifiée de crime en « col blanc » par le criminologue américain Edwin Sutherland en 1949. Ce dernier définit cette forme de criminalité comme un crime économique commis dans l'exercice des fonctions professionnelles par une personne jouissant d'une respectabilité notoire et d'un statut social élevé.

Dans le prolongement de ces approches, les institutions professionnelles de certification et de lutte contre la fraude ont également contribué à préciser la définition et les manifestations de ce phénomène. Ainsi, l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), dans son rapport de l'année 2020, distingue trois formes principales de fraude : le détournement d'actifs, la corruption et la manipulation comptable. Pour sa part, l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) qualifie la fraude d'acte intentionnel et délibéré, constitutif d'irrégularités graves. Ces dernières se manifestent soit par la falsification des états financiers et des reportings financiers, soit par le détournement des biens de l'entreprise à des fins personnelles, sous des formes variées. (Raoui Abderrahim & El gnaoui Leila, 2023)

Il ressort de ces différentes définitions une conception convergente de la fraude : un acte intentionnel, illégal, impliquant tromperie ou dissimulation, et visant l'obtention d'un avantage indu. Ces éléments constitutifs posent le cadre conceptuel nécessaire à l'analyse des théories explicatives de la fraude, lesquelles s'attachent à éclairer les ressorts profonds du passage à l'acte frauduleux.

4.2. Les Théories explicatives de la Fraude : Une Approche Comportementale

La majorité des théories explicatives de la fraude s'inscrivent dans le courant du le comportementalisme. Cette approche psychologique postule que l'acte frauduleux n'est pas un événement isolé, mais le résultat d'un comportement observable, façonné par l'environnement immédiat de l'individu et l'historique de ses interactions sociales et professionnelles.

4.2.1. La Théorie de W. Steve Albrecht

Le Docteur W. Steve Albrecht, figure de proue de l'audit et ancien président de l'Association des Examineurs de Fraude Certifiés (ACFE), a identifié neuf motivations psychologiques et situationnelles qui poussent à la fraude :

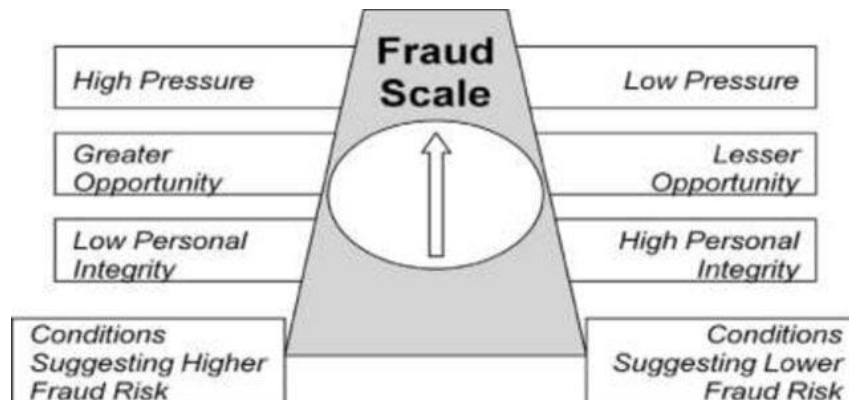
- Un style de vie extravagant ;
- Désir irrésistible pour un gain personnel ;
- Dette personnelle élevée ;
- Faire des conventions avec les clients ;
- Rémunération non compatible avec la fonction exercée ;
- Attitude « affairiste » ou spéculateur ;
- Avoir un sentiment, un défi de battre le système ;
- Habitudes de jeu excessif ;
- Pression familiale.

En complément de ces motivations, Albrecht a théorisé "l'échelle de la fraude" (Fraud Scale). Ce modèle repose sur une analyse comparative entre trois variables critiques : les pressions situationnelles, les opportunités perçues et l'intégrité personnelle.

Selon cette approche, la probabilité de passage à l'acte au sein d'une organisation augmente considérablement lorsque les pressions situationnelles et les opportunités perçues surpassent le seuil d'intégrité de l'individu.

Albrecht souligne un point crucial pour le contrôle interne : si les pressions naissent de l'environnement personnel, les opportunités, quant à elles, sont générées par des systèmes de contrôle interne défaillants ou absents. Bien que l'intégrité éthique soit un rempart, la complexité de la fraude réside dans ce déséquilibre dynamique entre la vulnérabilité du système et la détresse (ou l'ambition) de l'individu (Albrecht, 2011).

Figure 6: l'échelle de la fraude



Source : (Dorminey, 2012)

4.2.2. La Théorie du Triangle de la Fraude (Cressey)

L'origine de cette modélisation remonte aux travaux de Sutherland, pionnier du concept de « criminalité en col blanc », et de son disciple Donald Cressey. Ce dernier a consacré ses recherches à l'analyse des circonstances critiques qui poussent un individu, pourtant intègre à l'origine, à s'engager dans des activités frauduleuses.

Cressey a démontré que le passage à l'acte frauduleux est conditionné par la convergence de trois facteurs indissociables :

- **La Pression (Besoin financier)** : Un problème financier non partageable ou une tension psychologique subie par l'individu.
- **L'Opportunité perçue** : La perception d'une faille dans le système de contrôle permettant de commettre l'acte sans être détecté.
- **La Rationalisation** : Un processus mental permettant au fraudeur de justifier son acte pour préserver son image de soi.

Pour illustrer cette dynamique, Albrecht a établi une analogie pertinente avec le "triangle du feu". De même qu'un incendie nécessite de l'oxygène, du carburant et de la chaleur pour se déclarer, la fraude ne peut se réaliser qu'en présence de ces trois éléments. La gravité du préjudice dépend alors de l'intensité de chacun de ces facteurs. En somme, la décision de

transgresser l'éthique naît de l'interaction entre une pression subie, une occasion saisie et une conscience anesthésiée par la justification (Albrecht, 2011).

Figure 7: Le triangle de la fraude



Source : Adapté de Cressey (1953)

En résumé, la fraude est bien plus qu'une simple erreur professionnelle ; c'est un acte intentionnel où l'individu exploite délibérément les failles du système pour un profit personnel. Comme le démontrent les théories étudiées, c'est l'existence d'une opportunité (faiblesse du contrôle) qui constitue le facteur déterminant du passage à l'acte.

4.3. La typologie de la fraude

La typologie de la fraude ne revêt pas un caractère uniforme. La littérature spécialisée en propose plusieurs classifications, chacune retenant un critère distinct pour organiser la diversité des actes frauduleux. Nous en présenterons ici trois principales, fondées respectivement sur la cible de la fraude, sa nature occupationnelle et la qualité de la victime (Albrecht, 2018).

4.3.1. Classification selon la cible de la fraude

La distinction la plus élémentaire oppose les fraudes commises à l'encontre de l'organisation à celles perpétrées au nom de celle-ci.

La fraude contre l'organisation désigne les actes dont l'organisation est la victime directe. Tel est le cas, par exemple, de la fraude commise par un employé au préjudice de son employeur, ce dernier subissant directement le dommage.

La fraude au nom de l'organisation renvoie aux actes accomplis pour le compte de celle-ci, généralement à l'initiative de ses dirigeants. L'objectif poursuivi est alors de présenter une image financière plus favorable que la réalité, ce qui profite artificiellement à l'entreprise mais lèse les investisseurs et les actionnaires.

4.3.2. Classification selon l'ACFE : la fraude occupationnelle

L'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) propose une typologie fondée sur le concept de fraude occupationnelle, définie comme l'instrumentalisation de sa fonction professionnelle à des fins d'enrichissement personnel, par le détournement ou l'usage abusif des ressources et actifs de l'organisation employeuse. Cet agissement, par nature clandestin, procure un avantage indu à son auteur tout en causant un préjudice matériel et réputationnel à l'organisation. L'ACFE en distingue trois formes principales :

Le détournement d'actifs recouvre le vol ou l'utilisation abusive des biens de l'organisation par ses propres employés.

La corruption se caractérise par l'exploitation abusive d'une position d'influence dans une transaction commerciale, en vue d'obtenir un bénéfice personnel ou au profit d'un tiers, en méconnaissance des obligations dues à l'employeur.

La présentation d'états financiers frauduleux consiste à altérer délibérément les documents comptables et financiers, le plus souvent afin de dissimuler des pertes ou de donner une image plus favorable de la situation réelle de l'organisation.

4.3.3. Classification selon la victime

Au-delà des classifications précédentes, une troisième approche organise les actes frauduleux en fonction de la qualité de la victime subissant le préjudice. Cette typologie distingue quatre catégories principales :

- Les fraudes dont l'entreprise est la victime directe : l'auteur peut en être un employé, dans l'hypothèse d'un détournement, un fournisseur, dans le cas d'une fraude documentaire, ou encore un client.
- La fraude de gestion : elle lèse les actionnaires et les créanciers de l'organisation, et ses auteurs sont généralement les membres de la direction.
- Les escroqueries à l'investissement et fraudes consuméristes : elles ciblent des particuliers non avertis.
- Les fraudes diverses : cette catégorie rassemble les actes ne relevant d'aucune des catégories précédentes.

REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Tableau 1: Les types de fraude

Type de fraude	Auteur	Victime	Explication
Détournement par les employés	Employés d'une organisation	L'employeur	Les employés utilisent leur position pour prendre ou détourner des actifs appartenant à leur employeur. Il s'agit du type de fraude le plus courant.
Fraude des fournisseurs	Fournisseurs d'une organisation	L'organisation à laquelle les fournisseurs vendent des biens ou des services	Les fournisseurs surfacturent ou fournissent des biens de qualité inférieure ou en quantité moindre que celle convenue.
Fraude des clients	Clients d'une organisation	L'organisation qui vend aux clients	Les clients ne paient pas, paient trop peu ou obtiennent trop de l'organisation par tromperie.
Fraude de gestion fraude aux états financiers	Direction d'une entreprise	Actionnaires et/ou créanciers et autorités de régulation (administration fiscale, etc.)	La direction manipule les états financiers pour donner une image plus favorable (ou plus défavorable en cas de fraude fiscale) de l'entreprise qu'elle ne l'est en réalité. Il s'agit du type de fraude le plus coûteux.
Escroqueries à l'investissement et autres fraudes consuméristes	Auteurs de fraude tous types	Investisseurs non avertis	Ces types de fraudes sont commis sur Internet ou en personne et gagnent la confiance des individus pour les amener à investir de l'argent dans des stratagèmes sans valeur.
Autres types de fraude	Tous types selon la situation	Tous types selon la situation	Chaque fois qu'une personne abuse de la confiance d'une autre pour la tromper.

Source : (Albrecht, 2018)

En analysant le tableau ci-dessus, on constate que les actes frauduleux peuvent être répartis en deux grandes catégories selon l'origine de leur auteur.

La fraude interne, commise par des membres de l'organisation (employés, dirigeants) contre celle-ci, se distingue de la fraude externe, perpétrée par des tiers étrangers à l'organisation (fournisseurs, clients, investisseurs). Il convient enfin de souligner l'existence d'une troisième forme de fraude, la fraude mixte qui résulte de la collusion entre un collaborateur de l'établissement et un acteur extérieur (Raoui Abderrahim & El gnaoui Leila, 2023).

Cette distinction revêt une importance particulière pour notre étude lorsqu'elle est transposée au secteur bancaire. Elle propose en effet une grille de lecture qui permet de mieux cerner la nature des risques auxquels les établissements financiers sont exposés. Les développements qui vont suivre ont donc pour objet de décrire les principales formes que revêt la fraude dans les agences bancaires.

4.4. La fraude bancaire : formes et manifestations pratiques

En pratique, il est possible de classer les principales fraudes bancaires selon le domaine d'activité dans lequel elles surviennent, comme l'illustrent les développements ci-après (Raoui Abderrahim & El gnaoui Leila, 2023):

Fraudes à l'ouverture des comptes: Ce type de fraude consiste généralement à créer des comptes fictifs ou à usurper l'identité d'un client à l'aide de documents contrefaits.

Fraudes liées au fonctionnement et à la gestion des comptes de la clientèle: Les irrégularités touchant à la gestion des comptes clients recouvrent un ensemble de pratiques telles que la falsification des documents administratifs (procurations notamment), l'exécution d'opérations dépourvues de justificatifs ou non validées par les clients, le prélèvement indu de fonds sur des comptes dormants ou gelés, la remise en activité de comptes clôturés dans une intention frauduleuse, ou encore la soustraction de données bancaires.

Fraudes liées à la manipulation des fonds au sein de l'agence : Cette catégorie d'infractions se manifeste par des actes de vol et de détournement d'espèces, des décaissements non justifiés et

non autorisés, l'enregistrement comptable irrégulier des dépôts effectués par la clientèle, des pratiques frauduleuses lors des opérations de change manuel, ou encore l'acquittement de dépenses personnelles au moyen des ressources financières de la banque.

Fraudes aux moyens de paiement : Les fraudes portant sur les instruments de paiement concernent aussi bien leur contrefaçon et leur falsification que leur émission ou leur usage à des fins frauduleuses. Sont visés à ce titre les chèques, les cartes bancaires, les virements, les prélèvements automatiques ainsi que les effets de commerce.

Fraudes aux prêts bancaires : La fraude en matière de prêts constitue un phénomène protéiforme qui englobe diverses activités délictueuses : octroi de crédits fictifs, attribution de financements sur la foi de demandes, déclarations ou renseignements falsifiés au bénéfice de clients ne satisfaisant pas aux conditions d'éligibilité requises. Ce type de fraude est fréquemment facilité par des situations de collusion impliquant des employés de la banque, certains clients et/ou des tiers complices extérieurs à l'établissement.

Fraudes liées à la cybercriminalité : Cette forme de criminalité recourt à divers procédés techniques : intrusion dans les systèmes d'information, accès illicite aux bases de données, déploiement de logiciels malveillants, campagnes de phishing ou d'hameçonnage visant à soutirer des informations confidentielles, ou encore captation frauduleuse de données bancaire.

Ce panorama des formes que peut prendre la fraude bancaire montre bien l'étendue et la diversité des risques auxquels les établissements financiers sont exposés. Il est maintenant nécessaire d'analyser ses principaux facteurs et impacts afin de comprendre mieux les conséquences de ce phénomène sur la stabilité et la réputation des institutions bancaires.

4.5. Impacts de la fraude bancaire :

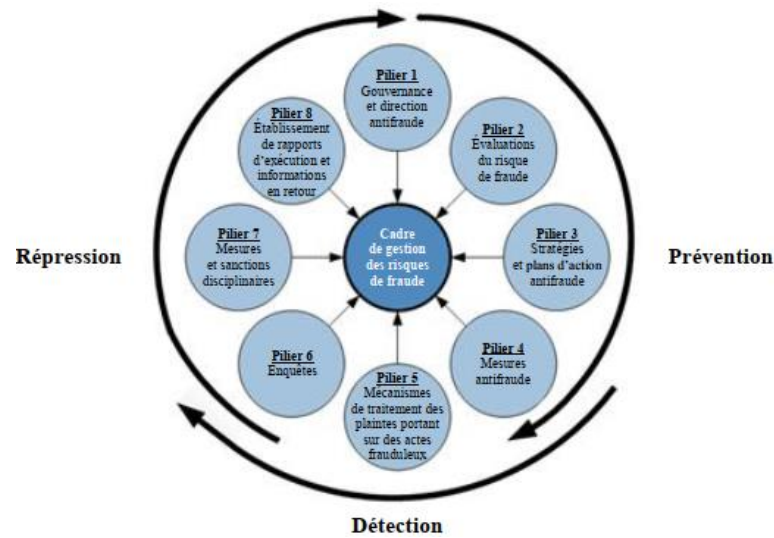
L'acte de fraude n'est pas un incident isolé, il engendre des répercussions multidimensionnelles qui peuvent déstabiliser l'institution financière selon les analyses prudentielles, la fraude peut avoir quatre impacts significatifs (Raoui Abderrahim & El gnaoui Leila, 2023):

- L'impact juridique : il découle de toute action contentieuse ou judiciaire intentée à l'encontre de la banque en relation avec la commission de l'acte de fraude. Cet impact engage directement la responsabilité pénale ou civil de l'établissement devant les autorités compétentes
- L'impact financier : il englobe non seulement les pertes pécuniaires directes subies par la banque, mais aussi les couts collatéraux liés aux investigations, aux audits de fraude et à l'instruction judiciaire de l'affaire
- L'impact sur la réputation et la crédibilité : C'est l'effet le plus critique dans le secteur bancaire. La fraude altère durablement l'image de marque de l'institution et fragilise la confiance des partenaires et des clients, ce qui peut compromettre la relation d'affaires.
- L'impact sur le moral du personnel et le climat interne : La commission de fraudes répétées ou majeures peut instaurer un climat de méfiance entre les collaborateurs et dégrader le sentiment d'appartenance et de fierté des employés vis-à-vis de leur institution.

4.6. Les mécanismes de lutter contre les fraudes

Le Corps Commun d'Inspection des Nations Unies (CCI, 2016) a proposé un cadre de gestion de la fraude structuré autour de trois catégories d'activités interdépendantes : la prévention, qui vise à empêcher les actes frauduleux avant leur survenance ; la détection, destinée à mettre au jour les fraudes aussitôt que possible après leur commission ; et la répression, qui regroupe les mécanismes de réponse appropriée aux fraudes présumées, incluant les enquêtes, les sanctions et le recouvrement des pertes. Ces trois axes reposent sur huit piliers fonctionnels couvrant l'ensemble du spectre de la lutte antifraude : la gouvernance et le leadership, l'évaluation des risques, les stratégies et plans d'action, les mesures de prévention, les mécanismes de traitement des signalements, les enquêtes, les sanctions disciplinaires, ainsi que l'établissement de rapports et le retour d'information.

Figure 8: Les huit piliers d'un programme antifraude solide



Source : (CCI, 2016)

Comme l'illustre la Figure, les huit piliers du cadre de gestion de la fraude se répartissent entre les trois fonctions que sont la prévention, la détection et la répression. Dans le cadre de la présente étude, une attention particulière sera accordée aux piliers relevant de la prévention et de la détection de la fraude.

4.6.1. La prévention de la fraude

La prévention de la fraude repose sur un ensemble de mesures visant à neutraliser les motivations des fraudeurs potentiels, en réduisant les stimuli, en restreignant les opportunités et en limitant leur capacité à rationaliser leurs actes. Elle implique la mise en place d'un système de politiques et de procédures qui, dans leur globalité, minimisent la probabilité de survenance des activités frauduleuses. La crainte d'être découvert constitue à cet égard un puissant facteur de dissuasion. Tout programme de prévention efficace exige par conséquent l'existence d'un système de contrôle rigoureux et l'adoption d'une démarche proactive plutôt que réactive (Dzomira & Street, 2015).

Les développements qui suivent se proposent d'examiner plus en détail les principaux leviers sur lesquels repose cette démarche de prévention : (Dzomira & Street, 2015)

Instauration d'une culture éthique solide : L'instauration d'une culture éthique au sein de l'organisation constitue le socle de tout dispositif de prévention. Cette culture exige un engagement fort de la haute direction, qui donne le ton par l'exemple et par l'allocation de ressources suffisantes à la communication des valeurs éthiques. La mise en place d'une politique antifraude claire, d'un canal de signalement des soupçons et d'un processus d'audit régulier sont autant d'éléments nécessaires à l'enracinement de cette culture.

Évaluation périodique du risque de fraude : Une évaluation périodique des risques de fraude permet d'identifier les domaines et processus exposés, puis d'en évaluer la probabilité et l'impact, tant financier que non financier. Cette démarche révèle des risques jusqu'alors non détectés et renforce la réactivité de l'organisation en matière de prévention et de détection

Formation et sensibilisation au risque de fraude : La formation du personnel constitue un volet essentiel de la prévention. Elle doit cibler en priorité les responsables et les employés opérant dans les zones à haut risque. L'objectif est de permettre à l'ensemble du personnel de reconnaître les comportements frauduleux et de savoir comment réagir face à une suspicion. Différents supports peuvent être mobilisés à cet effet : sessions formelles, affichages, réunions ou publications internes

Système de contrôle interne rigoureux : Pilier central de l'édifice préventif, le contrôle interne agit comme un filet de sécurité tissé dans le quotidien des opérations. Il se traduit par une série de garde-fous : séparation stricte des responsabilités, limitation des accès aux ressources sensibles, vérifications comptables systématiques. Lorsque la séparation des tâches se heurte à des contraintes organisationnelles, des mécanismes compensatoires doivent impérativement être déployés. La solidité apparente d'un tel système ne doit toutefois pas faire illusion : il exige une maintenance régulière pour rester en phase avec l'évolution des risques

Contrôle préalable à l'embauche : La prévention commence dès le recrutement. Le contrôle préalable à l'embauche vise à vérifier les qualifications et les antécédents des candidats. Cette mesure doit s'appliquer en priorité aux postes sensibles et être renouvelée à l'occasion des promotions ou des mutations vers des fonctions plus exposées.

4.6.2. La détection de la fraude

La détection des fraudes repose souvent sur des informations obtenues par des canaux de signalement, comme les lignes d'alerte, et il est crucial que chaque membre de l'organisation soit impliqué dans ce processus. Les auditeurs internes sont particulièrement efficaces pour identifier les fraudes graves, tandis que des procédures de gestion des risques aident à leur détection. Il est conseillé de mettre en place une équipe d'audit interne compétente pour surveiller les risques et rechercher les irrégularités, en complément des mécanismes de contrôle recommandés par les auditeurs (Dzomira & Street, 2015).

On distingue deux grandes classifications des méthodes de détection de la fraude : les approches statistiques et celles basées sur l'intelligence artificielle (Dzomira & Street, 2015):

- Les techniques d'analyse statistique des données :

Les techniques statistiques appliquent des méthodes quantitatives aux données financières et opérationnelles pour y détecter des anomalies. Elles recourent notamment à l'analyse de séries chronologiques, au calcul de paramètres statistiques, au prétraitement des données, aux algorithmes de mise en correspondance pour le repérage des transactions anormales, ainsi qu'aux techniques de regroupement et de classification.

- Les techniques fondées sur l'intelligence artificielle :

Les techniques d'intelligence artificielle exploitent la capacité des systèmes à apprendre et à déduire. Elles mobilisent à cet effet l'apprentissage automatique, les systèmes experts, les réseaux neuronaux, la reconnaissance de formes et l'exploration de données, permettant de détecter et de classer automatiquement les comportements frauduleux.

4.7. Les acteurs de la lutte contre la fraude

La lutte contre la fraude bancaire mobilise une pluralité d'acteurs, dont les rôles se complètent pour assurer une couverture efficace des risques. Ces intervenants, qu'ils relèvent du contrôle

interne ou externe, contribuent chacun, à leur niveau, à la prévention et à la détection des actes frauduleux.

4.7.1. Contrôle hiérarchique et des collaborateurs

Le contrôle de premier niveau, exercé au sein des agences bancaires, constitue la première ligne de défense contre la fraude. Relevant de la responsabilité directe de la hiérarchie opérationnelle, directeur d'agence, adjoint, responsable administratif, il prend la forme d'un contrôle quotidien assuré lors de la revue des traitements et de la validation courante des opérations. Ce contrôle de proximité tire son efficacité de deux facteurs principaux : d'une part, le maniement régulier des pièces justificatives et leur validation interne ; d'autre part, le contact direct avec la clientèle, qui permet de confirmer la régularité des opérations. Ce dispositif est renforcé par un contrôle contradictoire confié, de manière indépendante, à des agents distincts des exécutants, garantissant ainsi la détection des opérations suspectes et le signalement des risques à la hiérarchie en temps utile.

4.7.2. Le contrôle permanent :

Le contrôle permanent exercé de manière continue tant au niveau des agences qu'à celui du siège, a pour mission principale de garantir la fiabilité et la sécurité des opérations ainsi que le respect des procédures en vigueur. Assuré en premier lieu au sein des agences, il couvre l'ensemble des transactions traitées, ce qui lui confère un rôle déterminant dans la détection des risques de fraude. Il en découle que l'insuffisance ou la défaillance des contrôles hiérarchique et permanent constitue la cause première de la multiplication des actes de fraude bancaire.

4.7.3. L'audit interne :

L'Institute of Internal Auditors (IIA) a précisé que l'audit interne peut assister la direction dans la conception de systèmes propres à prévenir et à détecter les fraudes. Dans cette optique, et dans la perspective du référentiel COSO, l'audit interne est érigé en pilier de la gouvernance d'entreprise, habilité à mener des audits de fraude en coordination avec d'autres instances de contrôle et à engager des actions proactives. Par ailleurs, selon une étude de l'IFACI, l'audit de fraude dans le secteur bancaire peut être complété par des missions de contrôle transversal

incluant des audits programmés sur la qualité des processus et l'évaluation du dispositif antifraude, des contrôles ciblant expressément la recherche de fraude, des contrôles inopinés, la vérification du respect de la réglementation antifraude, ainsi que des investigations en cas de suspicion d'opérations anormales. Enfin, il convient de souligner que la détection des risques de fraude ne relève pas exclusivement des acteurs du contrôle interne, car elle peut également être assurée par la mise en place de dispositifs ou canaux spécifiques, ainsi que par d'autres intervenants jouant un rôle déterminant.

4.7.4. Le contrôle comptable :

Le contrôle comptable vise à garantir la conformité des normes et méthodes aux référentiels en vigueur ainsi que leur application au moyen de schémas comptables fiables et dûment justifiés (Siruguet & Koessler, 1998). La comptabilité bancaire joue un rôle central dans la détection des fraudes, à travers l'examen des principaux comptes et l'analyse des supports de suivi des comptes à risque. Le contrôle comptable s'appuie sur des méthodes d'analyse, des scénarios de transactions douteuses, des requêtes automatisées et des alertes relatives aux cas suspects. Les indices comptables irréguliers constituent un fondement solide pour le contrôle de la fraude : anomalie des mouvements, importance ou fréquence inhabituelle, antériorité des écritures en suspens, gel ou réactivation de comptes, ou encore sens irrégulier des soldes.

4.7.5. Le contrôle de conformité :

L'action du contrôle interne permanent est utilement complétée par la fonction conformité, dont la mission consiste à garantir le respect des dispositions administratives, réglementaires et législatives, tout en assurant une veille normative. Cette fonction est chargée du suivi du risque de non-conformité, y compris les risques de pertes financières ou de sanctions liées à l'inobservation des lois, règlements, normes et pratiques en vigueur. Son apport à la détection de la fraude est jugé significatif.

4.7.6. L'audit externe

Conformément à la norme NEP 240, le rôle de l'audit externe, exercé par les commissaires aux comptes, se limite à l'examen des risques de fraude dans les cas où des anomalies significatives sont relevées dans les états financiers.

Ce premier chapitre avait pour objectif de poser les fondements théoriques nécessaires à l'étude du rôle du contrôle interne, et plus spécifiquement de l'inspection périodique, dans la prévention et la détection de la fraude bancaire.

La revue de littérature a montré que le contrôle interne occupe une place centrale dans la gouvernance des banques. Les études existantes, bien que majoritairement quantitatives, confirment son rôle positif dans la réduction des risques de fraude. Toutefois, elles présentent des limites notables : elles explorent rarement le contrôle périodique et a posteriori exercé par l'inspection, et encore moins dans le contexte algérien.

Le cadre conceptuel a ensuite permis de définir les notions clés de notre recherche : les niveaux de contrôle interne en insistant sur la fonction d'inspection, les risques bancaires (en particulier le risque opérationnel), la fraude bancaire (définitions, théories, typologies, impacts), ainsi que les mécanismes de prévention et de détection mobilisables.

En définitive, ce chapitre a mis en évidence une double constatation : d'une part, l'inspection constitue théoriquement une fonction indépendante, complémentaire au contrôle interne; d'autre part, la littérature existante a très peu exploré son fonctionnement concret sur le terrain. C'est précisément dans cet espace que s'inscrit notre recherche. Le prochain chapitre présentera la méthodologie retenue pour analyser, à travers une étude de cas au sein de l'Inspection Régionale de la BDL, la manière dont l'inspection périodique participe effectivement à la détection de la fraude bancaire.

CHAPITRE II :
CADRE METHODOLOGIQUE ET
CONTEXTUEL

Suite à la présentation de la partie théorique de notre recherche, nous passons à l'étape suivante, qui consiste à décrire de manière approfondie la démarche suivie afin de conduire notre étude à son terme. En effet, ce chapitre est divisé en deux sections : la première est dédiée à la méthodologie adoptée pour mener l'étude, incluant les outils mobilisés ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données ; dans la seconde section, nous présenterons l'organisme d'accueil la banque de développement local, en tant qu'acteur de référence du secteur bancaire en Algérie. Cette présentation mettra en lumière ses missions principales et sa structure organisationnelle, tout en accordant une attention particulière à l'inspection régionale. Cette entité au cœur de notre étude sera analysée à travers son rôle stratégique dans la supervision des activités bancaires.

Section 1 : la méthodologie de la recherche appliquée

Dans cette section, nous présentons la démarche méthodologique choisie pour mener notre étude, en détaillant les méthodes et outils utilisés pour la collecte des données, ainsi que les méthodes d'analyse mises en œuvre sur les informations collectées.

1.1. Positionnement épistémologique

Dans le champ de la recherche en science de gestion, on trouve divers paradigme qui incarnent des convictions et des principes philosophiques distincts, ces approches incluent le positivisme, le post-positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme (Creswell, 2018).

Dans le cadre de cette recherche, nous adoptons une posture constructiviste, justifiée par la conviction que la réalité organisationnelle n'est pas une donnée figée, mais un construit social issu de l'interaction constante des acteurs, ce choix paradigmatique nous permet de privilégier une compréhension holistique et profonde des phénomènes étudiés, et en focalisant sur l'interprétation des significations et des expériences vécues par les individus au sein de leur environnement professionnel.

1.2. Approche de recherche

Notre recherche s'inscrit dans une approche inductive. Contrairement aux approches déductives rigides, ce choix nous permet d'explorer les réalités du terrain sans préjugés théoriques restrictifs. En nous référant aux principes de la *Grounded Theory* (Barney, 1967), nous visons à construire une connaissance scientifique issue directement des données collectées.

Cette posture est d'autant plus pertinente pour analyser des phénomènes dynamiques, tels que l'adaptation des mécanismes de contrôle interne face aux nouveaux risques bancaires.

1.3. Approche méthodologique

La méthodologie constitue un aspect essentiel de toute étude scientifique, déterminant les approches et les techniques employées pour collecter, analyser et interpréter les données.

La méthodologie d'après (Saunders, 2019) : "la théorie de la manière dont la recherche devrait être entreprise, y compris les hypothèses philosophiques et théoriques".

Et selon (Newhart, 2023) la méthodologie représente le schéma stratégique qui garantit l'exactitude, la validité, et la fiabilité des résultats

Dans ce cadre, deux approches principales se distinguent :

- L'approche quantitative, pour sa part, se concentre sur la quantification des phénomènes et l'analyse statistique des données numériques. Elles impliquent souvent la collecte de données à travers des enquêtes, des questionnaires ou des expériences contrôlées, suivie d'une analyse statistique pour identifier des modèles, des relations ou des tendances. Ces méthodes permettent de tester des hypothèses et de généraliser les résultats à une population plus large. (Corbière, 2020) Indiquent que les méthodes quantitatives sont appropriées lorsque le chercheur souhaite mesurer l'ampleur d'un phénomène ou comparer des variables spécifiques.
- L'approche qualitative vise à explorer en profondeur les phénomènes sociaux en mettant l'accent sur la compréhension des expériences, des significations et des perspectives des individus. À

cet effet, elle s'attache à l'examen de données empiriques (observations, entretiens, documents) dans le but de saisir la complexité des perceptions individuelles et des interactions sociales propres à un cadre donné. Cette méthode permet d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs propres expériences au sein d'environnements spécifiques (Creswell, 2018).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'adopter une approche qualitative. Ce choix est motivé par notre volonté d'analyser en profondeur le système de contrôle interne au sein de la BDL, en nous focalisant spécifiquement sur l'inspection, en tant que dispositif distinct du contrôle interne. Par ailleurs, notre étude s'inscrit dans une logique d'étude de cas, car c'est la méthode la plus pertinente pour explorer la réalité du terrain et comprendre comment cette instance de supervision opère concrètement. À cet effet, nous avons privilégié l'usage d'entretiens semi-directifs avec les professionnels de l'inspection. Cette démarche nous permet de dépasser l'aspect théorique pour appréhender la nature réelle de leur activité : elle nous offre un éclairage direct sur les techniques de vérification employées et sur la manière dont les inspecteurs parviennent, dans la pratique, à anticiper et à détecter les manœuvres frauduleuses au sein des agences.

1.4. Les méthodes de collecte de données

Pour réaliser une étude qualitative, on peut s'appuyer sur quatre sources principales de données : les entretiens, l'observation, le guide d'entretien, ainsi que les documents ou sources écrites.

1.4.1. Analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à recueillir et à exploiter des données à partir de documents déjà rédigés comme des rapports, des procès-verbaux, des articles scientifiques, des lettres ou d'autres communications écrites, dans une démarche d'évaluation, le chercheur peut solliciter l'accès à une documentation interne spécifique à l'organisation, tout en s'appuyant sur des sources documentaires publiques pour compléter son investigation. (Bourgeois, 2023)

Tableau 2: Liste des documents consultés

Nature de document	Libellé
Document organisationnel	Guide de l'inspecteur (contrôle)
Document organisationnel	Rapport d'activité Annuel de l'activité DIRCO
Document interne	Le plan d'action de l'inspection
Document interne	Des rapports des cas détectés par l'inspection

Source : l'organisme d'Accueil

1.4.2. Observation

L'observation constitue une méthode de collecte de données qualitatives qui consiste à appréhender directement les phénomènes étudiés dans leur contexte naturel, au moment même de leur déroulement. Cette technique permet au chercheur d'accéder à une réalité non filtrée par la parole, en saisissant les comportements, les interactions et les pratiques tels qu'ils se produisent effectivement sur le terrain (Bourgeois, 2023).

La démarche d'observation débute par la délimitation du contexte dans lequel elle s'inscrit. Elle implique, dans un premier temps, la détermination du lieu où l'observation se déroulera, ainsi que la durée de celle-ci et l'identification des personnes concernées. Dans un second temps, le chercheur doit choisir le type d'observation à adopter, à savoir une observation participante ou non participante (Bourgeois, 2023).

L'observation non participante se définit par l'absence d'interaction entre le chercheur et les personnes observées. L'observateur adopte une posture extérieure et distanciée, contrairement à l'observation participante qui suppose une implication active dans le terrain. Cette méthode favorise une analyse objective des comportements et des dynamiques, sans risque d'influencer le déroulement des activités (Kontzler, 2023).

Pour notre cas de recherche, nous avons utilisé la technique d'observation non participante afin de comprendre et d'observer les pratiques réelles des inspecteurs sur le terrain, notamment dans le cadre des missions d'inspection périodiques, ainsi que pour analyser la mise en œuvre des

procédures de contrôle interne dans les agences de la BDL. Cette approche nous a permis de vérifier le degré d'application des procédures formelles, d'identifier les écarts éventuels entre le discours des répondants et les pratiques observées, et de détecter des signes de dysfonctionnements ou de fragilités organisationnelles. À l'aide d'une grille d'observation (voir Annexe B)

1.4.3. Les Entretiens

Dans les études qualitatives on distingue trois types d'entretien : le non-directif, le directive et le semi-directif (Thiétart, 2014), pour cette étude nous avons opté pour l'entretien semi-directif, nous permettant de bénéficier d'une double dimension : d'une part, un guide rigoureux définissant le cadre thématique et d'autre part, une flexibilité interactive favorisant l'approfondissement des réponses selon l'orientation de l'interviewé.

L'entretien semi-directif est un outil de recherche qualitative qui permet de comprendre la spécificité de l'expérience des acteurs et leur relation avec les phénomènes organisationnels, en attribuant au participant le rôle d'informateur possédant une connaissance précieuse sur le sujet de l'étude (Pin, 2023). Cette technique se distingue par la production de données d'une valeur essentielle grâce à une interaction verbale flexible reposant sur un guide d'entretien organisé et non rigide, qui oriente le dialogue sans le contraindre. La qualité de cet outil dépend principalement de la capacité du chercheur à créer un climat d'empathie et d'écoute attentive, transformant ainsi la rencontre en une conversation active visant à recueillir des informations objectives et subjectives approfondies.

Dans le but d'examiner la perception des acteurs internes sur le rôle de contrôle interne et plus spécifiquement de l'inspection régionale dans la prévention et la détection de la fraude, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de différents responsables impliqués dans les missions d'inspection et le contrôle des agences ces entretiens ont été menés sur la base d'un guide structuré, élaboré spécifiquement pour cette étude, afin de mieux orienter les échanges tout en permettant une certaine flexibilité.

Le tableau ci-dessous présente le profil des personnes interrogées.

Cadre méthodologique et Contextuel

Tableau 3: Tableau des interviewés

interviewés	Fonction	La durée	L'expérience
I1	Chef de département contrôle et intervention	1h15min	17 ans
I2	Inspecteur expérimenté	45 min	15 ans
I3	Chef département suivi et exploitation	1h10min	16 ans
I4	Inspecteur niveau A	1h30min	18 ans
I5	Inspectrice	45min	10 ans
I6	Contrôleur	50min	06 ans

Source : Elaboré par nous-même

1.5. Les outils de collecte de données

Dans le contexte de cette étude, la collecte de données s'est réalisée à l'aide d'un ensemble de technique et d'instruments ajustés aux buts de la recherche.

1.5.1. Guide d'entretien

Pour cette recherche, nous avons élaboré un guide d'entretien (Annex.A) dans le but de garantir la réalisation adéquate des entretiens semi-directive. Ce guide se base sur des méthodologies reconnues dans la littérature scientifique (Bussi, 2022).

Ce guide se compose de 14 questions ouvertes, formulées avec précision afin de favoriser une expression libre et nuancée des interviewés.

1.6. Analyse des données

Dans le cadre de notre démarche qualitative, nous avons opté pour l'analyse de contenu thématique comme méthode de traitement des données. Compte tenu de la nature des discours

Cadre méthodologique et Contextuel

recueillis via les entretiens semi-directifs, cette approche nous a permis d'identifier et d'organiser les thèmes récurrents liés au rôle du contrôle interne et de l'inspection dans la détection de la fraude. Afin d'assurer la rigueur de ce processus, nous avons procédé à une analyse manuelle des données. Cette méthode, par ailleurs adaptée à la taille limitée de notre échantillon (six répondants), nous a permis de conserver un contact direct et approfondi avec le contenu des discours, facilitant ainsi la compréhension fine des perceptions et des expériences des acteurs de terrain. Pour garantir la fiabilité du codage, nous avons procédé à une lecture flottante répétée, suivi d'un étiquetage systématique des unités de sens, avant de les regrouper en catégories thématiques cohérentes.

Pour récapituler, dans cette première section du deuxième chapitre, nous avons détaillé notre positionnement épistémologique (constructiviste), la méthodologie adoptée (approche qualitative et inductive), les méthodes et outils de collecte des données (entretiens semi-directifs, analyse documentaire, observation), ainsi que les outils d'analyse de ces données (analyse manuelle de contenu thématique). Cette démarche rigoureuse, bien que non automatisée, nous a permis d'assurer la fiabilité et la pertinence de nos résultats.

Section 2 : Cadre organisationnel

Cette section a pour objectif de fournir une vision globale de la banque de la Banque de Développement Local (BDL), en mettre en lumière ses origines, l'historique et sa structure organisationnelle ainsi que ses perspectives de développement. Enfin, nous porterons une attention particulière à notre service d'accueil : l'Inspection Régionale, afin de comprendre son positionnement stratégique en tant qu'organe de contrôle périodique au sein de la banque.

2.1. Aperçu historique de la Banque de Développement Local (BDL)

La Banque de Développement Local (BDL) a été instituée par le décret n° 85-84 du 30 avril 1985, suite à la restructuration du Crédit Populaire d'Algérie (CPA). À sa création, la banque avait pour mission principale le financement des Entreprises Publiques Locales (EPL), avant d'évoluer vers le statut de Société Par Actions (SPA) le 20 avril 1989. Malgré les défis liés à la transition économique des années 1990 et à la dissolution d'une partie de son portefeuille initial,

la BDL a réussi à rétablir ses équilibres financiers dès 2001. Aujourd'hui, elle se positionne comme une banque de proximité de premier plan, jouant un rôle pivot dans le financement de l'investissement et le soutien au développement économique national.

Ce parcours historique et institutionnel peut être résumé à travers les principales étapes suivantes :

- **1985** : Création de la banque en tant que société nationale dédiée au développement local.
- **1989** : Transformation de la forme juridique en Société Par Actions (SPA).
- **1994 - 1995** : Phase d'assainissement du portefeuille financier suite à la dissolution de nombreuses EPL.
- **2001** : Retour à la rentabilité et accélération de l'expansion du réseau commercial.
- **2003 - 2017** : Phase de croissance accélérée et augmentations successives du capital social pour répondre aux exigences bancaires.
- **Actuellement** : Le capital social s'élève à 147 400 000 000 DA, témoignant de la solidité financière de l'institution et de sa capacité à couvrir des risques d'envergure.

2.2. Identification et implantation de la BDL

Outre son parcours historique, la BDL se distingue par une identité institutionnelle forte et une présence géographique étendue sur tout le territoire national :

- **Dénomination sociale** : Banque de Développement Local (par abréviation BDL).
- **Forme juridique** : Entreprise Publique Économique (EPE/SPA).
- **Siège social** : Situé au n° 05, Rue Gaci Amar, Staouéli, Alger.
- **Actionnariat** : Le capital est détenu intégralement par l'État, représenté par le Ministère des Finances.
- **Réseau d'exploitation** : La banque dispose d'un vaste réseau de proximité qui a évolué de 39 agences à sa création pour atteindre aujourd'hui plus de 172 agences réparties sur l'ensemble des Wilayas du pays.

- **Spécificité** : Elle détient l'exclusivité du financement par "Prêts sur gages" à travers des agences spécialisées, héritage des anciennes caisses de crédit municipal.

2.3. Missions et axes stratégiques de la BDL

Dans un environnement bancaire hautement concurrentiel, la BDL s'est fixée pour objectif principal de renforcer sa part de marché tout en garantissant une rentabilité pérenne. Sa stratégie s'articule autour de trois axes majeurs :

- Le développement commercial : Diversification du portefeuille client et fidélisation des PME/PMI.
- La modernisation : Mise à niveau du réseau d'agences et amélioration de la qualité des services bancaires.
- La proximité : Extension de la couverture géographique pour mieux répondre aux besoins croissants de la clientèle.

2.4. L'organigramme de la banque

L'organigramme de la BDL représente une structure fonctionnelle à plusieurs niveaux, placé sous l'autorité du directeur Générale, assisté d'un secrétariat général et d'un cabinet. Il se divise en huit divisions principales (Annexe C) :

- Division exploitation
- Division monétique et paiement
- Division informatique
- Division support
- Division engagements
- Division contrôle périodique
- Division juridique et contrôle permanent
- Division finance et comptabilité

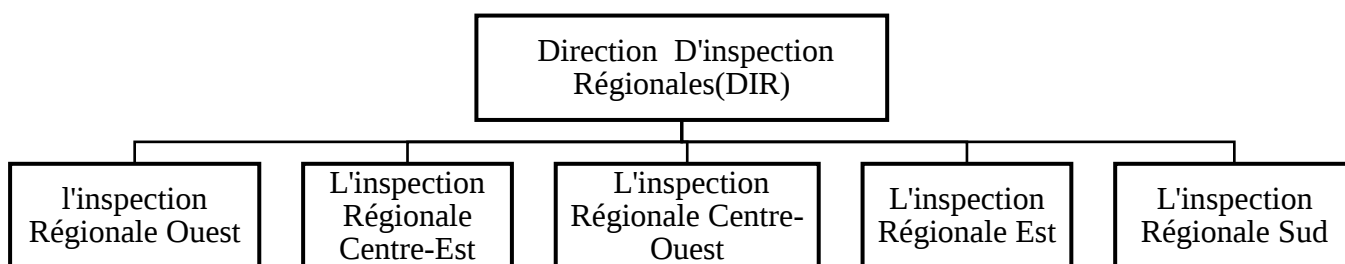
Cadre méthodologique et Contextuel

Chaque division comprend des directions spécialisées, reflétant la diversité et la globalité des activités de la banque, cette structure se distingue par la clarté de la hiérarchie et la répartition précise des tâches ce qui contribue à une coordination efficace entre les différentes fonctions opérationnelles de contrôle et financière.

Suite à l'examen de l'organigramme général de la BDL, il convient de s'intéresser à la Division Contrôle Périodique, qui constitue le pilier central de la surveillance au sein de l'institution. Cette division chapeaute la Direction de l'Inspection Régionale (DIR), laquelle se décline en cinq inspections régionales réparties sur l'ensemble du territoire national : l'Inspection Régionale Sud, l'Inspection Régionale Est, l'Inspection Régionale Centre-Est, l'Inspection Régionale Centre-Ouest et l'Inspection Régionale Ouest.

C'est précisément au sein de l'Inspection Régionale Centre-Ouest que nous avons effectué notre stage pratique, afin d'observer de près le fonctionnement des mécanismes de contrôle et leur rôle dans la prévention des risques de fraude.

Figure 9: Les directions d'inspection régionale de la BDL



Source : Élaboré par nos soins, d'après les documents internes.

3. Présentation de la Direction de l'Inspection Régionale Centre-Ouest

La Direction de l'Inspection Régionale Centre-Ouest (DIRCO) représente l'organe décentralisé de la Division Contrôle Périodique, Elle constitue le dernier rempart du système de contrôle interne de la BDL. Contrairement au contrôle permanent qui est exercé au quotidien par les agents opérationnels, la DIRCO intervient de manière ponctuelle et indépendante pour évaluer la sécurité des opérations et la fiabilité des dispositifs de gestion.

Conformément aux exigences réglementaires (notamment le règlement de la Banque d'Algérie), la DIR a pour mission principale de s'assurer que les agences situées dans sa zone de compétence respectent scrupuleusement les procédures internes et les dispositions législatives en vigueur.

L'Inspection Régionale Centre-Ouest exerce sa compétence sur un ensemble de 44 agences. Ces dernières sont rattachées à quatre Directions Régionales d'Exploitation (DRE), à savoir Alger Ouest, Alger Est, Blida et Chlef ainsi qu'à deux directions spécialisées : la Direction des Prêts sur Gages et la Direction de la Trésorerie et des Marchés.

3.1. Les missions de la DIRCO

En tant qu'organe de contrôle périodique, la DIRCO exerce des prérogatives étendues visant à protéger les intérêts de la banque (D'après le Manuel de Fonction- Document interne) :

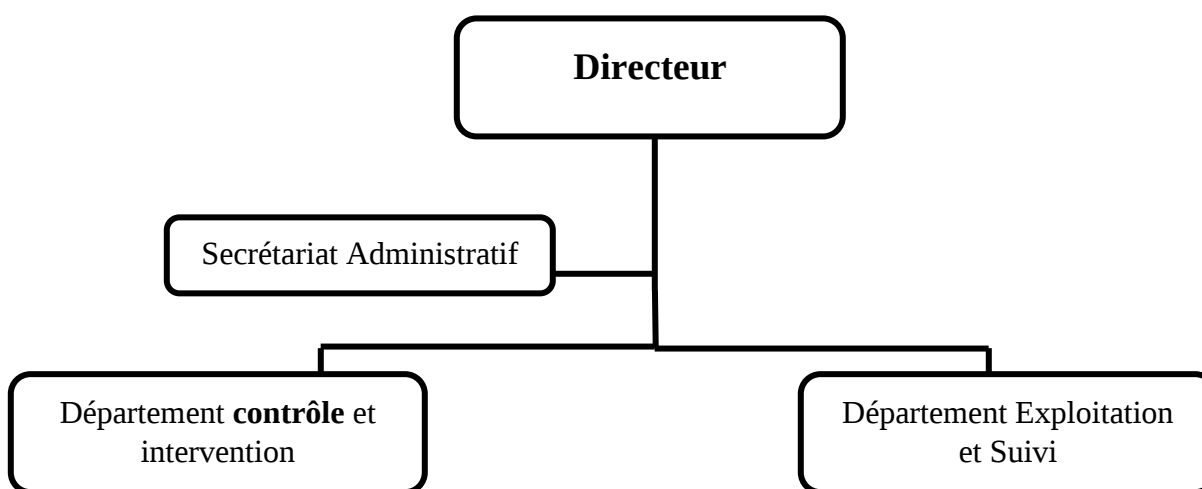
- Assurer le pilotage, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités de la Direction d'Inspection Régionale, dans le respect de la politique générale de la Banque.
- Veiller au respect de l'application des règles d'éthique, d'intégrité et du Code de Déontologie de la Banque.
- Veiller à la mise en exécution et au suivi des réalisations des missions d'inspection classiques, ponctuelles et spéciales auprès des sièges d'exploitation (Pôles Opérationnels, Pôles Commerciaux et Agences) ainsi que le réseau d'Agences de Prêts sur Gages implanté dans le périmètre d'intervention de la Direction d'Inspection Régionale.
- Veiller à l'exploitation des rapports de contrôle émanant des Départements Contrôle Permanent Régionaux dont elle est destinataire. Assurer la tenue et la gestion d'un fichier

des dossiers des agences inspectées, relevant de leur champ d'intervention. Assister et contribuer aux actions de formation dans le cadre de ses interventions.

- Développer les compétences, proposer et décliner un plan de formation pour les nouvelles recrues, en collaboration avec la Direction de l'Inspection Générale et le Département de la Formation de la Direction du Capital Humain.
- Proposer des plans annuels d'inspection à la Direction de l'Inspection Générale, Exploiter et communiquer les données en informations, reçues de la hiérarchie, notamment de la Division Inspection et Audit, de la Direction de l'inspection Générale et des autres Structures, en rapport avec les missions d'inspection.
- Elaborer le rapport annuel de synthèse relatif à l'état des Pôles Opérationnels, Pôles Commerciaux et Agences implantés dans son périmètre de compétence.
- Assurer la mise en œuvre des missions d'inspection inscrites et arrêtées suivant le plan d'action validé par la hiérarchie.
- Etablir les rapports d'activité périodiques relatifs à la mise en œuvre des plans d'actions de la Direction.
- Elaborer un compte rendu annuel sur la réalisation des travaux de la Direction à l'adress

3.2. L'organigramme de la DIRCO

Figure 10: Organigramme de la direction d'inspection Régionale Centre-Ouest



Source : L'organisme d'accueil

Après avoir défini le cadre structurel de l'inspection, notre analyse portera désormais sur l'étude distincte de chaque département, afin d'en cerner précisément les missions Fondamentales et les responsabilités spécifiques

3.2.1. Département de contrôle et intervention

Le département de contrôle et intervention constitue l'organe opérationnel majeur de direction de l'inspection régionale. Sa mission consiste à assurer une surveillance de proximité à travers des interventions directes au niveau des structures d'exploitation. Véritable garant de la régularité des opérations. Ce département veille à la protection des actifs de la banque en alliant encadrement technique des inspecteurs et rigueur méthodologique, le tout dans un cadre strict d'éthique et de déontologie professionnelle, À cet effet, les attributions opérationnelles de ce département s'articulent autour des missions clés suivante :

- Pilotage et planification opérationnelle : concevoir et arrêter le plan d'action annuel ainsi que le planning de réalisation des missions (classiques, périodiques ou ponctuelle) en conformité avec les orientations de la direction
- Encadrement et animation d'équipes : assister les chefs de mission et agir en tant que formateur auprès des inspecteurs pour garantir une exécution et homogène des interventions
- Exécution et supervision des missions : veiller à la mise en œuvre effective des missions d'inspection sur le terrain et réaliser des missions spéciales sous instruction de l'inspection générale.
- Développement méthodologique : contribuer activement à l'amélioration et à l'actualisation du guide de l'inspecteur afin d'adopter les outils de contrôle aux évolutions du métier
- Ethique et déontologie : garantir que l'ensemble des travaux d'inspection est réalisé dans le respect total des principes d'impartialité et de l'éthique bancaire.

3.2.2. Département Exploitation et Suivi

Le service exploitation et suivi constitue l'organe de coordination central au sein de l'inspection Régionale. Il assure la transition entre la diagnostique de contrôle et la phase de

régularisation Opérationnelle. Sa mission principale consiste à exploiter les conclusions des missions d'inspection et à veiller rigoureusement à la mise en œuvre des recommandations formulées dans les apports de contrôle après coup les missions principales :

➤ **Exploitation et traitement de la matière de contrôle :**

- Analyse critique des rapports d'inspection : Exploiter les résultats des missions de terrain pour identifier les zones de vulnérabilité et hiérarchiser les dysfonctionnements selon leur degré de criticité.
- Elaboration d'études statistiques : traiter les flux d'informations provenant les différentes structures afin de produire une analyse synthétique sur l'efficacité globale de dispositif de contrôle
- Développement des outils méthodologiques : contribuer à l'actualisation du guide de l'inspecteur et à l'amélioration des processus de contrôle sur la base des enseignements tirés du terrain

➤ **Planification et coordination opérationnelle :**

- Programmation de l'activité de contrôle : participer à la conception du plan d'action annuel de la direction et définir les objectifs périodiques des missions d'intervention
- Suivi de la programmation : veiller au respect des échéances relatives à l'envoi et à la réception
- Des rapports afin de garantir une réactivité optimale du dispositif de vielle Suivi et monitoring des mesures correctrices
- Supervision des plans de remédiation : Assurer le suivi continu du degré de prise en charge, par les inspectées, des observations et recommandations consignées dans les rapports officiels
- Gestion de la base de données de suivi : administrer et renseigner une base de données exclusivement à la traçabilité des mesures correctrices et à l'état d'avancement des régularisations

Cadre méthodologique et Contextuel

Au-delà de ses missions opérationnelles, le service assure une fonction d'évaluation continue à travers l'élaboration de comptes-rendus périodiques synthétisant l'état d'avancement des plans d'actions ce rôle ne se limite pas au simple constat des anomalies, mais s'affirme comme une véritable force de proposition, suggérant toute mesure de nature à optimiser la gestion des structures opérationnelles et à renforcer la résilience du système de contrôle interne

Afin de concrétiser sur le terrain les missions dévolues aux services de l'Inspection Régionale, la structure s'appuie sur un corps d'inspection spécialisé, dont la hiérarchie fonctionnelle garantit la complémentarité des rôles et la rigueur du contrôle, comme suit :

Le Chef de Mission inspection (Grade A) est le garant de la conduite des interventions territoriales les plus sensibles. Ses attributions consistent à piloter le processus d'inspection, à évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques et à s'assurer de la conformité rigoureuse des opérations bancaires. Il est également chargé de formuler des recommandations immédiates et des mesures correctrices urgentes face aux défaillances majeures pouvant impacter la solidité financière ou la réputation de l'institution.

L'Inspecteur Principal (Grade A) joue un rôle clé dans l'ingénierie du processus d'inspection. Il est chargé d'établir le contact direct avec les structures inspectées pour constituer les dossiers de préparation selon une approche par les risques. Sa mission consiste à optimiser l'exécution des investigations sur le terrain, à mesurer la fiabilité des informations communiquées et à formaliser un diagnostic précis, assorti d'axes d'amélioration et de recommandations pertinentes.

Le corps des inspecteurs et inspecteurs adjoints assure le déploiement opérationnel des missions d'inspection. Leurs attributions consistent à collecter et traiter les données pertinentes afin d'optimiser le processus d'investigation sur le terrain. Ils sont chargés de relever systématiquement les écarts et les dysfonctionnements liés à l'application des procédures internes et du système de contrôle en place. Par ailleurs, ils exercent une fonction de veille en signalant sans délai à la hiérarchie tout fait urgent nécessitant une intervention immédiate.

L'ensemble de ces missions est accompli dans le respect rigoureux des règles d'éthique et de déontologie, garantissant ainsi l'intégrité et la fiabilité des constats établis.

3.3. Le déroulement des missions d'inspection au sein de la DIRCO

La mission d'inspection est une démarche structurée visant à évaluer l'efficacité du contrôle interne et à détecter tout risque de fraude. Elle se déroule selon quatre phases successives

3.3.1. Phase de préparation

Cette étape est fondamentale pour définir le périmètre et les objectifs de l'intervention :

- Planification et couverture géographique : Les missions sont déclenchées conformément au programme annuel d'inspection, élaboré en coordination avec l'Inspection Générale et approuvé par la Direction Générale. La DIR Centre-ouest planifie ses interventions pour couvrir l'ensemble des agences situées dans son périmètre géographique, Des missions inopinées peuvent également être ordonnées par la Direction Générale via une lettre de cadrage.
- Prise de connaissance : L'inspecteur collecte les référentiels réglementaires et les données spécifiques à l'agence ciblée. Cette étape s'appuie sur des outils d'analyse (Questionnaires de Contrôle Interne, narratifs, diagrammes de flux) pour identifier les zones de risques.
- Établissement du programme de vérification : Il définit les investigations à mener sur le terrain. Cette phase aboutit à un Rapport d'orientation fixant les axes stratégiques de la mission.

3.3.2. Phase de réalisation (Investigations sur le terrain)

C'est le cœur opérationnel de la mission :

- Réunion d'ouverture : Tenue avec le responsable de l'agence pour présenter l'équipe, les objectifs et les modalités logistiques.

Cadre méthodologique et Contextuel

Vérifications et contrôles : Cette phase constitue l'étape cruciale de la mission «où l'inspecteur déploie une "Feuille de Route" technique servant de guide méthodologique pour ses investigations. Ce document interne permet de structurer le contrôle selon une approche rigoureuse afin de couvrir l'ensemble des activités bancaires.

Il est important de souligner que l'étendue des vérifications est modulable ; elle est adaptée par l'inspecteur en fonction de la taille de l'agence «de son volume d'activité et des risques spécifiques identifiés.

Selon le profil de l'entité inspectée, les travaux de vérification s'articulent autour des axes suivants

- Vérification d'ordre administratif
- Vérification du service caisse et moyen de paiement
- Aspects juridiques
- Crédit à la clientèle
- Opérations du commerce extérieur
- Cellule de contrôle
- Mission sur agence de prêt sur gage

Les documents et registres systématiquement demandés par l'inspecteur en début de mission sont répertoriés dans (l'Annexe E).

L'intégralité de ce référentiel de contrôle, détaillant les points de vérification pour chaque axe est présentée en (Annexe E): Feuille de route de l'inspecteur.

- Documentation des écarts : Toute irrégularité est consignée dans une Feuille de Révélation d'Anomalie (FRA) ou Fiche de Constat. Ce document normalisé analyse les faits, les causes et les conséquences potentielles.
- Réunion de clôture : Avant de quitter l'agence, l'équipe présente les principaux constats au directeur de l'agence pour recueillir ses observations et valider contradictoirement les faits.

3.3.3. Phase de conclusion (Reporting et Validation)

Cette phase formalise les résultats de l'inspection :

- Rédaction du rapport préliminaire : Les inspecteurs finalisent les Fiches de Constats sous la supervision de leur hiérarchie. Une réunion de validation avec l'entité inspectée permet de confirmer l'exactitude des faits relevés.
- Spécificité décisionnelle : Au niveau de la DIR, le rapport final se limite à la présentation des constats et à l'analyse des risques. L'élaboration et la notification des recommandations relèvent de la compétence exclusive de l'Inspection Générale.
- Transmission : Le rapport, une fois validé, est transmis à l'Inspection Générale et à la Direction Générale pour décision et suite à donner.

3.3.4. Phase de suivi (Mise en œuvre des correctifs)

Elle assure l'efficacité du dispositif de contrôle :

- Plan d'action de l'agence : Suite à la notification des recommandations, l'agence inspectée est tenue de présenter un plan d'action opérationnel dans les délais réglementaires.
- Responsabilité de suivi de la DIR : La Direction de l'Inspection Régionale est chargée d'assurer le suivi de la mise en œuvre de ces recommandations sur le terrain. Elle reçoit des points de situation trimestriels pour évaluer l'état d'avancement des actions correctives.
- Reporting final : La DIR évalue la pertinence des corrections effectuées et en rend compte régulièrement à l'Inspection Générale.

3.4. Les types des missions :

L'activité de l'Inspection Régionale s'articule autour de missions menées tout au long de l'année, sous des formes et selon des durées variables, pouvant s'étendre de trois à cinq jours selon l'objectif poursuivi, Ces missions se déclinent comme suit :

Cadre méthodologique et Contextuel

- Les missions périodiques : Elles constituent le cœur de l'activité de contrôle. Planifiées dans le cadre du programme annuel, elles visent à examiner de manière exhaustive la conformité et la sécurité des opérations de chaque agence selon un calendrier préétabli.
- Les missions thématiques : sont planifiées autour d'un objet de contrôle précis, ciblant un domaine spécifique, notamment le contrôle de la caisse ou les crédits en fonction de la finalité qui leur est assignée.
- Les missions spéciales : Elles sont diligentées de manière ponctuelle, généralement sur instruction de la Direction Générale ou à la suite de signalements, pour enquêter sur des faits précis ou des suspicions de fraude.

En guise de synthèse, ce deuxième chapitre a permis de poser les fondements méthodologiques et contextuels de notre recherche. Dans un premier temps, nous avons explicité le positionnement épistémologique retenu, les choix méthodologiques opérés ainsi que les différents outils mobilisés pour la collecte et l'analyse des données, à savoir l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs et l'observation non participante. Dans un second temps, nous avons présenté l'organisme d'accueil, la Banque de Développement Local, en retraçant son évolution historique et en décrivant sa structure organisationnelle, avant de nous focaliser sur la Direction de l'Inspection Régionale Centre-Ouest, cadre institutionnel au sein duquel notre étude empirique a été conduite.

Ces deux sections, complémentaires et indissociables, constituent le socle sur lequel repose l'analyse empirique développée dans le chapitre suivant, consacré à la présentation et à la discussion des résultats.

CHAPITRE III :

RESULTATS ET DISCUSSION

Section 01 : Résultats

Ce chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus à partir de l'étude des documents internes de la DIRCO ainsi que des entretiens réalisés avec les inspecteurs de la direction.

1. Résultats des entretiens

La présente section sera subdivisée en deux volets distincts. Le premier portera sur les cas de fraude détectés par les inspecteurs et évoqués lors des entretiens menés avec eux. Le second sera consacré à l'analyse des résultats issus des autres axes abordés dans le cadre de ces mêmes entretiens.

1.1. Résultats issus de l'analyse des cas de fraude détectés

Cette partie sera consacrée à l'examen détaillé de deux cas de fraude détectés lors des missions d'inspection, permettant ainsi d'illustrer concrètement les mécanismes frauduleux rencontrés et les défaillances du dispositif de contrôle interne qu'ils révèlent.

Cas 01 : fraude sur compte d'une personne décédée

Tableau 4: Présentation synthétique du cas de fraude n°01

élément	Détail
Nature du compte	Compte d'une cliente décédée (date de décès : 30/09/2019)
Gestion du compte	Deux personnes : le titulaire (décédé) + un mandataire
Date de la mission d'inspection	27/02/2024 (soit 4 ans et 5 mois après le décès)
Type de fraude	Retraits en espèces après décès
Montant fraudé	3.800,00 € (3 opérations entre 16/01/2020 et 03/12/2020)
Autre anomalie	Demande de restitution de 2.486,45€ (depuis 10/04/2022) sans réponse

Résultats et discussion

Source : Elaboré par nous-même, A partir du document interne

Ce tableau montre que la fraude a porté sur des retraits en devises, effectués bien après le décès de la cliente. Le montant total fraudé (3.800 €) n'est pas négligeable, et il s'accompagne d'une autre anomalie : une demande de restitution restée sans réponse pendant plus d'un an. Selon le responsable ayant découvert l'affaire, cette situation cache une réalité plus complexe : « *Le fils de la cliente décédée était le mandataire du compte. Il continuait à effectuer des retraits après le décès de sa mère, sans informer la banque.* »

Analyse détaillée du mécanisme de fraude

Tableau 5: Détail des opérations frauduleuses.

Date	Opération	Montant
16/01/2020	Retrait espèces	1700,00 €
01/09/2020	Retrait espèces	1900,00 €
03/12/2020	Retrait espèces	200,00 €

Source : document interne

Ces trois opérations ont été réalisées entre janvier et décembre 2020, soit environ 03 mois après le décès de la cliente (30/09/2019). Pendant toute cette période, le compte était géré par le mandataire, qui a continué à agir sans que personne ne s'interroge sur la validité du mandat après le décès. Le responsable ayant découvert l'affaire précise : « *L'agent bancaire qui lui a remis les fonds n'a pas cherché à vérifier sa situation, se contentant du fait qu'il était le mandataire.* » Cette déclaration confirme que le mécanisme de fraude reposait sur une double faille : d'une part, l'absence de déclaration du décès par le mandataire ; d'autre part, l'absence de vérification par l'agent bancaire.

Résultats et discussion

Les faiblesses du contrôle interne mises en évidence

Tableau 6: Récapitulatif des défaillances du contrôle interne (cas n°01)

Niveau de contrôle	Faiblesse constatée
Premier niveau (contrôle hiérarchique)	Le mandataire a continué à effectuer des opérations sans que la hiérarchie ne s'en aperçoive
Premier niveau (contrôle opérationnel)	Absence de vérification du lien de la cliente (décédée) lors des retraits
Deuxième niveau (contrôle permanent)	Les contrôles n'ont pas bloqué ces opérations post-décès

Source : Elaboré par nous-même

C'est l'inspection en tant que fonction de contrôle distincte et indépendante du contrôle interne qui a permis de révéler ces défaillances, plusieurs années après leur survenue.

Le tableau révèle que les trois mécanismes du contrôle interne ont chacun failli à leur mission. Le contrôle hiérarchique n'a pas supervisé les actions du mandataire ; le contrôle opérationnel n'a pas exigé de justificatifs ; le contrôle permanent n'a pas détecté l'anomalie. Selon le responsable ayant enquêté sur l'affaire : « *L'acte de décès, qui devait normalement se trouver dans le dossier, était manquant.* » Cette absence de document obligatoire constitue un signal d'alarme majeur qui aurait dû être détecté par le contrôle interne, bien avant l'intervention de l'inspection.

Durée de persistance de la fraude et rôle de l'expérience de l'inspecteur

La fraude a persisté pendant environ quatre ans avant d'être découverte. En effet, alors que la cliente est décédée le 30 septembre 2019, la première opération frauduleuse a eu lieu le 16 janvier 2020, soit à peine trois mois et demi après le décès. Ce n'est que le 27 février 2024, lors d'une mission d'inspection, que la fraude a finalement été mise au jour.

Résultats et discussion

Il est important de noter que l'inspection régionale avait effectué plusieurs missions dans cette même agence avant cette date (quatre missions). Pourtant, aucun de ces passages antérieurs n'avait permis de détecter l'anomalie. C'est lors de cette mission précise, grâce à l'attention et à l'expérience d'un inspecteur particulier, que la fraude a été découverte.

Le responsable ayant découvert l'affaire explique : *« J'ai demandé les documents parce que j'avais des doutes sur cette situation. Mon expérience m'a poussé à creuser et à vérifier les détails que d'autres avaient peut-être négligés. »*

Au-delà de ce témoignage individuel, l'ensemble des responsables rencontrés s'accorde sur ce point : l'expérience de terrain est un facteur déterminant, voire décisif, dans la détection des fraudes complexes. Tous confirment que la simple application des procédures ne suffit pas ; c'est le savoir-faire acquis sur le terrain, la capacité à « sentir » une anomalie et à creuser au-delà des apparences qui fait la différence.

Ce constat met en lumière un élément crucial : l'expérience de l'inspecteur et son souci du détail sont des facteurs clés de succès. L'ensemble des répondants insiste sur le fait qu'un inspecteur expérimenté détecte des fraudes qu'un inspecteur novice ne verrait pas, même en suivant les mêmes procédures.

Les impacts potentiels de la fraude

Le responsable ayant découvert l'affaire évoque les conséquences que cette situation pourrait entraîner :

« Cette situation pourrait avoir des répercussions graves : des contentieux avec des banques étrangères, des problèmes avec les caisses de sécurité sociale, et un préjudice pour les autres héritiers, qui pourraient être spoliés de leur part légitime dans la succession. »

Cette analyse montre que la fraude bancaire ne se limite pas à une perte financière directe potentielle pour la banque (3.800,00 € retirés frauduleusement, auxquels s'ajoutent 2.486,45 € non restitués). Elle pourrait également générer des répercussions juridiques, à travers

Résultats et discussion

d'éventuels contentieux avec des banques étrangères et des difficultés avec les caisses de sécurité sociale. Par ailleurs, elle pourrait porter atteinte à la réputation de l'établissement, dans la mesure où la confiance des héritiers (autres que le mandataire) risquerait d'être ébranlée. Enfin, elle pourrait produire un impact sur le climat moral, illustré par un éventuel sentiment d'injustice chez les héritiers lésés, privés de leur part légitime.

Ainsi, les répercussions de cette fraude pourraient dépasser largement l'enceinte de l'agence et toucher d'autres institutions (banques étrangères, caisses sociales), ainsi que des particuliers (les héritiers spoliés). L'inspection a donc joué ici un rôle de révélateur d'une injustice successorale et de complications juridiques potentielles que les contrôles antérieurs avaient complètement ignorées.

L'inspection régionale a joué ici un rôle de dernier rempart. Sans cette mission, et sans l'expérience particulière de l'inspecteur qui a su douter et demander les documents nécessaires, la fraude aurait probablement continué. Ce cas illustre parfaitement la thèse selon laquelle l'expérience de l'inspecteur et sa capacité à creuser au-delà des apparences sont des facteurs de succès essentiels dans la détection des fraudes bancaires.

Cas 02 : Octroi irrégulier de crédits

L'exploitation du procès-verbal de clôture d'une mission d'inspection thématique, menée du 9 au 11 juillet 2023 dans une agence de la BDL, a révélé l'existence de plusieurs comptes affichant des soldes débiteurs anormalement élevés. Ces soldes résultent de débits irréguliers, non couverts par des autorisations de crédit (absence de tickets d'autorisation) et non assortis de garanties réelles. Les montants concernés sont considérables, atteignant par exemple 11.401.359,75 DA pour une seule relation client.

Ce que ce cas révèle : une faille au cœur du premier niveau de contrôle

Ce cas montre que l'irrégularité ne vient pas toujours de l'extérieur de l'institution ; elle peut être commise par les responsables eux-mêmes. Le fait que les opérations aient été validées par les responsables de l'agence, en l'absence d'autorisations et de garanties, indique l'une des deux

Résultats et discussion

situations suivantes : soit une collusion délibérée entre les responsables et les clients, soit une négligence grave dans l'application des procédures. Dans les deux cas, le contrôle hiérarchique est passé du rôle de gardien à celui de complice ou de négligent actif.

Ce qui frappe également, c'est l'ampleur des montants engagés sans garanties. Un total de plus de 11 millions de DA pour une seule relation ne peut pas être le résultat d'une simple erreur ou d'un dépassement occasionnel. Il s'agit très probablement d'une pratique systématique et répétée, qui a pu durer longtemps avant d'être découverte.

Analyse des faiblesses du contrôle interne

Le contrôle permanent n'a pas joué son rôle, alors que les signaux étaient pourtant visibles. Les soldes débiteurs anormalement élevés apparaissent dans le système comptable de la banque. Tout contrôleur permanent aurait pu les remarquer. Le fait qu'ils soient restés sans réaction signifie soit que les systèmes d'alerte précoce sont inexistants, soit qu'ils existent mais ne sont pas activés.

L'inspection en tant que fonction de contrôle distincte et indépendante, a découvert l'irrégularité, mais trop tard. Ce retard n'est pas la faute de l'inspection en soi : il est la conséquence logique de la défaillance des mécanismes du contrôle interne (contrôle hiérarchique et contrôle permanent). Lorsque ces mécanismes faillissent, c'est l'inspection qui intervient - non pas avec une mission de prévention, mais de diagnostic et de signalement. C'est là le paradoxe : l'inspection réussit à détecter l'anomalie, mais échoue à empêcher la perte, car celle-ci a déjà eu lieu.

Ce que ce cas nous apprend sur la nature du travail d'inspection

Ce cas confirme ce que le premier cas avait déjà révélé : l'inspection est un « dernier rempart », et non une première ligne de défense. Son rôle n'est pas d'empêcher les fraudes, mais de les découvrir après qu'elles aient eu lieu, et de formuler des recommandations pour éviter qu'elles ne se reproduisent. Cependant, lorsque l'irrégularité s'est répétée au point de générer des dettes

Résultats et discussion

de plusieurs millions de dinars, la capacité de l'inspection à corriger la situation devient très limitée.

Ce cas montre également que le succès de l'inspection ne se mesure pas seulement à ce qu'elle découvre, mais aussi à ce qu'elle découvre avant qu'il ne soit trop tard. Dans cette affaire, l'inspection a réussi à détecter l'irrégularité, mais elle a échoué à empêcher la perte. Cela soulève une question plus large : peut-on considérer l'inspection comme « efficace » si elle découvre une perte déjà constituée ? Ou l'efficacité réelle consiste-t-elle à détecter les tentatives avant qu'elles ne se transforment en pertes ?

Les impacts potentiels

L'impact financier n'est pas le seul, ni même le plus grave. L'octroi de crédits pour des millions de dinars sans garanties expose la banque à des sanctions réglementaires potentielles de la part de la Banque d'Algérie, allant de lourdes amendes à des restrictions d'activité, voire au retrait d'agrément. L'impact juridique est également majeur : des poursuites judiciaires pourraient être engagées contre les responsables de l'agence pour violation des procédures bancaires.

En termes de réputation, cette affaire pourrait affecter la confiance des autorités de tutelle dans la direction de la banque. Il ne s'agit pas seulement d'une perte financière, mais d'un signal de dysfonctionnement profond dans la culture du risque au sein de l'institution. Quand les responsables peuvent contourner les procédures sans être arrêtés, c'est tout le système de gouvernance qui est remis en question.

Comparaison avec le premier cas et conclusion

Ce cas est fondamentalement différent du premier. Dans le premier cas, l'auteur était externe (le mandataire), et l'inspection a joué le rôle de révélateur d'une injustice. Ici, les auteurs sont les responsables de l'agence eux-mêmes, et l'inspection révèle une défaillance interne organisée. Ce type d'irrégularité est plus grave que le premier, car il signifie que ceux qui sont censés protéger la banque sont ceux qui la menacent.

La conclusion principale est la suivante : l'inspection seule ne peut pas réparer un dysfonctionnement lorsque la défaillance est interne, organisée et répétée. Une volonté politique claire de la haute direction, un système d'alerte interne protégeant les lanceurs d'alerte, et des sanctions dissuasives à l'encontre des responsables défaillants sont nécessaires pour compléter l'action de l'inspection.

1.2. Résultats issus des entretiens avec les inspecteurs

Cette sous-section présente les principaux enseignements tirés des entretiens menés avec les inspecteurs de la direction, structurés autour de plusieurs axes thématiques complémentaires.

1.2.1. La nature périodique de l'inspection face au contrôle quotidien

L'ensemble des répondants s'accorde sur la distinction fondamentale entre l'inspection périodique et le contrôle permanent exercé au quotidien par les responsables d'agence. I1 précise à ce sujet que *"le directeur d'agence exerce un contrôle opérationnel quotidien, tandis que les missions d'inspection adoptent une approche plus globale et périodique dans le recul et l'évaluation"*. Cette position est confirmée par I2, qui souligne que le contrôle périodique se réalise une seule fois au cours de l'année, par opposition au contrôle permanent qui s'exerce de manière continue à deux niveaux distincts. I4 rejoint cette analyse en insistant sur le caractère complémentaire des deux dispositifs.

Cette convergence de points de vue reflète une vision claire, partagée par l'ensemble des répondants, de la distinction entre le contrôle interne - exercé en continu par les responsables d'agence - et l'inspection, qui constitue un dispositif externe, indépendant et périodique. Loin de se substituer au contrôle quotidien, l'inspection vient l'évaluer de l'extérieur, ce qui lui confère une valeur ajoutée distinctive : celle d'un regard indépendant, capable de révéler des défaillances que le contrôle interne, par nature continu et intégré à l'activité, n'a pas su détecter.

1.2.2. Pratiques opérationnelles de la DIRCO

Les répondants convergent unanimement sur le caractère décentralisé de la Direction de l'Inspection Régionale et son rôle de relais des politiques définies par la Direction Générale. I1 la décrit comme *"une structure déconcentrée qui représente la direction centrale au niveau régional"*, précisant qu'elle n'est pas autonome stratégiquement mais applique les orientations définies au sommet.

I4 vient enrichir cette description en apportant des précisions supplémentaires sur la nature des liens hiérarchiques : *«la DIRCO est fonctionnellement rattachée à la DIG, et tout passage vers la Direction Générale s'effectue par son intermédiaire, tandis que la relation directe s'établit entre la DIRCO et les DRE au niveau opérationnel »*. Cette précision ne contredit pas les autres répondants, mais complète leur description par une lecture plus fine de l'architecture organisationnelle, probablement liée à son niveau d'implication dans la coordination institutionnelle.

Cette convergence dans la perception du positionnement de la DIR confirme que le cadre organisationnel est bien intégré par l'ensemble des acteurs, indépendamment de leur grade ou de leur ancienneté au sein de l'inspection.

Ensuite, La planification des missions d'inspection constitue un élément central du dispositif d'inspection. Les répondants s'accordent unanimement sur l'existence d'un plan d'action annuel. Cette déclaration est d'ailleurs confirmée par l'examen du planning annuel d'inspection (Document interne consulté lors du stage), qui prévoit une couverture systématique des 44 agences de la DIRCO. Ce document, validé par la Direction de l'Inspection Générale et le Comité d'Audit, formalise la répartition des missions thématiques et spéciales tout au long de l'exercice.

Cependant, les répondants soulignent que ce cadre planifié n'est pas rigide. I1 identifie trois critères déterminants dans le choix des agences à inspecter en priorité : *"l'apparition d'un risque particulier, un incident ou une fraude, ou encore une demande urgente de la direction centrale"*. Cette flexibilité est confirmée par R4, qui évoque la possibilité de missions inopinées

Résultats et discussion

déclenchées sans préavis, notamment lorsqu'une agence est suspectée de dissimuler des irrégularités.

Un point particulièrement révélateur émerge de l'analyse croisée des réponses : I5 mentionne *«la possibilité qu'une mission thématique se transforme en mission spéciale en cours d'exécution, lorsque les inspecteurs découvrent des anomalies graves dépassant le périmètre initial de la mission »*. Ce mécanisme d'adaptation en temps réel témoigne d'une certaine agilité du dispositif d'inspection, mais soulève également la question de la suffisance des ressources humaines mobilisables pour faire face à ces situations imprévues.

Les répondants décrivent une méthodologie d'intervention structurée et progressive, dont les grandes lignes sont cohérentes d'un inspecteur à l'autre, tout en révélant des différences d'approche significatives liées à l'expérience individuelle.

Sur le plan formel, tous les répondants s'accordent sur les étapes fondamentales : présentation de l'ordre de mission, réunion d'ouverture avec le directeur d'agence, vérification des documents organisationnels et comptables, et réunion de clôture. I6 insiste particulièrement sur l'importance du climat instauré dès le début de la mission : *"ni conflictuel, ni complaisant"*, soulignant que la qualité de la relation avec les responsables de l'agence conditionne en partie la qualité des informations recueillies.

Toutefois, une divergence notable apparaît quant aux premières vérifications effectuées à l'arrivée. I1 et I3 privilégient un contrôle inopiné de caisse dès l'arrivée, avant même la réunion d'ouverture, afin d'éviter toute manipulation préalable des fonds. I4, en revanche, commence par l'état sécuritaire de l'agence système d'alarme, barreaudage, clés, archives, témoignant d'une approche plus axée sur la sécurité physique des actifs. I2, quant à lui, met l'accent sur l'entretien préliminaire avec le directeur comme premier acte de la mission.

Cette diversité d'approches, loin d'être une faiblesse, reflète la richesse de l'expérience accumulée par les inspecteurs. Elle est d'ailleurs explicitement reconnue par R3, qui souligne que *"les inspecteurs travaillent davantage par instinct professionnel, tandis que les nouveaux*

s'appuient essentiellement sur les notes et circulaires internes". Ce constat met en lumière l'importance capitale de la transmission du savoir-faire au sein du corps d'inspection.

1.2.3. Indicateurs d'alerte et typologie des fraudes

L'identification des signaux d'alerte constitue l'une des compétences les plus déterminantes dans l'exercice de la mission d'inspection. Les répondants identifient plusieurs indicateurs convergents qui attirent leur attention lors des investigations sur le terrain.

I1 cite en premier lieu les incohérences entre dates, notamment les opérations enregistrées avant leur autorisation, les signatures douteuses ou identiques, et les documents manquants ou remplacés. I2 ajoute à cette liste les écarts entre le solde physique et la comptabilité de caisse, ainsi que les enregistrements antidatés et les annulations répétées d'opérations comptables. I6 complète ce tableau en évoquant l'importance de l'historique de l'agence et de l'instinct professionnel de l'inspecteur comme outils de détection informels mais efficaces.

Concernant les types d'irrégularités les plus fréquemment rencontrés, une convergence forte se dégage entre les répondants autour de quatre catégories principales : le détournement de fonds, la falsification de documents, la dissimulation de déficits de caisse et les fraudes liées aux crédits.

Ensuite, le I3 apporte une dimension supplémentaire en mentionnant la fraude au commerce extérieur par surfacturation, phénomène utilisé pour transférer illicitement des devises à l'étranger, ainsi que les opérations frauduleuses sur les comptes de clients résidant à l'étranger, souvent perpétrées par des membres de leur famille restés en Algérie.

• Facteurs d'émergence de la fraude

L'analyse des entretiens menés auprès des inspecteurs de la DIRCO, combinée à l'examen des cas de fraude détectés lors des missions d'inspection, permet d'identifier trois catégories de facteurs qui favorisent l'émergence des comportements frauduleux au sein des agences bancaires.

- **Les facteurs organisationnels et structurels**

Les observations recueillies lors des entretiens révèlent que les défaillances organisationnelles constituent le terreau le plus fertile pour la fraude. L'absence de séparation stricte des tâches au niveau des agences figure parmi les lacunes les plus fréquemment signalées, dans la mesure où elle permet à un même agent d'initier, d'exécuter et de valider une opération sans contre-vérification indépendante. À cela s'ajoute l'insuffisance des contrôles de premier et deuxième degré au quotidien, qui laisse des zones d'ombre dans la surveillance des opérations. La faible traçabilité des opérations, évoquée par plusieurs répondants, aggrave cette situation en rendant difficile la reconstitution du cheminement d'une transaction suspecte.

- **Les facteurs humains et comportementaux**

Au-delà des défaillances structurelles, les entretiens mettent en lumière une dimension humaine déterminante dans l'explication des comportements frauduleux. La pression financière personnelle constitue un facteur de risque majeur, poussant certains agents à exploiter les failles du système à des fins d'enrichissement personnel. L'abus de confiance représente également un vecteur fréquent de fraude, particulièrement dans les cas impliquant des mandataires ou des proches de titulaires de comptes. Les observations de terrain ont en effet révélé que la relation de confiance établie entre l'agence et certains clients peut être détournée à des fins frauduleuses, comme en témoigne le cas de détournement sur compte de cliente décédée, où le mandataire a exploité la procuration dont il disposait bien après le décès de la titulaire.

Par ailleurs, le sentiment d'impunité lié à la faible fréquence des contrôles périodiques constitue un facteur aggravant non négligeable. Certains agents, conscients que l'inspection ne se déroule qu'une fois par an, peuvent être tentés de profiter de cet intervalle pour dissimuler des irrégularités.

- **Les facteurs liés aux lacunes du contrôle interne**

Les répondants s'accordent à reconnaître que c'est précisément là où le contrôle interne est défaillant que la fraude trouve son espace d'expression. L'absence de vérification systématique

du statut des titulaires de compte, le non-renouvellement des procurations, la non-transmission des dossiers aux instances compétentes et l'absence de l'acte de décès dans les dossiers concernés constituent autant de lacunes procédurales qui créent des opportunités frauduleuses.

1.2.4. Impacts et conséquences de la fraude

L'analyse des entretiens révèle deux types d'impacts qui n'ont pas été explicitement développés dans l'étude des cas individuels.

- **L'impact réputationnel : le plus difficile à réparer**

Les répondants s'accordent sur un point crucial : la confiance, actif immatériel essentiel dans le secteur bancaire, se construit sur le long terme mais peut être détruite en très peu de temps. Or, une fois la confiance des dépositaires et des partenaires institutionnels ébranlée, elle ne se reconstitue pas par un simple apport de capitaux ou par des mesures correctives techniques. Cette vulnérabilité réputationnelle est d'autant plus préoccupante que la fraude bancaire, même isolée, tend à être perçue par le public comme le symptôme d'un dysfonctionnement plus large du dispositif de contrôle. Dès lors, l'impact réputationnel dépasse le cadre de l'agence concernée pour affecter l'image de l'ensemble de l'institution.

- **Un paradoxe préventif : les coûts futurs du contrôle**

Un second résultat plus inattendu émerge des entretiens : chaque fraude détectée entraîne presque inévitablement un renforcement des procédures de contrôle. Ce durcissement se manifeste à travers de nouvelles vérifications, des formations supplémentaires pour le personnel, et l'acquisition d'outils de détection plus coûteux. Ainsi, la fraude génère un double préjudice : une première fois par la perte financière directe qu'elle occasionne, et une seconde fois par les surcoûts de contrôle qu'elle provoque. Ce paradoxe mérite d'être souligné car il montre que la fraude ne se limite pas à un coût ponctuel, elle alourdit structurellement les charges de fonctionnement de la banque sur le long terme.

1.2.5. Les défaillances du contrôle et les leviers de prévention

Résultats et discussion

Face aux défaillances récurrentes constatées sur le terrain, plusieurs pistes d'amélioration émergent des entretiens. Ces propositions, bien que non exhaustives, méritent d'être signalées car elles émanent directement de l'expérience pratique des inspecteurs.

- **Les alertes automatisées comme outil de détection précoce**

I3 évoque l'importance des alertes automatisées, notamment à travers la surveillance des réclamations clients, y compris celles exprimées sur les réseaux sociaux. Selon lui, ces signaux externes constituent une source d'information précieuse pour la direction de l'inspection, permettant de déclencher des missions ciblées avant même que les irrégularités ne s'aggravent.

Toutefois, plusieurs répondants soulignent que l'efficacité de ces alertes reste conditionnée par la qualité du traitement qui leur est réservé au niveau des agences. Certaines réclamations ne font pas l'objet d'un suivi rigoureux, ce qui neutralise en partie leur potentiel préventif.

- **Les leviers de prévention mobilisés par la DIRCO**

Face aux défaillances constatées sur le terrain, la DIRCO mobilise plusieurs leviers préventifs :

- L'application rigoureuse des notes et circulaires internes constitue un rempart essentiel, en définissant les procédures à respecter pour chaque type d'opération.
- La surveillance des registres de réclamations clients lors des missions d'inspection permet de détecter les signaux faibles d'un dysfonctionnement potentiel.
- L'effet dissuasif des missions inopinées joue un rôle préventif non négligeable : l'incertitude quant à la date de la prochaine inspection incite les agents à maintenir un niveau de vigilance constant.

Section 2 : Discussion des résultats

L'analyse des résultats de notre étude met en évidence une relation nuancée entre l'inspection en tant que fonction de contrôle distincte et indépendante du contrôle interne et la détection de la fraude bancaire au sein des agences de la BDL. Si les entretiens avec les inspecteurs révèlent

Résultats et discussion

une perception globalement positive de leur rôle, notamment à travers leur capacité à découvrir des anomalies que les contrôles précédents n'ont pas détectées, l'ensemble des cas de fraude analysés montre que l'inspection intervient souvent après la constitution du préjudice, ce qui limite son efficacité préventive. Cette double nature – essentiellement détective et peu préventive – constitue le fil conducteur de notre discussion.

Les travaux de (Heitz et al., 2026) Constituent des références majeures sur l'inspection sur site. Leurs études quantitatives, menées respectivement aux États-Unis et en Italie, démontrent que l'inspection réduit la probabilité de défaut des prêts, améliore la performance des banques, et que la simple menace d'une inspection accrue suffit à modifier les comportements. Ces résultats convergent avec nos propres entretiens : les inspecteurs de la DIRCO confirment que l'effet dissuasif des missions inopinées joue un rôle préventif non négligeable, l'incertitude quant à la date de la prochaine inspection incitant les agents à maintenir un niveau de vigilance constant.

Par ailleurs, nos résultats confirment plusieurs constats établis par les études sur la fraude bancaire. (Raoui & El Gnaoui 2023) soulignent que l'insuffisance ou l'absence de contrôle et le non-respect des procédures constituent les principaux facteurs favorisant la fraude. Ces observations se vérifient dans les cas de fraude rapportés par les inspecteurs lors des entretiens : absence de vérification, non-transmission des dossiers, absence d'autorisations et de garanties. De même, les types de fraude les plus fréquents identifiés par la littérature (détournements de fonds, falsification de documents, fraudes aux crédits) correspondent aux irrégularités signalées par les répondants.

S'agissant des moyens de détection, les études marocaines (Raoui & El Gnaoui, 2023) et (El Baz, 2025), (Moutahaddib & El Haoua, 2021) s'accordent sur un point majeur : les réclamations clientèle constituent le principal élément déclencheur de la détection, tandis que le contrôle hiérarchique et l'audit interne contribuent de manière limitée. Nos résultats vont dans le même sens : l'analyse des entretiens révèle que les réclamations clients aident à détecter des dysfonctionnements et des fragilités au niveau des agences.

Résultats et discussion

L'une des contributions originales de notre recherche réside dans la mise en évidence du rôle déterminant de l'expérience de l'inspecteur, un facteur absent des modèles quantitatifs de Heitz. L'ensemble des répondants s'accorde sur ce point : *"un inspecteur qui à des années d'expérience détecte des fraudes qu'un inspecteur novice ne verrait pas, même en suivant les mêmes procédures"*. Les inspecteurs interrogés ont souligné que les plus expérimentés travaillent davantage par instinct professionnel, tandis que les nouveaux s'appuient essentiellement sur les notes et circulaires internes. Cette observation rejoint les travaux de (Kanu et al, 2025) sur le rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle dans l'efficacité du contrôle interne. Contrairement aux études quantitatives qui mesurent des effets agrégés, notre approche qualitative permet de comprendre concrètement comment cette expérience s'exprime sur le terrain : capacité à « sentir » une anomalie, à demander des documents supplémentaires, à creuser au-delà des apparences.

Nos résultats peuvent être mis en perspective avec les référentiels internationaux que sont le COSO. Le cadre COSO, qui structure le contrôle interne autour de cinq composantes (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, pilotage), trouve un écho dans nos observations. La faiblesse de l'environnement de contrôle dans certaines agences – absence de séparation des tâches, documents manquants, non-respect des procédures – a directement favorisé l'émergence des fraudes. De même, l'insuffisance de la composante « information et communication » est patente : les signalements ne remontent pas toujours à la hiérarchie, et les informations issues des inspections précédentes ne sont pas toujours exploitées pour améliorer le dispositif.

Nos résultats confirment également les impacts de la fraude identifiés par Raoui & El Gnaoui (2023) : impact financier, impact juridique, impact sur la réputation (les répondants ont souligné que la confiance se construit en années et se détruit en semaines), et impact sur le moral du personnel. Au-delà de ces quatre catégories, notre étude met en lumière un impact supplémentaire que la littérature n'avait pas explicitement formulé : un paradoxe préventif. L'analyse des entretiens a révélé que chaque fraude détectée entraîne presque inévitablement un renforcement des procédures de contrôle – nouvelles vérifications, formations supplémentaires,

Résultats et discussion

outils plus coûteux. Ainsi, la fraude génère un double préjudice : une première fois par la perte financière directe, et une seconde fois par les surcoûts de contrôle qu'elle provoque.

Les limites de la recherche

Notre recherche présente plusieurs limites qu'il convient de mentionner.

En premier lieu, la confidentialité des dossiers de fraude a constitué une contrainte majeure. En raison de la sensibilité des informations relatives aux affaires de fraude, l'accès aux dossiers complets ne nous a été que partiellement accordé. De nombreuses affaires détectées par l'inspection n'ont pu être analysées, les responsables ayant opposé le secret professionnel. Nous n'avons ainsi pu obtenir que deux cas suffisamment documentés pour être exploités, ce qui réduit la portée de l'analyse documentaire.

En second lieu, la taille réduite de notre échantillon (six répondants) et le contexte unique de l'étude (DIRCO/BDL) ne permettent pas de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur bancaire algérien.

Enfin, l'absence de suivi longitudinal n'a pas permis d'évaluer l'efficacité réelle des recommandations formulées après les inspections.

Malgré ces limites, notre recherche offre une compréhension approfondie du fonctionnement concret de l'inspection périodique.

Les recommandations

À l'issue de cette recherche, plusieurs recommandations peuvent être formulées :

Renforcer le contrôle hiérarchique et le contrôle opérationnel par une formation continue et une sensibilisation aux signaux d'alerte, car les cas analysés ont montré que l'absence de vérification et le non-respect des procédures sont les principales causes de persistance des fraudes.

Résultats et discussion

Mettre en place un système d'alertes automatisées (soldes débiteurs anormaux, réclamations récurrentes, absence de documents obligatoires) avant même le déclenchement des missions, afin de permettre des inspections ciblées et précoces.

Accroître la fréquence des missions inopinées pour renforcer l'effet dissuasif et limiter la préparation des agences avant l'inspection.

Assurer un suivi systématique et contraignant des recommandations après chaque inspection, avec des délais précis et des sanctions en cas de non-respect, pour éviter que les anomalies détectées ne restent sans correction.

Capitaliser sur l'expérience des inspecteurs seniors par des programmes de mentorat et de tutorat pour les nouvelles recrues, car l'ensemble des répondants a confirmé que l'expérience est un facteur clé de succès dans la détection des fraudes complexes.

Former les agents des agences aux signaux d'alerte de la fraude (signatures douteuses, documents manquants, incohérences de dates), afin de réduire la dépendance à l'inspection seule.

Instaurer une base de données centralisée des anomalies détectées pour faciliter le suivi, l'analyse transversale et l'identification des agences à risque récurrent.

CONCLUSION

CONCLUSION

Dans un contexte bancaire marqué par la complexification croissante des risques opérationnels et la multiplication des comportements frauduleux, ce mémoire s'est attaché à explorer en profondeur le rôle de l'inspection en tant que fonction de contrôle distincte et indépendante du contrôle interne, dans la prévention et la détection de la fraude bancaire au sein des agences de la Banque de Développement Local. À travers une démarche méthodologique rigoureuse, combinant un cadre conceptuel solide, une étude de deux cas réels et une analyse qualitative approfondie, cette recherche a permis de mettre en lumière les forces et les limites de ce dispositif de contrôle périodique dans le contexte bancaire algérien.

Sur le plan théorique, le travail s'est appuyé sur les principaux référentiels internationaux, notamment le cadre COSO, les accords de Bâle et les standards de l'inspection sur site, pour définir les fondements du contrôle interne, ses composantes et ses interactions avec la gestion des risques opérationnels. Une attention particulière a été portée à la distinction conceptuelle entre le contrôle interne processus continu, intégré à l'activité et porté par l'ensemble des acteurs de l'organisation et l'inspection, fonction indépendante, périodique et a posteriori. L'analyse des typologies de fraude, des théories explicatives (triangle de Cressey et échelle d'Albrecht), ainsi que des mécanismes de prévention et de détection, a permis de construire une vision claire de ces deux dispositifs : un contrôle interne conçu comme système continu et multidimensionnel, et une inspection dont le rôle stratégique se révèle précisément lorsque ce système montre des signes de défaillance.

Sur le plan empirique, l'étude menée au sein de la Direction de l'Inspection Régionale Centre-Ouest de la BDL, a révélé un ensemble d'enseignements significatifs. L'analyse de deux cas de fraude détectés lors de missions d'inspection, combinée aux entretiens semi-directifs conduits auprès de six inspecteurs expérimentés a mis en évidence des défaillances structurelles récurrentes : absence de séparation des tâches, insuffisance des contrôles de premier niveau, faible traçabilité des opérations et non-transmission des dossiers aux instances compétentes. Ces défaillances, loin d'être isolées, s'inscrivent dans un schéma systémique de vulnérabilités en cascade qui crée les conditions favorables à l'émergence et à la persistance des comportements frauduleux.

CONCLUSION

Les résultats obtenus soulignent que l'efficacité de l'inspection ne repose pas uniquement sur l'existence de procédures formelles, mais sur leur application rigoureuse, leur adaptation aux réalités du terrain et, surtout, sur l'expérience et le jugement professionnel des inspecteurs. Les cas étudiés ont démontré qu'un inspecteur expérimenté est capable de détecter des fraudes complexes qu'un inspecteur novice ne percevrait pas, même en suivant les mêmes procédures. Cette réalité révèle l'importance d'une transmission active du savoir-faire au sein du corps d'inspection.

Par ailleurs, cette étude met en lumière un résultat original, absent de la littérature existante : un paradoxe préventif selon lequel chaque fraude détectée génère un double coût, la perte directe d'abord, puis les surcoûts de renforcement des procédures de contrôle qu'elle provoque.

Ce mémoire a également permis de formuler des recommandations concrètes, articulées autour de six axes majeurs : le renforcement des contrôles de premier niveau, la mise en place d'alertes automatisées, l'augmentation de la fréquence des missions inopinées, la capitalisation sur l'expérience des inspecteurs seniors et la formation des agents des agences aux signaux d'alerte de la fraude. Ces leviers visent à renforcer la résilience du dispositif de contrôle face aux risques de fraude, en mobilisant à la fois les dimensions humaines, organisationnelles et technologiques.

En définitive, cette recherche confirme que l'inspection régionale, lorsqu'elle est bien planifiée, conduite par des inspecteurs expérimentés et appuyée sur un contrôle interne solide, constitue un rempart essentiel - bien que tardif - contre la fraude bancaire. Toutefois, elle ne peut être pleinement efficace que si elle est pensée non pas comme une fin en soi, mais comme une fonction indépendante et complémentaire, articulée avec le dispositif de contrôle interne et intégrée à la stratégie de gouvernance de l'institution.

Enfin, ce travail ouvre plusieurs perspectives de recherche : l'évaluation comparative du dispositif d'inspection dans d'autres banques publiques algériennes, l'étude de l'impact des technologies émergentes, intelligence artificielle et analyse prédictive, sur la détection précoce de la fraude bancaire, ou encore l'analyse longitudinale de l'efficacité des recommandations formulées après les missions d'inspection. Ces pistes pourraient enrichir la compréhension de

CONCLUSION

d'inspection comme levier de gouvernance, de performance et de confiance au sein du système bancaire national.

RÉFÉRENCES

Références

- Al Astal, A. Y. M., Alnimer, R., Anto, M. L., Jawabri, A., Hani, L. Y. B., Samara, H. H., & Almansour, B. Y. (2026). The Impact of Internal Control System Through Committee Sponsoring Organizations (COSO) Framework Toward Fraud Prevention in the Kingdom of Bahrain. In R. El Khoury (Ed.), *Strategic Decision-Making in Dynamic Business Environments* (Vol. 642, pp. 691–702). Springer Nature Switzerland.
- Albrecht, W. S., Albrecht, C. O., Albrecht, C. C., & Zimbelman, M. F. (2011). *Fraud Examination* (4th ed.). Cengage Learning.
- Barney, G. G. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago.
- Bezzar, M. S., Benmansour, A., & Bensaoula, S. (2020). La Gestion Du Risque Opérationnel Dans Le Secteur Bancaire: Cas De La Banque Société Générale Algérie. *مجلة البشائر الاقتصادية*, 946.
- Bourgeois, I. B. (2023). *La collecte et l'analyse des données d'évaluation*.
- Bussi, J. (2022). *La recherche en sciences de gestion : fondements, épistémologie et méthodes*.
- CCI. (2016). *Prévention, détection et répression de la fraude dans les organismes des Nations Unies*. Nations Unies.
- Christian, M. (2004). *Prévention et gestion des risques opérationnels*. Paris.
- Corbière, M. (2020). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes*.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.
- Daoui, M., & Maskini, N. (2021). Fraude: Caractéristiques et défis. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 3(3), 90–103.
- Dorminey, J. F. (2012). The evolution of fraud theory. *Issues in Accounting Education*, 555-579.
- Dzomira, D. S., & Street, G. (2015). *Fraud Prevention and Detection*.
- El baz, A. (2025). Analyse des mécanismes de fraude bancaire au Maroc : étude de cas empiriques issus de deux établissements. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 108-130.

Références

- Fabiyi, O. O., Aregbesola, O. D., Wright, O., Omojola, S. O., & Kolawole, P. E. (2025). Internal Control System and Fraud Prevention in Nigerian Deposit Money Banks. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(3), 179–183.
- Fréjus, T. M. (2025). Mécanismes de gouvernance et efficacité du contrôle interne dans les établissements financiers au Bénin.
- GAFFARD, J. L. (1998). Contrôle des activités bancaires et risques financiers. Paris.
- Guide to on-site inspections and internal model investigations. (2018).
- Heitz, A. R., Martin, C., & Ufier, A. (2022). Bank Monitoring with On-Site Inspections. *Centre for Financial Research*. Federal Deposit Insurance Corporation
- Heitz, A. R., Martin, C., & Ufier, A. (2026). Bank Monitoring with On-Site Inspections. *The Journal of Finance*, 81(2), 687–737.
- Hertouch, A., & Achibane, M. (2020). Le contrôle interne et la gestion des risques bancaires : cas des banques marocaines. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 899-917.
- HOTTIN, J.-P. B. (2013). COSO 2013 : Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation. Paris : PwC.
- Jacques, R. (2012). Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne. Paris.
- Jean, R. (2010). De la gestion des risques au management des risques (2ème éd.). AFNOR Éditions.
- Joel, B. (1995). Gestion des risques et gestion actif-passif des banques. Paris : Dalloz.
- John Hull, C. G. (2007). Gestion des risques et institutions financières. France : Pearson Education.
- Kanu, N. O., Ugwudioha, O., & Azu, N. P. (2025). Effect of Internal Control System on the Prevention of Fraud in the Central Bank of Nigeria. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(5), 407–415.
- Khatour, Y. G. (2022). Articulation entre le contrôle interne et le management des risques. ENCG de Settat.
- Kontzler, H. L. (2023). DSCG 7 - *Mémoire professionnel : Guide pratique pour réussir votre mémoire et sa soutenance* .Ed. 2. Gualino.

Références

- Laurent, P. (2015). Risk Management. Paris.
- Leitch, M. (2008). Intelligent internal control and risk management: designing high-performance risk control systems. Gower.
- Bounihi, M. (2022). وواقع تطبيقها في البنوك "BCBS" المتطلبات الجديدة للرقابة البنكية وفق قواعد الجزائرية. *Scientific Research Bulletins*, 10(2), 671-688.
- Meriem, C. (2013). Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes. (Thèse de doctorat).
- MOUTAHADDIB, A., & EL HAOUA, Y. (2021). La Fraude professionnelle dans le secteur bancaire : Enjeux et solutions.
- Muslim, M. (2025). The Failure of Governance and Internal Controls in Preventing Fraud in the Company. *Advances in Managerial Auditing Research*, 3(1), 15–29.
- Newhart, M. (2023). Understanding research methods: An overview of the essentials. Routledge.
- Niroula, B. (2024). Importance of Internal Control Systems on Detection and Prevention of Fraud in Commercial Banks of Nepal. *Akuntansi : Jurnal Akuntansi Integratif*, 10(2), 106–118.
- Passalacqua, A., Angelini, P., Lotti, F., & Soggia, G. (2021). The Real Effects of Bank Supervision: Evidence from On-Site Bank Inspections. *SSRN Electronic Journal*.
- Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. LIEPP Fiche méthodologique n°3.
- Raoui Abderrahim & El gnaoui Leila. (2023). La fraude en agences bancaires : Moyens de contrôle et mécanismes de prévention. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 2(5), 1-23. ISSN : 2791-299X.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed., Chapter 4). Pearson.
- Sawyer, L. B. (2003). Sawyer's Guide for Internal Auditors (6th ed.). The Institute of Internal Auditors.
- Schick, P., & V. B.-P. (2014). *Audit interne et référentiels de risques*. Paris : Dunod.

Références

- Seth, A., & Richard, K. (2025). Internal Control Practices And Fraud Prevention In An Organization, A Case Study Of Centenary Bank. *Metropolitan Journal Of Business & Economics*, 319-328.
- Supervision, B. C. (1998). *Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations*. Basel.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. (4ème éd.). Paris : Dunod.
- Ubesie, Prof. M. C., Ibezim, N., & Cyriacus, M. (2023). The Impact of Internal Control Measures on the Detection and Prevention of Fraud in Banks (A Case Study of Fifteen (15) Selected Deposit Money Banks in Nigeria). *IIARD International Journal of Banking and Finance Research*, 9(1), 24–37.
- El Mahdad, Y., Oulahcen, Z., & Torra, M. (2023). INTERNAL CONTROL AN ATTEMPT AT DEFINITION. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 8(1), 0-22.
- جليلة، ز. (2024). التدقيق والرقابة الداخلية كآلية لتفعيل الأجهزة المصرفية ومواجهة المخاطر - التجربة الجزائرية. *مجلة أبحاث*, 284-267.
- سمية، أ. م. (2020). دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك (الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمسيلة). *مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية*, 29-15.
- ناصر عبد العزيز مصلح. (2007). أثر استخدام الحاسوب على أنظمة الرقابة الداخلية العاملة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير). جامعة غزة.

ANNEXES

ANNEXE A - LE GUIDE D'ENTRETIEN

Annexes

Bonjour M./Mme [Nom],

Je m'appelle YOUSFI Youssra, étudiante en Master 2 en Sciences de Gestion à l'École Nationale Supérieure de Management de Koléa. Je vous remercie pour le temps que vous m'accordez aujourd'hui et pour votre précieuse participation à cet entretien.

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, dont le thème est :

«Le rôle de l'inspection face aux défaillances du contrôle interne dans la prévention et la détection de la fraude bancaire».

L'objectif principal est de comprendre comment l'inspection contribue à la détection et à la prévention des fraudes au sein des agences, et d'explorer, à partir de votre expérience de terrain, les pratiques réelles, les obstacles rencontrés ainsi que les éventuelles pistes d'amélioration.

Avant de commencer, je souhaite vous préciser les conditions de cet échange :

- Confidentialité : Vos réponses seront anonymisées et utilisées uniquement à des fins académiques.
- Liberté de réponse : Il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses ; je suis intéressée par votre perspective professionnelle et votre vécu sur le terrain.
- Enregistrement : Avec votre accord, je souhaiterais enregistrer cet entretien pour en faciliter l'analyse et la retranscription fidèle. Cela vous convient-il ?

Questions :

Informations générales sur le répondant

1. Quel est votre grade ou titre actuel au sein de l'Inspection Régionale ? Combien d'années d'expérience avez-vous dans ce domaine ?

Positionnement et spécificité de l'inspection régionale

2. En quoi vos missions de contrôle diffèrent-elles du contrôle quotidien exercé par le directeur d'agence ou le responsable administratif ?

Annexes

3. Comment l'Inspection Régionale s'intègre-t-elle dans la structure organisationnelle globale de la BDL ? Quelle est la nature de sa relation avec la direction centrale d'une part, et avec les agences d'autre part ?

Planification et déclenchement des missions

4. Comment les missions d'inspection sur site sont-elles planifiées ? Quels sont les critères qui déterminent quelle agence sera visitée et à quel moment ?

Méthodologie d'intervention sur le terrain

5. Décrivez-nous comment débute une mission d'inspection typique dans une agence. Quelle est la première chose que vous faites en arrivant ? Quels documents et registres demandez-vous ?
6. Quels sont les principales méthodes et techniques que vous utilisez dans votre travail de terrain pour vérifier la régularité des opérations ?

Évaluation du contrôle interne et détection des dysfonctionnements

7. Comment évaluez-vous si les systèmes de contrôle interne d'une agence sont efficaces ou non ? Quels sont les signes qui indiquent un dysfonctionnement ?
8. Pensez-vous que les agences qui savent qu'elles seront prochainement inspectées travaillent différemment de celles qui ne s'y attendent pas ? Pouvez-vous nous donner des exemples ?
9. Quels sont les principaux indices ou signaux d'alarme qui attirent votre attention et suggèrent l'existence d'une possible manipulation, d'un détournement ou d'une falsification ?

Types d'irrégularités et facteurs explicatifs (causes)

10. D'après votre expérience, quels sont les types d'irrégularités ou de malversations les plus fréquemment découverts dans les agences ?

Annexes

11. Selon votre expérience, quelles sont les principales causes (organisationnelles, humaines ou procédurales) qui favorisent l'apparition ou la persistance de ces fraudes ?

Impacts et conséquences de la fraude

12. Au-delà des pertes financières, quels sont, selon vous, les autres impacts que peut entraîner une fraude détectée dans une agence ?

Suivi des rapports et obstacles

13. Une fois la mission terminée, comment transmettez-vous vos rapports ? Et comment vous assurez-vous que l'agence a bien mis en œuvre les recommandations demandées ?
14. Quels sont les plus grands obstacles ou difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de vos missions ? S'il vous était demandé de formuler une seule suggestion pour améliorer la performance de l'Inspection dans la lutte contre la fraude, quelle serait-elle ?

**ANNEXE B - LA GRILLE
D'OBSERVATION**

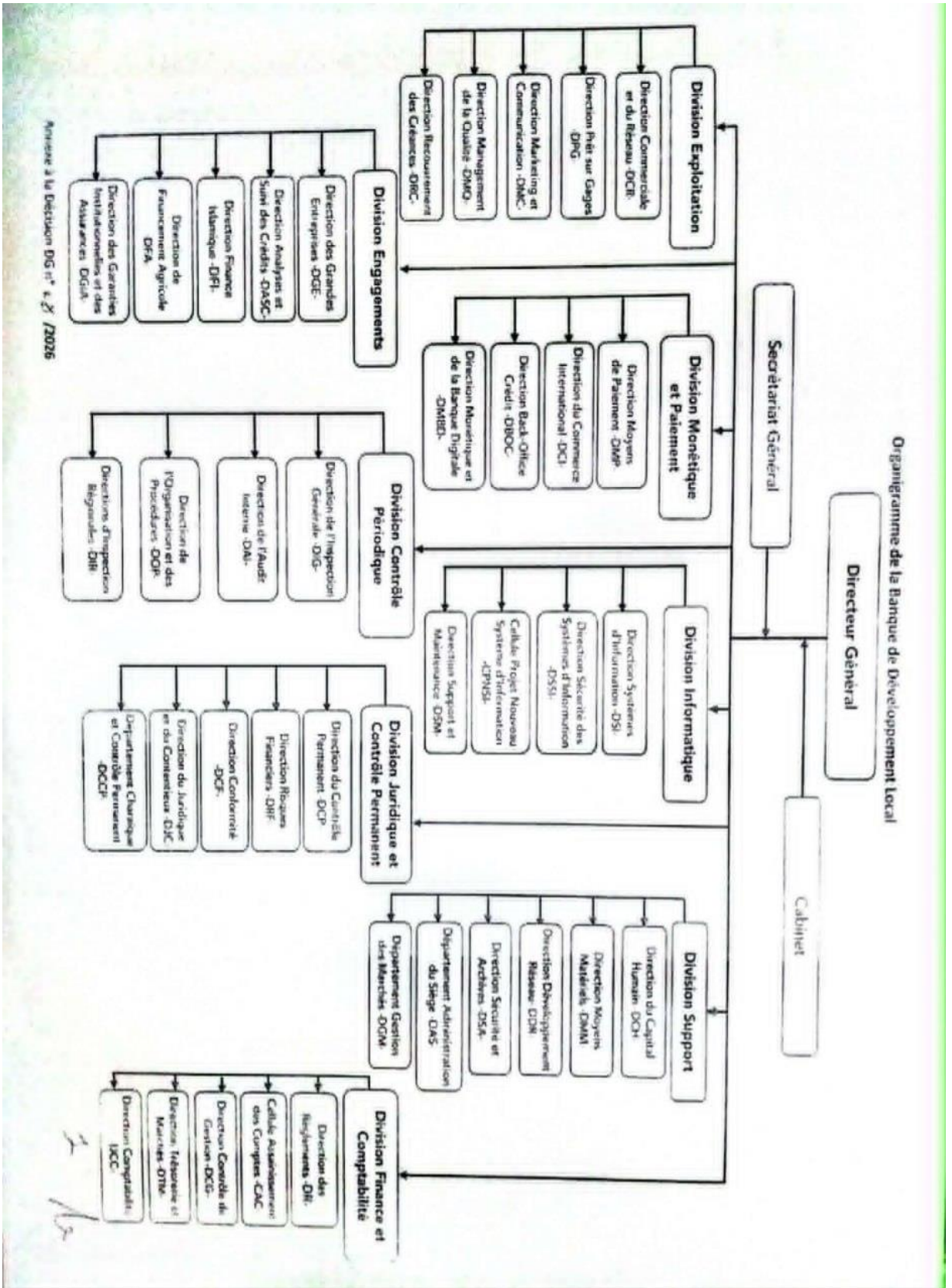
Annexes

Axes d'observation	Critères d'observation	Oui	Partiellement	Non
Planification des missions	Un programme annuel d'inspection est formalisé et validé	X		
	Les critères de sélection des agences sont clairement définis	X		
	Des missions inopinées sont prévues en complément	X		
Déroulement de la mission	L'ordre de mission est présenté dès l'arrivée	X		
	Un contrôle inopiné de caisse est effectué à l'arrivée	X		
	Une réunion d'ouverture est tenue avec le directeur	X		
	La feuille de route est utilisée comme guide méthodologique	X		
	Une réunion de clôture est organisée avant le départ	X		
Documentation et traçabilité	Les documents demandés sont disponibles et complets		X	
	Les anomalies sont consignées dans des fiches de constats	X		
	Les rapports sont transmis dans les délais	X		
Interactions et comportements	Les agents de l'agence coopèrent avec l'équipe d'inspection		X	
	Les inspecteurs maintiennent une posture professionnelle et impartiale	X		
Détection de la fraude	Les inspecteurs vérifient la cohérence des opérations de caisse	X		
	Les dossiers clients sont examinés pour détecter des anomalies	X		

Annexes

	Les signaux d'alerte sont identifiés et signalés rapidement		X	
	Les cas de fraude détectés sont consignés dans un PV officiel	X		
	Le dossier de fraude est transmis à la DIG pour suite à donner.	X		
Coordination interne	La communication entre inspecteurs est fluide	X		
	Le chef de mission supervise et oriente les investigations	X		
Suivi et recommandations des anomalies	Les anomalies détectées sont signalées à la hiérarchie	X		
	Un suivi des recommandations est assuré après la mission	X		
	L'inspection régionale formule des recommandations après la mission			X

ANNEXE C : L'ORGANIGRAMME DE LA BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL



**ANNEXE D – LES DOCUMENTS
DEMANDES DURANT LA MISSION**

Annexes

Ce jour le 03/05/2026, et dans le cadre de notre mission d'inspection, veuillez nous communiquer les documents suivants :

- ✓ Copie du Registre de Commerce de l'agence.
- ✓ Copie de la Décision d'installation du Directeur.
- ✓ Tableau nominatif de possession et gestion de toute clés confondues de l'agence.
- ✓ L'organigramme nominatif de l'agence.
- ✓ Liste des éléments signataires accrédités « Décision DG ».
- ✓ Reliquats de congés.
- ✓ PV de réforme ainsi que l'état de matériels destinés à la réforme.
- ✓ Etat des stocks de formules numérotées « B.D.C, Cautions, tout type chèque de banque »
- ✓ Les Registres Légaux.
- ✓ Plans **PSI** et **ORSEC**.
- ✓ Les états de performance « objectifs fixés ».
- ✓ Copie de la Notification budgétaire.
- ✓ BRH.
- ✓ PV de contrôle inopiné de la caisse « Direction d'agence & Contrôleur ».
- ✓ Décision d'attribution de véhicule Fonction et Service.
- ✓ Les derniers états de rapprochement arrêtés.
- ✓ État de la situation du volet recouvrements (reprenant en plus les dossiers au niveau de l'agence non transmis).

**ANNEXE E -LA FEUILLE DE ROUTE DE
L'INSPECTEUR**

Sommaire

- I. Vérification d'ordre administratif**
 - 1. Présentation de l'agence
 - 2. Etat des lieux,
 - 3. Sécurité

- II. Vérification du service caisse et moyen de paiement**
 - 1. Les existences
 - 2. Les comptes de trésorerie « trésor, CCP et retrait fiduciaire
 - 3. Les opérations de recettes et de portefeuille :
 - 4. Les opérations de guichet
 - 5. Comptes d'ordre
 - 6. Placements
 - 7. Travaux administratifs.

- III. Aspects juridiques :**
 - 1. Ouvertures, modifications et clôtures des comptes
 - 2. Les oppositions, saisie arrêt et ATD
 - 3. Les successions.
 - 4. Les impayés « Incidents de paiements »

- IV. Crédit à la clientèle**
 - 1. Crédits d'exploitation
 - 2. Crédits d'investissement
 - 3. Crédits d'habitat.
 - 4. Escompte commercial
 - 5. Crédits par signature « cautions et avals »

- V. Opérations du commerce extérieur**
 - 1. Comptes devises.
 - 2. Comptes CEDAC/INR
 - 3. Change manuel
 - 4. Les domiciliations « Import et Export »
 - 5. Les crédits documentaires « import et Export »
 - 6. Les remises documentaires
 - 7. Apurement des dossiers
 - 8. Le transfert libre

- VI. Cellule de contrôle**
- VII. Mission sur agence de prêt sur gage**