

La confiance peut aussi favoriser les fraudes

Enron, Worldcom, Parmalat, REFCO... quelques cas de fraude retentissants. Les activités bancaires semblent épargnées. Et pourtant. En raison du caractère confidentiel du secteur, les cas de fraude ne sont, en règle générale, pas médiatisés. Mais ils sont relativement fréquents. Leur nombre a même tendance à augmenter lorsque les marchés boursiers sont à la baisse – attention donc à la prochaine crise boursière!

Au cours des vingt-cinq dernières années, la fraude a d'ailleurs constitué l'une des principales causes de perte financière pour les banques privées. Avec, en moyenne, un cas important détecté tous les cinq ans, ce délit représente un risque opérationnel et de réputation significatif pour ces institutions.

Les administrateurs et les directions, dont les responsabilités ne cessent de s'alourdir, peuvent être faussement rassurés par le système de contrôle interne, la révision et la couverture d'assurances. A tort, ils pourraient penser que cela n'arrive qu'aux autres...

Modes opératoires

Dans la pratique, les cas de fraude présentent souvent les mêmes caractéristiques en termes d'auteur et de mode opératoire. La plupart du temps, l'objectif visé n'est pas un gain personnel, mais plutôt la dissimulation de pertes sur les comptes de clients.

La majorité des fraudes en interne sont commises par des gestionnaires (relationship managers) qui occupent le plus souvent des postes de direction et/ou qui sont depuis longtemps des intouchables en raison de leur forte rentabilité. Rien de surprenant, la confiance joue un rôle prépondérant dans ce domaine. Le client veut pouvoir compter sur son gestionnaire, qui doit garantir une

DÉCRYPTAGE

L'objectif des fraudeurs est le plus souvent la dissimulation de pertes sur les comptes de clients.



Bernard Fishman, Simon Durrance / Ernst & Young

confidentialité totale. Sur la base de cette relation privilégiée, les clients transmettent la plupart de leurs ordres par téléphone. Beaucoup demandent également que leur courrier soit gardé en «banque restante» – les banques qui ont un fort pourcentage de comptes en banque restante connaissent 50% de cas de fraude supplémentaires. L'importance des fraudes est aussi liée au modèle «banque privée», qui repose sur la relation privilégiée et souvent exclusive entre le client et son gestionnaire, rendant les contrôles à quatre yeux inopérants.

Coté modes opératoires, les fraudes présentent certaines récurrences. Parmi les classiques: le transfert hors de la banque sur la base d'une fausse instruction du client, souvent donnée apparemment par téléphone; les transferts internes de compte à compte entre ayants droit économiques différents pour dissimuler des pertes; l'évaluation incor-

recte du portefeuille, en particulier des titres non cotés; l'interception et la falsification des relevés de compte du client par le gestionnaire; les achats de titres en début de journée attribués en fin de journée aux comptes dont le gestionnaire est bénéficiaire si l'évolution des cours est positive; les produits à effet de levier, fréquemment utilisés pour compenser les pertes subies sur les comptes des clients; enfin, la gestion de fait, c'est-à-dire lorsqu'un gestionnaire gère un compte sans qu'un mandat de gestion ne lui ait été signé par le client. Une telle situation mène à la fraude quand des pertes surviennent et que le gestionnaire ne veut pas révéler qu'il a géré le compte lui-même, sans l'autorisation requise. On constate aussi que les cas de fraudes importantes ont été généralement découverts lorsque les Bourses chutent après avoir été florissantes pendant une certaine période – à preuve, le nombre record de fraudes importantes en 2001 et 2002.

Quid du contrôle interne

La responsabilité de la prévention des fraudes repose sur le conseil d'administration, les comités d'audit et la direction. Le conseil d'administration doit définir «the tone at the top» (culture de l'honnêteté et du comportement éthique) et s'assurer qu'un système de contrôle interne est en place. La direction a la responsabilité de la surveillance au quotidien, de la mise en place détaillée et de la communication d'une culture de contrôle. Son rôle est avant tout de montrer l'exemple.

Il y a cependant un bémol. Les systèmes et contrôles internes pour la gestion de fortune ne sont souvent pas aussi efficaces ou orientés vers la fraude qu'on pourrait le croire. Il est fréquent que les contrôles internes dépendent directement des gestionnaires qui ont la possibilité de les

outrepasser (override). Les améliorations récentes dans la compliance et le contrôle interne ne suffisent pas toujours à couvrir le risque de fraude. A grands frais, les banques ont mis en place de nouveaux systèmes et processus pour surveiller les transferts sur la base des indices de blanchiment d'argent. Cependant, la plupart des banques n'ont pas saisi cette occasion pour inclure également des contrôles contre la fraude, en particulier en portant l'accent sur les transferts entre ayants droit économiques différents.

Know your business

Il est par conséquent primordial que le conseil d'administration, le comité d'audit et la direction développent une compréhension du risque de fraude, des domaines particulièrement à risque et des divers signaux d'alarme en ce qui concerne les activités de la banque (know your business) et de ses employés (know your employees).

Pour que le conseil d'administration puisse effectuer sa surveillance sur les activités de la banque, il doit recevoir de la direction un reporting sur le contrôle interne relatif aux contrôles-clés effectués et sur leur fréquence. Ce document, qui porte aussi sur le risque de fraude, doit permettre au conseil d'administration de déterminer le niveau de risque auquel la banque est potentiellement exposée, ainsi que de s'assurer de l'efficacité du système de contrôle interne. En ce qui concerne les employés, les banques doivent fixer la ligne générale de comportement (tone at the top) à l'aide d'un code de conduite



Les délits dans le secteur bancaire ne sont en général pas médiatisés. Mais ils sont fréquents. Leur nombre a tendance à augmenter quand les marchés boursiers sont à la baisse.

et des directives internes sur la rémunération, les gratifications et les cadeaux, etc.

Ces règles de base doivent être soutenues par une politique de recrutement rigoureuse, la vérification systématique et indépendante des antécédents des nouveaux collaborateurs. éventuellement la mise en place de procédures de whistleblowing. Une attention particulière sera portée aux employés sensibles, qui de par leurs fonctions et leur importance pour la banque peuvent abuser de leur savoir et de leur pouvoir. On veillera aussi à mettre en place un système de sanctions transparent et conséquent.

Surveillance partielle

De nombreuses banques sont au bénéfice de polices d'assurance qui couvrent un tel risque. Mais celles-ci

n'offrent pas toujours de protection suffisante. Généralement, le montant assuré est plafonné à 20 millions de francs. Alors que beaucoup de fraudes ont entraîné des pertes largement supérieures. Les compagnies d'assurances ont, de plus, le droit de procéder à des enquêtes détaillées. Si leur rapport démontre que les contrôles internes ne sont pas conformes aux standards requis en matière de fraude, elles seront en droit de réduire, voire de refuser leur prestation au motif que la banque, par son attitude, est responsable du dommage. D'ailleurs, les assurances pratiquent de plus en plus le risk adjusted pricing pour déterminer le niveau des primes.

Il est aussi fréquent de croire que c'est à l'auditeur de détecter les cas de fraudes, alors que la responsabilité incombe au conseil d'administration et à la direction – par la définition et la mise en place du contrôle interne de la banque. Dans la pratique, la majorité des cas de fraude sont détectés grâce aux clients, alors que les réviseurs – internes et externes – n'en découvrent spontanément que très peu.

La fraude existe donc bel et bien dans la gestion de patrimoine. Elle est même souvent liée à des cycles économiques, à l'existence d'opportunités – affaiblissement temporaire du système de contrôle interne dû à une importante migration informatique, fusions, réorganisations, rotation élevée du personnel, etc. – et à la culture de la banque. Le risque zéro n'existe pas. C'est la réputation, voire la pérennité de l'établissement qui est en jeu. «

LA FIN DES INTOUCHABLES

Quelques mesures de prévention pour éviter les fraudes: S'assurer que la **culture de l'honnêteté** et du comportement éthique s'applique à tous (pas «d'intouchables»).

Mettre en place des **contrôles clés** portant sur la fraude et établir un reporting à la direction et au conseil d'administration.

Développer un **outil de détection** des transactions particulièrement sensibles (transferts internes entre ayants droit économiques différents, produits avec effet de levier, achats groupés pour clients non gérés...).

Se rappeler que le risque de fraude est plus élevé dans les **filiales** et **succursales**, en particulier à

l'étranger et lorsqu'il s'agit de nouvelles acquisitions.

Considérer que le **risque** de fraude est **évolutif** et que la vulnérabilité à la fraude doit être réévaluée au moins annuellement.

Inclure dans le plan d'audit interne le **suivi** du risque de fraude et les tests de contrôle. Faire aussi le

suivi des **manquements** aux règles, même légers, et les sanctionner.

S'assurer que la plupart des clients sont vus tous les deux à trois ans par une deuxième personne.

Contracter une **assurance** contre la fraude et revoir régulièrement la couverture et les conditions.