

Fraude dans le private banking: les banques sont moins en sécurité qu'elles ne le pensent



Par Bernard Fishman

Partner, Competence Center Private Banking, Ernst & Young



Simon Durrance

Senior Manager, Competence Center Private Banking, Ernst & Young

Enron, Worldcom, Parmalat, Refco sont des exemples de cas de fraude qui ont récemment capté l'attention du public. En raison du caractère confidentiel qui résulte des activités bancaires, les cas de fraude ne sont, en règle générale, pas médiatisés. Cependant, dans les activités de private banking, les cas sont relativement fréquents et augmentent sensiblement lorsque les marchés boursiers sont à la baisse (attention donc à la prochaine crise boursière!).

En effet, au cours des vingt-cinq dernières années, la fraude a 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 la fraude n'arrive qu'aux autres...

Plan d'action pour une prévention de la fraude

- 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, etc.).¹
- 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 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.

¹ Le centre de compétence Private Banking de Ernst & Young a développé un produit spécifique contre le risque de fraude CAFTM «Concept Against Fraud in Private Banking». Pour plus d'information: www.ey.com/ch/pb

- interception et falsification des relevés de compte du client par le gestionnaire;
- 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;
- produits à effet de levier fréquemment utilisés pour compenser les pertes subies sur les comptes des clients;
- gestion de fait: c'est-à-dire lorsqu'un gestionnaire gère un compte sans qu'un mandat de gestion lui ait été signé par le client. Une telle situation amène 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 (par exemple, nous avons constaté un 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 l'activité private banking ne sont souvent pas aussi efficaces ou orientés vers la fraude qu'on pourrait le croire. Fréquemment, 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 d'inclure également des contrôles contre la fraude, en particulier en portant l'accent sur les transferts entre ayants droit économiques différents.

Know Your Business (KyB) - Know Your Employees (KyEs)

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 - KyB) et de ses employés (Know your Employees - KyEs).

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 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 et des directives internes, signés par chaque employé, sur des sujets tels que la rémunération, les gratifications et l'acceptation de cadeaux. Ces règles de base doivent être soutenues par une politique de recrutement rigoureuse, la vérification systématique et indépendante des antécédents des nouveaux collaborateurs, leur intégration et leur formation détaillée, éventuellement la mise en place de procédures de «whistleblowing», etc. Une attention particulière sera portée aux employés «sensibles» qui, de par leur fonction 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.

L'assurance ne couvre pas toujours tout

De nombreuses banques sont au bénéfice de polices d'assurances qui couvrent un tel risque; mais celles-ci n'offrent pas forcément une protection suffisante. Généralement, le montant assuré est plafonné à 20 millions de

francs suisses, alors que beaucoup de fraudes ont entraîné des pertes largement supérieures au montant assuré. De plus, les compagnies d'assurances peuvent procéder à des enquêtes détaillées. Par exemple, si leur rapport constate que les contrôles internes contre la fraude ne sont pas conformes aux standards requis, 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.

«Expectation gap»

Il est fréquent de croire que c'est à l'auditeur de détecter les cas de fraudes, alors que la responsabilité première incombe, comme mentionné plus haut, 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 en private banking sont détectés grâce aux clients alors que les réviseurs (interne et externe) n'en découvrent spontanément que très peu.

La capacité du réviseur à identifier une fraude va dépendre de facteurs tels que l'habileté de son auteur, la fréquence et l'étendue de

la manipulation, le degré de complicité, la taille relative des montants individuels touchés et le niveau hiérarchique des personnes impliquées.

En résumé...

La fraude dans le private banking existe; elle est 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. Même si le risque zéro n'existe pas, une forte prise de conscience des écueils potentiels et l'identification des zones sensibles peuvent participer à la réduction des risques dont l'importance potentielle, plus que la probabilité, peut mettre en danger la réputation voire la continuation d'un établissement.

Pour conclure, un conseil: osez poser les questions sur le risque de fraude afin d'apprécier le niveau de risque et la manière dont il est maîtrisé.

¹ Les banques qui ont un fort pourcentage de comptes en «banque restante» connaissent 50% de cas de fraudes supplémentaires. Voir également «Fraud, the Unmanaged Risk», www.ey.com/ch/pb