

Analyse des mécanismes de fraude bancaire au Maroc : étude de cas empiriques issus de deux établissements

Analysis of Banking Fraud Mechanisms in Morocco: An Empirical Case Study from Two Institutions

EL BAZ Anouar - Phd

Docteur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociale de Ain Chock

Université Hassan II

Maroc

Date de soumission : 10/05/2025

Date d'acceptation : 16/06/2025

Pour citer cet article :

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 « Volume 9 : numéro 2 » pp : 108-130.

Résumé

Cet article explore la fraude bancaire au Maroc à travers une approche empirique fondée sur des études de cas. La recherche 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'étude repose 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, suivis de falsifications de documents, de vols directs et d'usurpations d'identité. L'utilisation des études de cas permet de dégager des typologies de fraude et d'identifier des failles récurrentes dans les dispositifs de contrôle internes. L'analyse met également en évidence la nécessité de dispositifs de prévention contextualisés et adaptés à la réalité opérationnelle des établissements. La diversité des cas examinés démontre la richesse d'une approche qualitative pour saisir les dynamiques organisationnelles liées à la fraude. Cette recherche contribue à la littérature sur le management des risques et propose des pistes pratiques pour renforcer la gouvernance des institutions financières. Elle plaide enfin pour une meilleure articulation entre méthodologies qualitatives et pratiques professionnelles dans le secteur bancaire.

Mots clés : Secteur bancaire, Fraude, contrôle interne, détournement de fonds, sécurité bancaire.

Abstract

This paper explores banking fraud in Morocco through an empirical approach based on case studies. The research is framed within a "constructivist" approach, bridging theory and practice to better understand the complexity of fraud mechanisms. Using action research, the study is grounded in 45 real cases from two Moroccan banking institutions. The qualitative methodology adopted enables immersion into the organizational context, providing a detailed analysis of fraudulent acts, their perpetrators, and preventive measures. The results reveal a predominance of fund embezzlement, followed by document falsifications, direct theft, and identity theft. The use of case studies allows for the development of fraud typologies and the identification of recurring gaps in internal control systems. The analysis also highlights the need for prevention mechanisms tailored to the operational realities of the institutions. The diversity of the cases studied demonstrates the richness of a qualitative approach in understanding organizational dynamics related to fraud. This research contributes to the literature on risk management and offers practical insights for enhancing governance in financial institutions. It ultimately advocates for better alignment between qualitative methodologies and professional practices within the banking sector.

Keywords: Banking sector, Fraud, Internal control, Misappropriation of funds, Bank security

Introduction

Notre article explore un domaine encore relativement peu étudié : la fraude dans les établissements bancaires, un phénomène complexe qui soulève de nombreuses interrogations, tant pour les chercheurs que pour les professionnels du secteur. La problématique centrale de notre étude s'articule autour de la question suivante : **Quels sont les facteurs favorisant la fraude bancaire au Maroc, et comment les établissements financiers peuvent-ils renforcer leurs systèmes de prévention pour mieux les anticiper ?** Cette interrogation répond aux préoccupations croissantes concernant la vulnérabilité du secteur bancaire face aux risques de fraude, particulièrement dans le contexte marocain.

La gravité de ce phénomène ne saurait être sous-estimée, comme le démontre l'analyse de 45 cas de fraude recensés dans deux établissements bancaires marocains. Ces fraudes présentent des formes et des ampleurs variées, allant du détournement de fonds (46 % des cas), à la falsification de documents bancaires, en passant par le vol physique de fonds. Les résultats de notre étude mettent en lumière des vulnérabilités profondes dans les processus de vérification, la gestion des crédits et la sécurité interne, soulignant ainsi l'urgence de renforcer les dispositifs de prévention et de contrôle au sein des établissements bancaires marocains.

Bien que les recherches précédentes sur la fraude bancaire aient largement porté sur les systèmes de détection et la gestion des risques, souvent dans des contextes développés, peu d'études ont abordé spécifiquement la situation marocaine. Des travaux tels que ceux de Smith et al. (2019) ou Jones et al. (2018) ont principalement mis l'accent sur les technologies avancées et les approches prédictives de détection des fraudes à grande échelle. Cependant, dans le cas du Maroc, un pays où la digitalisation des services bancaires est encore en développement et où les fraudes demeurent majoritairement non technologiques, il existe une lacune notable. En outre, bien que certaines études aient porté sur des fraudes dans d'autres secteurs bancaires (Miller, 2017 ; Fitzgerald, 2016), peu d'entre elles se sont concentrées sur la nature des fraudes internes, le rôle de l'ancienneté des fraudeurs ou la facilitation de ces actes par des agents internes.

Dans un environnement où les flux d'information augmentent de façon exponentielle et où les relations financières deviennent de plus en plus complexes, il est devenu impératif d'adopter des approches modernes et pratiques en matière de recherche. Celles-ci doivent aller au-delà de la division traditionnelle entre sciences fondamentales et appliquées, pour offrir des solutions concrètes adaptées aux réalités du terrain. C'est pourquoi nous avons opté pour une

démarche transdisciplinaire, visant à allier théorie et pratique afin de pallier les insuffisances observées dans les méthodologies classiques de recherche.

Notre étude s'inscrit dans un cadre épistémologique constructiviste, où la collecte des données s'effectue au plus près de la réalité organisationnelle. Nous avons mené des études de cas en recherche-action au sein de deux établissements bancaires marocains. Cette approche méthodologique nous permet de nous immerger dans le contexte de ces institutions, en combinant des examens participants et non participants, pour mieux comprendre les dynamiques internes de la fraude.

Cet article se structurera comme suit : dans un premier temps, nous détaillerons notre méthodologie en précisant les spécificités de l'approche qualitative adoptée. Puis, nous exposerons l'intérêt des études de cas pour comprendre les mécanismes de fraude. Enfin, nous conclurons en abordant les implications de nos résultats pour la prévention de la fraude et l'optimisation des dispositifs de contrôle au sein des établissements bancaires. Cette analyse vise à enrichir la littérature existante sur la gestion des risques, tout en proposant des solutions pratiques adaptées aux banques marocaines.

1. Cadre méthodologique

1.1. L'adoption de La méthodologie recherche qualitative dans notre étude

Depuis 1979, Van Maanen soulignait le besoin de faire appel fréquemment aux méthodologies de recherche qualitative. L'utilisation des méthodologies de recherche qualitative n'a pas toujours fait l'unanimité, particulièrement en raison des difficultés d'analyse des données et de généralisation des conclusions auxquelles sont généralement confrontés les chercheurs face à des informations qualitatives (MILES, 1979); ce qui est considéré comme une contradiction pour des sciences appliquées.

Les récentes recherches visent à favoriser l'utilisation des recherches qualitatives dans les sciences du management et en ce qui concerne l'étude des organisations même si le statut de ce type de méthodologie est souvent décrié au profit de méthodologie quantitatives ayant historiquement montré leur validité scientifique (Cassell, et al.,2006).

Le choix de méthodologies de type qualitatif peut se justifier pour résoudre des problématiques émergentes, ne faisant pas l'objet d'un consensus et pour lesquelles l'accès à l'information fait en partie défaut (Parker, 2012). Quelques chercheurs favorisent le dépassement de la logique de quantification de tout phénomène organisationnel, a fortiori

quand ces derniers concernent et font interagir des comportements ou qu'ils impliquent des processus complexes.

Par contre il y'a d'autres chercheurs qui insistent sur l'intérêt de proposer des méthodologies de recherche regroupant les approches qualitatives et quantitatives afin de dépasser cette division.

1.2. Le rôle de l'objet de la recherche dans le choix méthodologique

De nombreuses études spécialement en finance traitent le sujet de la fraude, au travers de l'enjeu de probabilité de survenance dans une logique assurantielle ou la logique comptable associée au risque de fraude. Néanmoins l'enjeu que constitue la fraude pour les établissements bancaires a fait l'objet de travaux montrant l'obligation de mettre en place de réelles politiques de prévention contre le risque de fraude.

Les travaux de recherche sur la fraude ayant recours à une approche qualitative s'intéressent particulièrement à déterminer la relation entre cette notion et d'autres notions semblables telles que les notions de confiance et de menaces, le lien entre risque, processus organisationnels, gestion des risques et stratégie, le lien entre risque et responsabilité, la description pratique des limites du Risk Management. Pour ces différentes thématiques, une recherche qualitative paraît plus à même de permettre la collecte et l'analyse des données relativement aux normes de gestion des risques.

1.3. Le choix des études de cas

Yin a défini l'étude de cas comme une enquête concernant des événements contemporains apparaissant dans le monde professionnel dans des contextes spécifiques. La justification de cette approche méthodologique se trouve dans l'étude des cas pour lesquels la relation entre événement et contexte n'est pas bien établie.

Le choix de l'étude de cas résulte de la question de recherche, dans le cas d'une question à caractère descriptif, il est alors approprié d'avoir la capacité de renouveler les méthodes de recherches pour distinguer ce qui relève du cas particulier de ce qui a vocation à être généralisé. L'étude de cas est donc un dispositif méthodologique important en fin de recherche pour appréhender la survenance de certains événements.

L'étude de cas a pour rôle aussi de limiter un certain nombre de biais que l'on retrouve quelquefois dans les entretiens semi-directifs. Cela permet aussi de mieux entourer le champ de survenance d'un événement ou d'une série de faits. Pour ces raisons, la méthode de l'étude de cas est actuellement fréquemment utilisée en « Gestion de risque » spécialement et a

permis d'éclaircir plusieurs problématiques appliquées. Nous nous inscrivons dans cette démarche.

Nous pouvons définir un cas dans le cadre de notre recherche comme une étude de cas de longue durée en tant que chercheur-acteur interne et externe à l'organisation.

Dans les contributions de (Yin, 2012), L'objectif de la revue de littérature dans la triangulation méthodologique est de favoriser l'anticipation des situations où les informations vont se confirmer entre elles sans pour autant éliminer les biais. Ces informations feront ainsi écho à la même logique sans pour autant permettre de décrire la réalité de l'organisation, une présentation spécifique des cas, laquelle suppose d'avoir un cheminement clair de collecte d'information qui, sans être indispensable, peut-être d'une aide efficace pour guider le chercheur face à une situation de « prolifération de données ».

Il est formellement question de ne pas mélanger ce qui relève du cas, du résultat réel, de l'exemple, et de l'interprétation, a fortiori lorsqu'il y a plusieurs cas, cela crée un biais dans le rapprochement inter-cas, donc il question de bien fractionner les éléments différents récupéré durant la même collecte d'informations. Notre enquête donne une importance à ces éléments dans la présentation des études de cas, une analyse consacrée aux études de cas, laquelle, sans être habituelle, présuppose le recours à des méthodes bien précises engendrant une aide pour développer une logique d'interprétation renforcée dans chaque cas.

Yin souligne que l'utilisation de la même approche méthodologique peut engendrer le risque de mener à la même conclusion. Il est donc important de garder l'idée dans l'analyse qu'il peut subsister des biais et que la généralisation statistique, aussi poussée soient-elles, ne constituent pas le statut de preuve. Lors de nos études de cas, nous nous sommes inspirés des travaux réalisés mobilisant particulièrement l'approche narrative (Boje, 2001). Faire appel à cette approche présume néanmoins, des ajustements pour tenir compte de la différence du vocabulaire utilisé durant nos études de cas, mais en conservant une rigueur méthodologique afin de bien décrire la réalité des terrains de recherche.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons choisi plusieurs cas d'étude cela s'explique pour les raisons ci-après :

- (i) Le sujet exploratoire « risque de fraude » et l'étude de la mise en place des éléments de maîtrise consacrée à ce type de risque supposaient d'étudier des cas d'entreprises assez nombreux pour que l'étude soit représentative de la réalité. Une période de douze mois minimums nous permettait formellement de déterminer les obstacles et

leviers dans la mise en œuvre la politique de maîtrise du risque de fraude ainsi que de percevoir notre sujet central,

- (ii) Le choix des études de cas était aussi guidé par l'exigence d'être en face de situations d'établissements significatives du secteur bancaire marocain et présentant une réelle diversité de cas de survenance de risque de fraude, ces établissements étant généralistes de par leurs activités,
- (iii) Nous avons aussi dirigé notre choix sur deux établissements bancaires, dans une vision d'expliquer les distincts degrés de maturité par établissement et de nous apporter des rapprochements entre les différents cas,
- (iv) Finalement, le choix des cas est aussi le résultat des difficultés d'accès à l'information, nous nous sommes concentrés sur les cas d'établissements dans lesquels une étude complète était faisable, que ce soit pour des raisons d'accessibilité de l'établissement que d'importance accordé au sein des structures au sujet constituant notre objet de recherche.

Pour (Gustavsen, 2001) un travail de recherche composé de quelques cas d'étude et à un périmètre limité peut très bien répondre aux exigences dans une vision fondatrice d'une recherche sur un sujet émergent. La recherche-action est en plus adaptée pour maîtriser une perspective dans un cas d'étude.

La confirmation des principes théorissables en se basant sur des études de cas a bien été traitée par plusieurs chercheurs (Huber & Van de Ven, 1995). Le plus important, c'est d'étudier l'objet de la recherche avec une vision définie clairement avec une collecte de données qui se fait de manière systématique, L'échantillon peut-être faible en comparaison avec les recherches quantitatives (Mintzberg, 1979).

L'utilisation de la méthodologie de l'étude de cas est parfois considérée comme non généraliste vu sa propriété trop souvent contingente. Malgré cela, avec le respect des règles mises en place et l'adoption d'une méthodologie clairement définie, elle permet plus que d'autres méthodes de mieux cerner des sujets de terrain selon Yin (Yin, 1981).

Notre travail de recherche s'est limité à deux établissements bancaires. A premier regard le nombre des établissements peut prêter à débat, mais nos recherches-actions sont nombreuses et concernent une longue période, nous avons complété ces cas pratiques par la réalisation de plusieurs entretiens semi-directifs avec acteurs.

Nous partageons le même point de vue avec Giddens, que le nombre limité de cas, réduit à deux établissements dans notre recherche, peut-être suffisant dès lors qu'une analyse détaillée

de chaque établissement permettra de répertorier leurs spécificités et ressemblances (Giddens, 1979).

Sur ce plan notre travail a porté sur un nombre jugé significatif des cas diversifiés de fraude survenus au niveau de ces deux banques et a pour objet d'examiner les actes de fraudes, leurs caractéristiques et leurs modes opératoires ainsi que les auteurs de fraudes et leurs motivations.

A noter que la section suivante présente l'analyse des cas étudiés, qui permettent de structurer les résultats des informations collectées.

2. Présentation des cas analysés

La confirmation des principes théorissables en se basant sur des études de cas a bien été traitée par plusieurs chercheurs (Huber & Van de Ven 1995). Le plus important selon Mintzberg, c'est d'étudier l'objet de la recherche avec une vision définie clairement avec une collecte de données qui se fait de manière systématique, L'échantillon peut être faible en comparaison avec les recherches quantitatives (Mintzberg, 1979).

L'utilisation de la méthodologie de l'étude de cas est parfois considérée comme non généraliste vu sa propriété trop souvent contingente. Malgré cela, avec le respect des règles mises en place et l'adoption d'une méthodologie clairement définie, elle permet plus que d'autres méthodes de mieux cerner des sujets de terrain (Yin, 1981).

Notre travail de recherche s'est limité à deux établissements bancaires. A premier regard le nombre des établissements peut prêter à débat, mais nos recherches-actions sont nombreuses et concernent une longue période, nous avons complété ces cas pratiques par la réalisation de plusieurs entretiens semi-directifs avec acteurs.

Nous partageons le même point de vu avec Giddens, que le nombre limité de cas, réduit à deux établissements dans notre recherche, peut-être suffisant dès lors qu'une analyse détaillée de chaque établissement permettra de répertorier leurs spécificités et ressemblances (Giddens, 1979).

Sur ce plan notre travail a porté sur un nombre jugé significatif des cas diversifiés de fraude survenus au niveau de ces deux banques et a pour objet d'examiner les actes de fraudes, leurs caractéristiques et leurs modes opératoires ainsi que les auteurs de fraudes et leurs motivations.

Cette section expose les principaux résultats issus des études de cas réalisées en recherche-action. Il s'agit des principales conclusions de notre étude relative au déploiement des

politiques de maîtrise du risque de la fraude, d'inspiration normative, au sein du secteur bancaire marocain.

Le volet pratique de notre travail a porté sur 45 affaires de vol et de fraude survenues au niveau de 41 agences, trois centres d'affaires et une succursale de deux grandes banques de la place financière marocaine.

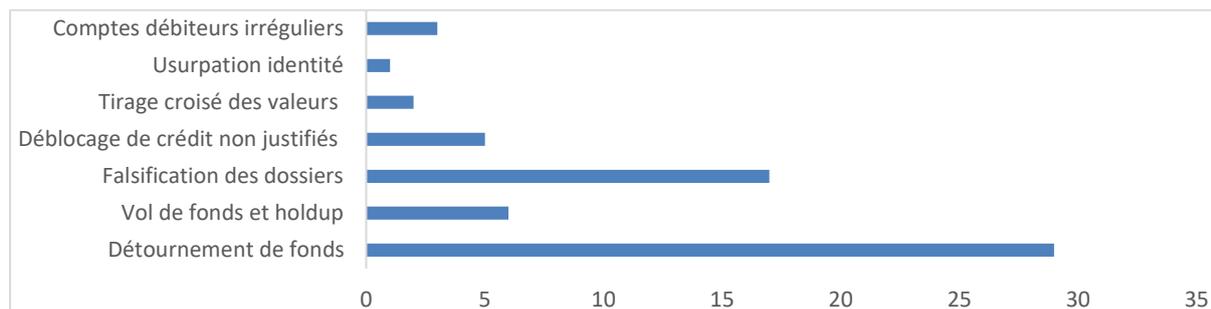
Afin de préserver le secret professionnel et de confidentialité des données, les données relatives aux noms des établissements aux montants et des dates des fraudes ou autres informations confidentielles ont été changées ou simulées.

2.1. Etat récapitulatif des cas de fraude examinés et répartition par nature de fraude

2.1.1. Répartition par type d'acte

L'examen des 63 actes de fraudes perpétrés au niveau des différentes agences a fait ressortir une prédominance des actes de détournement de fonds avec une part significative de l'ordre de 46 % correspondant à 29 cas. Ce qui indique une vulnérabilité significative dans la gestion et la sécurité des fonds. Ensuite, la falsification des moyens de paiement, dossiers de crédit, ouvertures de comptes et attestations bancaires est la deuxième catégorie la plus fréquente, avec 17 cas (27%), révélant des failles dans les processus de vérification et d'authentification des documents et transactions. Le vol de fonds et les holdups, avec 6 cas (10%), nécessitent des mesures de sécurité physique et électronique accrues. Le déblocage de crédit non justifiés ou fictifs et le financement de projets fictifs, avec 5 cas (8%), suggèrent des lacunes dans les procédures de vérification des demandes de crédit et des projets financés. Les tirages croisés des valeurs et les conservations de valeurs impayées, avec 2 cas (3%), bien que peu fréquents, peuvent avoir des impacts financiers significatifs. L'usurpation d'identité, avec 1 cas (2%), reste une menace sérieuse malgré sa rareté. Enfin, les comptes débiteurs irréguliers, avec 3 cas (4%), indiquent des anomalies dans la gestion des comptes clients. Pour améliorer la sécurité et réduire les risques de fraude, il est essentiel de mettre en place des contrôles internes robustes, des procédures de vérification rigoureuses, et des technologies avancées de détection de fraude, ainsi qu'une formation continue des employés sur les meilleures pratiques de sécurité et de gestion des risques.

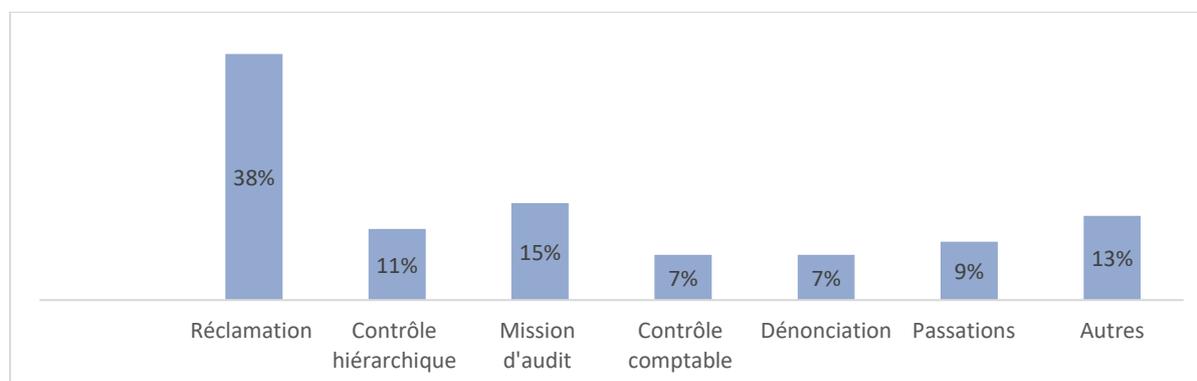
Figure 1 : Nature de la fraude



2.1.2. Élément déclencheur de la fraude

La réclamation clientèle est le principal élément déclencheur, avec 17 affaires traitées représentant 38% du total, ce qui souligne l'importance de la vigilance des clients et de la mise en place de canaux efficaces pour recueillir leurs plaintes. Le contrôle hiérarchique et l'arrêté de la caisse ont permis de détecter 5 affaires (11%), illustrant le rôle crucial des vérifications internes régulières. Les missions d'audit interne ont abouti à la découverte de 7 affaires (15%), mettant en évidence l'efficacité des audits pour identifier les fraudes. Le contrôle comptable du siège a révélé 3 affaires (7%), indiquant que les vérifications centralisées jouent également un rôle significatif. La dénonciation a conduit à la détection de 3 affaires (7%), montrant l'importance des mécanismes permettant aux employés de signaler des comportements suspects. Les passations de pouvoirs ont permis de détecter 4 affaires (9%), ce qui montre que les transitions de responsabilités peuvent révéler des irrégularités. Enfin, d'autres moyens non spécifiés ont contribué à la détection de 6 affaires (13%), soulignant la diversité des méthodes de détection. Pour renforcer la détection des fraudes, il est essentiel de combiner ces différents moyens, d'encourager la vigilance des clients et des employés, et de maintenir des contrôles internes rigoureux et des audits réguliers.

Figure 2 : Moyens de détection de la fraude



2.1.3. Montant de la fraude

Les fraudes de faible montant, allant de 0 à 50 000 dirhams, bien qu'elles représentent 22% des cas (10 affaires), ne représentent que 0% des pertes financières totales, soit 202 000 dirhams. Les fraudes dont les montants se situent entre 50 000 et 500 000 dirhams sont les plus fréquentes, avec 33% des cas (15 affaires), mais ne représentent que 3% des pertes financières totales, soit 4 750 000 dirhams. Les fraudes entre 500 000 et 1 000 000 dirhams représentent 13% des cas (6 affaires) et 4% des pertes financières totales, soit 6 550 000 dirhams. Les fraudes entre 1 000 000 et 3 000 000 dirhams constituent 9% des cas (4 affaires) et 5% des pertes financières totales, soit 8 260 000 dirhams. Les fraudes entre 3 000 000 et 5 000 000 dirhams représentent également 9% des cas (4 affaires) et 9% des pertes financières totales, soit 15 000 000 dirhams. Enfin, les fraudes de plus de 5 000 000 dirhams, bien qu'elles ne représentent que 14% des cas (6 affaires), sont responsables de la majorité des pertes financières, soit 80% du total, avec 138 500 000 dirhams. Cette analyse montre que, bien que les fraudes de faible montant soient plus fréquentes, ce sont les fraudes de grande envergure qui causent les pertes financières les plus importantes. Pour minimiser les pertes, il est crucial de renforcer les mesures de prévention et de détection des fraudes de grande ampleur, tout en maintenant une vigilance accrue sur les fraudes de moindre importance.

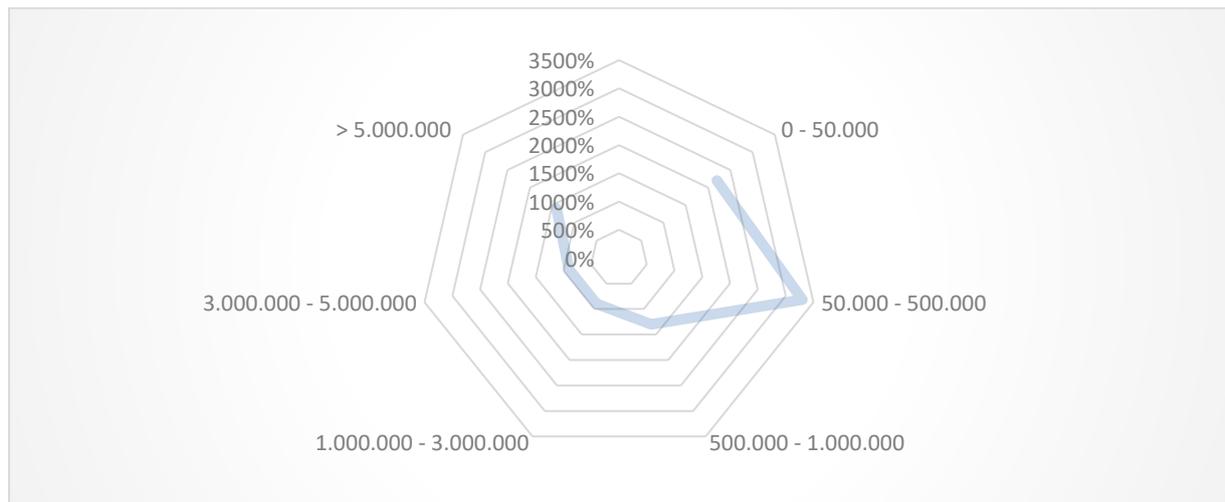
Le montant des fraudes varie selon le type de la malversation commise. En matière de vol direct, prélèvements de fonds de la caisse, falsification de chèque guichet ou personnalisé est variable avec une moyenne arrêtée à 323.000 dirhams ;

La moyenne des détournements de fonds dans les comptes internes de la banque par virements non justifiées est de 400.000 dirhams.

Le montant des détournements de fonds objet des crédits fictifs ou débloqués avec des faux documents est variable avec une moyenne oscillant autour de 8.250.000 dirhams.

Les opérations de tirage croisé des valeurs, escompte non autorisé et dissimulation valeurs impayés, le montant moyen du détournement de fonds est de 15.500.000 dirhams avec des seuils variant de 3.000.000 à 29.000.000 dirhams.

Figure 3 : Perte financière liée à la fraude



2.1.4. Délai de découverte de la fraude

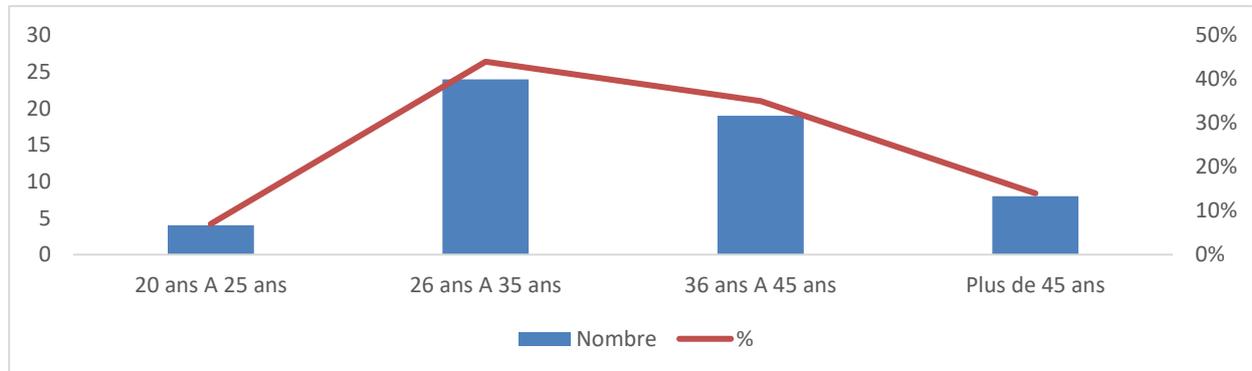
Nous avons constaté que le détournement de fonds est détecté sur une période allant de 1 jour à 12 mois, ce qui indique une variabilité significative dans le temps nécessaire pour identifier ce type de fraude, probablement en fonction de la complexité des opérations et des mécanismes de détection en place. Les fraudes par vol et prélèvements de la caisse des fonds sont détectées plus rapidement, en général entre 1 jour et 1 semaine, ce qui suggère une vigilance accrue et des contrôles réguliers sur les opérations de caisse. Les fraudes par falsification et escroquerie nécessitent entre 7 jours et 2 mois pour être découvertes, reflétant une certaine sophistication dans les méthodes utilisées et la nécessité de vérifications approfondies pour les identifier. Le déblocage de crédits fictifs ou non autorisés prend considérablement plus de temps à être détecté, avec un délai de 15 mois, indiquant des lacunes potentielles dans les procédures de vérification et de suivi des crédits. Enfin, le tirage croisé des valeurs et la dissimulation d'écritures relatives aux valeurs impayées sont découverts en moyenne après 6 mois, ce qui montre que ces types de fraudes peuvent rester masqués pendant une période relativement longue avant d'être repérés.

Pour améliorer la détection de la fraude, il est essentiel de renforcer les contrôles internes, d'optimiser les systèmes de surveillance et de vérification, et de promouvoir une culture de vigilance et de transparence au sein de l'organisation.

2.1.5. Répartition par auteur de fraude

Les auteurs de fraude toutes catégories confondues et faisant partie du personnel de la banque ont une moyenne d'âge de 37 ans et dont le seuil d'âge varie de 23 ans à 55 ans. La répartition des auteurs de fraude et complices par âge est décrite comme suit :

Figure 5 : Auteurs de fraude par âge



La majorité des actes perpétrés sont l'œuvre de fraudeurs âgés de 26 ans à 45 ans avec une part relative de 79% du total.

La tranche d'âge allant de 26 ans à 35 ans occupe une part 44% du total des auteurs des fraudes.

Les tranches d'âges de 20 à 25 ans et plus de 45 ans représentent respectivement 7 et 15% du total.

Sur le nombre de 55 fraudeurs et complices toutes catégories confondues on relève :

- 46 fraudeurs hommes soit 84 % du total ;
- 9 fraudeuses femmes soit 16 % du total.

2.1.6. Ancienneté d'emploi et d'affectation au poste du fraudeur

Le tableau 1 présente la répartition des cas de fraude en fonction de l'ancienneté des auteurs. On observe que les individus ayant entre 1 et 5 ans d'ancienneté représentent 16 cas, soit 30% des fraudes. Cette proportion montre qu'un tiers des fraudes sont commises par des personnes relativement nouvelles dans l'organisation. La tranche d'ancienneté de 5 à 10 ans est la plus concernée avec 18 cas, soit 33% des fraudes, indiquant une concentration importante de fraudes chez les individus ayant une expérience intermédiaire. Les personnes ayant entre 10 et 20 ans d'ancienneté comptent pour 13 cas, soit 23% des fraudes, ce qui montre une diminution relative par rapport aux tranches précédentes. Enfin, les individus ayant plus de 20 ans d'ancienneté sont les moins nombreux à commettre des fraudes, avec 8 cas, soit 14%. Globalement, ces données indiquent que la majorité des fraudes sont commises par des individus ayant entre 1 et 10 ans d'ancienneté, ce qui pourrait être dû à divers facteurs tels que la familiarité avec le système ou l'accès à des informations sensibles. Une analyse plus approfondie pourrait aider à mieux comprendre ces motifs et à mettre en place des mesures préventives adaptées.

Des instructions fermes doivent être données pour assurer le redéploiement la mobilité du personnel au maximum toutes les quatre ans au niveau des agences.

Tableau 1 : Auteurs de fraude par ancienneté

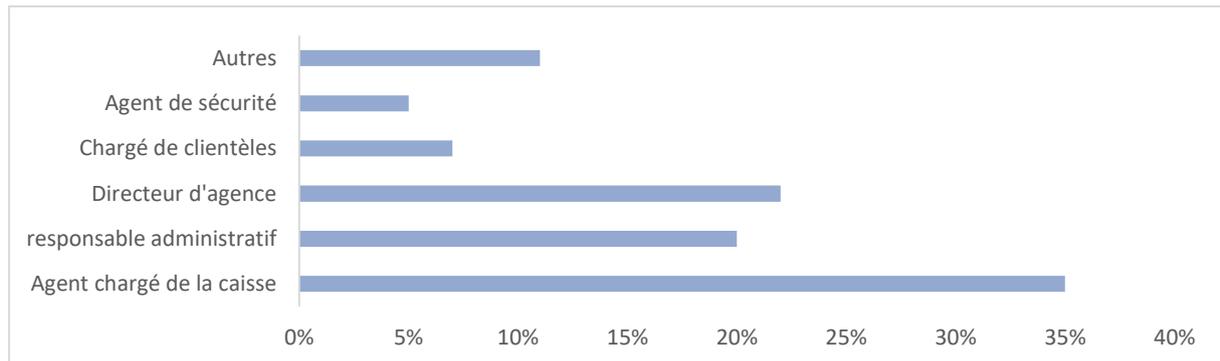
Tranches d'années d'ancienneté	Nombre	%
<i>1 an à 5 ans</i>	16	30%
<i>5 ans à 10 ans</i>	18	33%
<i>10 ans à 20 ans</i>	13	23%
<i>Plus de 20 ans</i>	8	14%
Total	55	100%

2.1.7. Répartition par fonction de l'auteur de fraude

Le nombre des fraudeurs recensés dans le cadre de l'examen des 45 affaires est arrêté à 55 personnes composés de :

- 52 collaborateurs de la banque (fraudeurs et complices) ;
- 3 agents de sécurité affectés aux agences.

Tableau 6 : Auteurs de fraude par fonction



Sur le total des 45 cas de fraude analysés, les fraudes commises au niveau des agences ont souvent été réalisées avec la complicité d'un ou plusieurs agents de la même unité ou d'un agent relevant d'une fonction centrale du siège. Ces agents centralisent les écritures du compte de liaison entre l'agence et le siège, ce qui facilite la dissimulation des fraudes.

Les agents chargés de la caisse sont les plus impliqués, avec 19 cas, soit 35% des fraudes. Leur accès direct aux fonds et aux transactions financières les place en première ligne pour commettre des actes frauduleux. Les responsables administratifs suivent avec 11 cas (20%), leur gestion des processus internes et leur accès aux informations sensibles les rendant également vulnérables à la fraude. Les directeurs d'agence, avec 12 cas (22%), montrent une part significative, probablement en raison de leur position hiérarchique et de leur responsabilité globale sur les opérations.

Les fraudes perpétrées par les agents de sécurité sont rares, avec seulement 3 cas (5%). Elles ont porté sur des vols de fonds en agence, la subtilisation d'une carte monétique à un client au niveau du GAB et l'utilisation frauduleuse de cette carte.

Les chargés de client, ouvertures de comptes et commercialisation de produits sont impliqués dans 4 cas (7%), ce qui peut être dû à leur interaction directe avec les clients et à la gestion des comptes. Enfin, les "autres" fonctions représentent 6 cas (11%), indiquant que divers rôles peuvent également être concernés par des fraudes.

Les fraudes commises par des personnes étrangères à l'organisation ne sont pas incluses dans le total des cas analysés. Elles portent généralement sur des actes de falsification externe des documents de la banque, tels que la falsification des relevés de comptes présentés pour des demandes de visa, ou la falsification de billets de banque et leur écoulement sous forme de versements au guichet d'une agence.

En conclusion, les données montrent que les rôles ayant un accès direct aux fonds ou aux informations sensibles sont les plus susceptibles d'être impliqués dans des fraudes. La complicité entre agents et les opportunités offertes par certaines fonctions centrales accentuent ce risque. Il est donc crucial de renforcer les contrôles internes et les mesures de sécurité pour prévenir ces actes.

2.1.8. Motivations de la fraude

Sur la base de l'examen des cas de fraude, des entretiens et informations verbales recueillies, on a noté les motivations générales de fraude ci-après :

- Besoin de notoriété et estime de soi ;
- Besoin d'appartenance sociale suite à un mariage avec une personne apparentant à un niveau social plus élevé ;
- Besoin d'améliorer le train de vie ou arrondir la fin du mois ;
- Pression liée aux objectifs commerciaux en matière de crédit ;
- Octroi de crédit à des clients non éligibles dont la contrepartie est douteuse ;
- Situation d'endettement.

Nous avons constaté lors de l'analyse des cas que la majorité des fraudeurs ont avoués que les difficultés financières était le principal vecteur pour perpétrer la fraude, comme vivre au-dessus de leurs moyens, la cupidité et les pressions financières principalement associées aux problèmes individuels et familiaux.

2.2. Eléments des modes opératoires de fraude utilisés

Dans ce paragraphe nous allons mettre la lumière sur les différents types de fraudes constatés.

2.2.1. Détournement dans la caisse par chèques, guichet bordereaux de retraits ou chèque personnalisés

Les détournements de fonds sont commis généralement par des agents en charge de la caisse par l'établissement de chèques guichet ou bordereaux de retraits frauduleux par caisse, à l'insu du client et la falsification de sa signature.

Dans certains cas le chèque guichet ne fait pas l'objet d'un contrôle à priori par le responsable hiérarchique et l'absence de vérification de la présence physique du client au moment du retrait.

Ces actes sont favorisés par l'insuffisance ou l'absence du contrôle et de conservation sécurisée du chèque guichet.

2.2.2. Vol ou direct prélèvements de la caisse des fonds

Les fraudes commises portent sur des vols directs de fonds ou détournement des sommes importantes favorisés par l'insuffisance de contrôle de sécurité physique des fonds ou le cumul irrégulier de détention par le même agent de la combinaison et de la clé du coffre.

2.2.3. Détournement des crédits et des comptes clients

Le détournement des opérations de crédits peut se traduire par le déblocage de crédit avec des documents falsifiés, cette opération est réalisée par la production de faux documents de justification d'emploi et de salaire pour le compte de clients non éligibles au crédit. Elle est assurée généralement par des tiers ou par des fraudeurs internes avec la complicité de personnes externes.

Il peut se traduire aussi par des déblocages de crédits non autorisés, Il s'agit du montage d'opérations de crédits non autorisées ou faisant suite à la défaillance du système de gestion des crédits. Cet acte est favorisé par l'absence de contrôle du siège en matière de gestion des engagements et de délégation des pouvoirs et contrôle des transactions dédiées.

Le financement de projets fictifs est assez fréquent, il s'agit de financement de projets inexistant justifiés par des documents falsifiés et comportant une validation inexacte de visite des lieux et une confirmation frauduleuse de l'exécution de chantiers financés et la certification de leur existence physique.

Le détournement de moyens de paiement au nom des clients est une pratique qui porte sur la commande au nom et à l'insu du client d'un carnet de chèque utilisé pour le règlement de valeurs avec des signatures falsifiées, ou la commande d'une carte monétique mise en place et fonctionnant avec des mots de passe frauduleux.

Le détournement des dépôts à terme consiste à détourner des montants du compte d'un client avec simulation de la souscription d'un dépôt à terme, avec l'établissement et la production au client d'un contrat fictif falsifiée portant la signature et le cachet de la banque.

A la date d'échéance du dépôt à terme, le fraudeur peut soit rembourser au client l'équivalent de la somme détournée majorée des intérêts calculés pour la circonstance, par le débit d'un

autre compte de la banque ou par reprise des fonds détournés, soit s'abstenir de reprendre l'écriture initiale, ce qui donne lieu à la réclamation du client mis en cause.

Le détournement par des écritures non justifiées dans les comptes internes, les détournements de fonds dans les comptes internes sont exécutés généralement par des virements falsifiés ou sans support ou par des opérations liées aux circuits de recouvrement de valeurs.

Cette catégorie de détournement est perpétrée essentiellement dans les comptes de liaison et de régularisations, dans les comptes d'attente ou hors bilan.

2.2.4. Tirage croisé des valeurs et conservations de valeurs impayés

Il s'agit d'opération d'escompte de chèques sans autorisation ou escompte de valeurs sans provision tirées sur le ou les comptes de la même personne chez une banque confère.

Cette opération permet à la personne bénéficiaire de disposer temporairement de fonds, sans que le compte ne soit débité suite au rejet de la valeur via le circuit de compensation et de recouvrement inter banque.

Le montant du chèque impayé est logé et dissimulé dans un compte interne durant un délai plus ou moins important en fonction des fréquences des contrôles du compte.

Cette opération peut être facilitée par l'existence d'un agent complice au niveau d'une fonction centrale du siège, chargé de centraliser et contrepasser l'écriture du compte de liaison de contrepartie.

2.2.5. Actes de falsifications

Ces actes portent en particulier sur la falsification des documents et supports de la banque et notamment les relevés de comptes, cachets de la banque attestations avec du papier entête de la banque subtilisé, imité ou contrefait par impression etc.

La falsification des comptes de la banque. Cette catégorie de falsification peut être matérialisée par la falsification des comptes de la banque par l'ouverture de compte fictifs avec des cartes d'identité volés ou perdues ou leur ouverture en l'absence de justificatifs sans support, ou la falsification des éléments du compte pour induire des tiers en erreur sur le bienfondé de sa réalité et obtention d'un avantage quelconque.

Cette pratique est réalisée généralement dans l'objectif d'appuyer les demandes de visa auprès des ambassades des pays étrangers d'accueil.

2.2.6. La falsification d'attestations bancaires

Cet acte est destiné à donner une fausse information sur un ou plusieurs éléments associés au compte du client à la banque.

Il est matérialisé par l'utilisation du papier en tête et l'imitation des signatures des responsables de l'établissement bancaire.

2.2.7. Falsification de chèque de banque et de chèques certifiés

L'émission frauduleuse d'un chèque de banque peut être réalisée sans comptabilisation de l'opération (débit compte de la relation de la somme du chèque émis ou versement en espèces) avec ou sans falsification des signatures des responsables de l'établissement bancaire après subtilisation des formules vierges détenues en stock.

Cet acte est favorisé par le non-respect des règles de conservation physique et de gestion du carnet des chèques de banque.

La fausse certification de chèque est réalisée sans constitution préalable de la provision nécessaire par le débit du compte du client donneur d'ordre.

Conclusion

Le but de cet article était de contribuer à la compréhension et à la connaissance de la fraude au Maroc, un phénomène complexe et encore peu exploré dans le contexte bancaire marocain. La recherche menée dans le cadre de cette étude était à la fois vaste et détaillée, abordant un large éventail de problèmes liés à la fraude dans le système bancaire marocain. Toutefois, il est important de souligner que cette étude ne reflète qu'une vision partielle de la fraude dans le secteur bancaire.

Nous avons présenté les résultats d'une recherche qualitative visant à comprendre les liens entre la multiplication des cas de fraude et les systèmes de prévention mis en place par les établissements bancaires. Conscients des critiques fréquemment adressées aux recherches qualitatives, notamment l'étude de cas, nous avons pris soin de détailler les principes méthodologiques retenus, en nous appuyant sur les travaux de chercheurs en sciences de gestion. Cette démarche nous a permis de mieux cerner les modalités de mise en place d'un dispositif anti-fraude efficace au sein des banques marocaines.

Les résultats de notre étude ont révélé que la majorité des fraudes dans le secteur bancaire marocain sont de nature variée et non technologiquement sophistiquées. La plupart des fraudes sont liées au vol ou à l'appropriation d'espèces ou de chèques, tandis que seuls quelques cas de fraude ont été associés aux cartes de crédit, et peu de fraudes en ligne ont été observées, principalement en raison de l'échelle relativement limitée des services bancaires en ligne. Il ressort également que la détection des fraudes est largement insuffisante, de nombreux cas étant signalés par accident, ce qui témoigne de l'inefficacité des systèmes de contrôle existants. Cependant, il convient de noter que ce problème n'est pas unique aux banques marocaines, mais bien un défi mondial, bien que certaines différences existent en raison du niveau technologique du secteur.

Pour l'avenir, il est essentiel que les banques marocaines investissent davantage dans des systèmes de détection de fraude modernes, incluant des approches logicielles avancées. Cela comprend non seulement l'amélioration ou la révision des contrôles internes, mais aussi la formation continue des employés, l'élaboration de politiques robustes de prévention de la fraude, ainsi que la mise en place de mesures éthiques et de vérification des références des nouveaux employés. L'adoption de technologies telles que l'analyse de données, l'exploration de données et l'intelligence artificielle pourrait, malgré leur coût élevé, offrir des avantages considérables en matière de détection et de prévention des fraudes.

Toutefois, cette étude présente certaines limites, notamment le biais d'accès à l'information et la transférabilité des résultats, qui peuvent être restreints au contexte spécifique des établissements bancaires marocains. Des recherches futures pourraient, par exemple, explorer l'impact de la digitalisation croissante des services bancaires sur la fraude et évaluer l'efficacité des systèmes de détection basés sur l'intelligence artificielle. D'autres études longitudinales pourraient également être menées pour examiner l'évolution des fraudes bancaires au Maroc, en tenant compte des changements induits par la modernisation du secteur et la globalisation croissante du marché bancaire.

En définitive, cette recherche a permis de poser les bases d'une réflexion approfondie sur les dispositifs de prévention et de lutte contre la fraude dans le secteur bancaire marocain, tout en soulignant la complexité de ce phénomène et en proposant des pistes concrètes pour améliorer les pratiques existantes.

BIBLIOGRAPHIE

GIBBONS M., LIMOGES C., NOWOTWY H., SCHWARTZMAN S., SCOTT P., TROW M., « *The new production of Knowledge* », Sage Publications, 1994.

MILES M.B. « Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis, *Administrative Science Quarterly* », 24 (4), 1979, *Qualitative Methodology* (Dec., 1979),

CASSELL C., SYMON G., BUEHRING A., JOHNSON P., The role and status of qualitative methods in management research: an empirical account, *Management Decision*, 2006.

PARKER L.D., Qualitative management accounting research: Assessing deliverables and relevance, *Critical Perspectives on Accounting*, 2012.

YIN R.K., *Applications of case study research*, Sage Publications, 2012.

BOJE D.M., *Narrative methods for organizational & communication research*, Sage publications, 2001.

GUSTAVSEN B., *Theory and Practice: The Mediating Discourse*, in Reason P., Bradbury H., *Handbook of Action Research*, Sage Publications, 2001.

HUBER G.P., VAN DE VEN A.H., *Longitudinal Field Research Methods, Studying Process of Organizational Change*, Sage Publications, 1995.

MINTZBERG H., « *An Emerging Strategy of Direct Research* », *Administration Science Quarterly*, 24, 1979.

YIN R., « The Case Study Crisis: Some Answers », *Administration Science Quarterly*, 26, 1981.

GIDDENS A., « *Central Problem of Social Theory* », London, MacMillan, 1979.

HUBER G.P., VAN DE VEN A.H., *Longitudinal Field Research Methods, Studying Process of Organizational Change*, Sage Publications, 1995.

MINTZBERG H., « *An Emerging Strategy of Direct Research* », *Administration Science Quarterly*, 24, 1979.

YIN R., « The Case Study Crisis: Some Answers », *Administration Science Quarterly*, 26, 1981.

GIDDENS A., « *Central Problem of Social Theory* », London, MacMillan, 1979.

Smith, J., et al. *Advancements in Fraud Detection and Risk Management in the Banking Sector*. *Journal of Financial Security*, 34(2), 112-130, 2019.

Jones, M., et al. *Predictive Technologies in Fraud Detection: A Global Approach*. *International Journal of Banking Technology*, 15(3), 45-60, 2018

Miller, R. Fraudulent Practices in Banking: Insights from Sectoral Studies. *Global Risk Management Review*, 22(4), 221-239, 2017.

Fitzgerald, T. The Role of Internal Fraud in Banking Institutions. *Journal of Economic Crimes*, 8(1), 77-94, 2016.