

REPORT TO THE NATIONS[®]

ÉTUDE MONDIALE SUR LA FRAUDE INTERNE ET LES ABUS PROFESSIONNELS

2020



VERSION
FRANÇAISE



AVANT-PROPOS

Le *Report to the Nations 2020*, la onzième étude de l'ACFE sur les coûts et les effets de la fraude interne, est le plus récent d'une série de rapports, dont la première édition a été publiée en 1996. Collectivement, ces études sont le fruit d'innombrables heures de travail de notre personnel, consacrées à la collecte, l'analyse et l'interprétation des données de milliers de cas de fraude commis contre des organisations de tous types et de toutes tailles. Si nous avons investi tellement de temps et d'efforts dans ces recherches, c'est pour deux simples constats : (1) la fraude interne engendre des coûts colossaux pour les entreprises et les organismes gouvernementaux du monde entier ; et (2) pour nous attaquer à un tel problème, nous devons d'abord le comprendre. Au cours des 24 années qui se sont écoulées depuis sa première publication, le *Report to the Nations* a sans doute contribué davantage à notre compréhension de la fraude interne que toute autre source d'information.

Le premier *Report to the Nations* a été lancé en 1996 par le fondateur de l'ACFE, le Dr. Joseph T. Wells, CFE, CPA, qui a constaté le manque flagrant d'informations sur la fraude interne. Surtout, il a aussi compris que l'ACFE occupait une position unique pour s'attaquer à ce problème, car elle disposait probablement de la plus vaste source d'informations sur la fraude dans le monde : les connaissances et les expériences collectives en matière de fraude des *Certified Fraud Examiners* qui composent notre association.

Au fil des ans, l'ACFE a reçu nombre d'éloges et de marques d'estime pour la publication du *Report to the Nations*, la source de données sur la fraude interne la plus largement utilisée et la plus citée au monde. Mais rien de tout cela ne serait possible sans le travail de milliers de CFE qui ont pris le temps de partager avec nous des informations très détaillées relatives aux cas sur lesquels ils ont enquêté et les leçons qu'ils en ont tirées. En fait, si une association comme l'ACFE existe, c'est avant tout pour que ses membres puissent partager des informations, contribuer au corpus commun de connaissances et ainsi apprendre les uns des autres. L'ACFE est fière d'être le canal qui permet de diffuser et de transmettre ces informations. Cependant, que l'on ne s'y trompe pas, ce sont nos membres qui sont la source de toutes les données contenues dans ces pages. Cette étude est un hommage à l'important travail qu'ils accomplissent, et à leur volonté de contribuer au développement de leur profession.

Au nom de l'ACFE et de tous les CFE qui ont contribué à cette étude, je suis fier de présenter l'édition 2020 du *Report to the Nations*.

Bruce Dorris, J.D., CFE, CPA
Président-Directeur Général de l'Association of Certified Fraud Examiners

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	2	Collusion (fraudeurs multiples)	48
Principales observations	4	Antécédents criminels du fraudeur	48
Introduction	6	Antécédents professionnels du fraudeur	49
Focus : Le coût global de la fraude	8	Indicateurs comportementaux des fraudeurs	49
Comment la fraude interne est-elle commise ?	10	Autres malversations sans lien avec la fraude	51
Catégories de fraudes internes	10	Signaux d'alerte liés à la gestion des RH	51
Durée des schémas de fraude	14	Focus : Signaux d'alerte comportementaux de la fraude	52
Rapidité d'impact (vélocité) des schémas de fraude	16	Sanctions	54
Focus : Comment la fraude interne est-elle dissimulée	17	Mesures disciplinaires internes contre le fraudeur	54
Détection	18	Focus : Réactions à la fraude	55
Détection initiale de la fraude interne	18	Motivations pour ne pas poursuivre en justice	56
Perte et durée médianes par méthode de détection	20	Recouvrement des pertes liées à la fraude	56
Efficacité de la ligne d'alerte et du mécanisme de signalement	21	Amendes infligées aux organisations victimes	57
Mécanismes de signalement	22	Méthodologie	58
Personnes auxquelles les lanceurs d'alerte effectuent leur signalement	23	Analyse méthodologique	59
Organisations victimes	24	Participants à l'enquête	60
Type d'organisation	24	Focus régional	62
Taille de l'organisation	25	Asie-Pacifique	62
Secteur d'activité de l'organisation	26	Europe de l'Est et Asie occidentale et centrale	64
Focus : La fraude dans le secteur à but non lucratif	28	Amérique latine et Caraïbes	66
Contrôles anti-fraude dans les organisations victimes	31	Moyen-Orient et Afrique du Nord	68
Focus : Faiblesses du contrôle interne qui contribuent à la fraude interne	36	Asie du Sud	70
Fraudeurs	38	Afrique subsaharienne	72
Positionnement hiérarchique du fraudeur	38	États-Unis et Canada	74
Ancienneté du fraudeur dans l'organisation	39	Europe de l'Ouest	76
Service auquel appartient le fraudeur	40	Annexe statistique	78
Fraude et genre	43	Index des graphiques	82
Âge du fraudeur	45	Check-list de prévention de la fraude	84
Fraude et niveau d'éducation	46	Glossaire	86
Focus : Profil type du fraudeur	47	Présentation de l'ACFE	87

PRINCIPALES OBSERVATIONS

NOTRE ÉTUDE A COUVERT



2 504 CAS

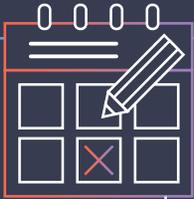
dans



125 PAYS

Généralant des pertes totales de plus de

3,6 MILLIARDS DE USD



LE CAS TYPIQUE DE FRAUDE

dure **14 MOIS** avant d'être détecté

provoque une perte de **8 300 \$** par mois

LES CFE ESTIMENT QUE LES ORGANISATIONS PERDENT

5%

DE LEUR CHIFFRE D'AFFAIRES EN RAISON DE LA FRAUDE, CHAQUE ANNÉE

PERTE MÉDIANE PAR CAS :

125 000 \$

PERTE MOYENNE PAR CAS :

1 509 000 \$

LA CORRUPTION

A ÉTÉ LE SCHÉMA LE PLUS RÉPANDU DANS CHAQUE RÉGION DU MONDE

Les **SCHÉMAS DE DÉTOURNEMENTS D'ACTIFS** sont les plus fréquents et les moins coûteux

86% DES CAS

100 000 \$ de perte médiane

Les **SCHÉMAS DE FRAUDE AUX ÉTATS FINANCIERS** sont les moins fréquents et les plus coûteux

10% DES CAS

954 000 \$ de perte médiane

Les organisations disposant d'une **FORMATION DE SENSIBILISATION À LA FRAUDE** pour les employés étaient **plus susceptibles** de recueillir des renseignements par les



MÉCANISMES DE SIGNALEMENT FORMELS

56% de signalements avec une formation

37% de signalements sans formation



43%

DES CAS DE FRAUDE ONT ÉTÉ DÉTECTÉS SUITE À UN SIGNALEMENT, et la moitié de ceux-ci provenait d'employés

La **LIGNE D'ALERTE TÉLÉPHONIQUE** et **LE COURRIER ÉLECTRONIQUE** ont chacun été utilisés par les lanceurs d'alerte dans



33% DES CAS





L'UTILISATION DE CONTRÔLES ANTI-FRAUDE CIBLÉS A AUGMENTÉ LORS DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

MÉCANISME DE SIGNALEMENT	↑ 13%
POLITIQUE ANTI-FRAUDE	↑ 13%
FORMATION ANTI-FRAUDE DES EMPLOYÉS	↑ 11%
FORMATION ANTI-FRAUDE DES CADRES/DIRIGEANTS	↑ 9%

Un manque de contrôles internes a contribué à près du



LA PRÉSENCE DE CONTRÔLES ANTI-FRAUDE EST ASSOCIÉE À LA DIMINUTION DES PERTES LIÉES À LA FRAUDE ET À UNE DÉTECTION PLUS RAPIDE

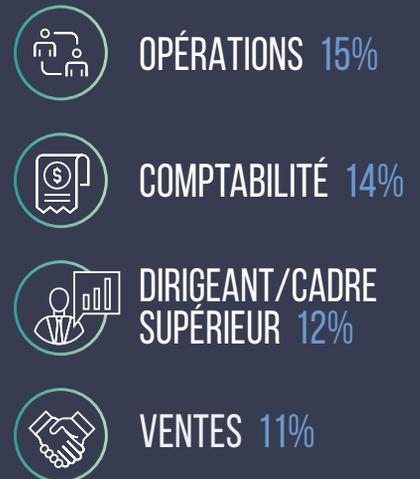


CERTAINS RISQUES DE FRAUDE ÉTAIENT PLUS PROBABLES DANS LES PETITES ENTREPRISES QUE DANS LES GRANDES :

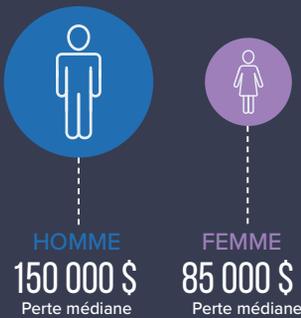


Fraude ciblant la facturation...	2X PLUS ÉLEVÉE
Fraude liée à la paie	2X PLUS ÉLEVÉE
Fraude aux chèques et moyens de paiement	4X PLUS ÉLEVÉE

PLUS DE LA MOITIÉ de toutes les fraudes internes provenaient des quatre origines suivantes :



Les **propriétaires/dirigeants** ont commis seulement 20% des fraudes internes, mais causé les **plus grosses pertes**



Les **hommes ont commis 72%** de toutes les fraudes internes et causé des pertes plus importantes que les femmes



80% DES FRAUDEURS

ONT SUBI UNE FORME DE SANCTION INTERNE DE L'ORGANISATION VICTIME

46% des organisations victimes n'ont pas signalé leurs cas aux autorités de poursuites, LES SANCTIONS INTERNES ÉTANT JUGÉES SUFFISANTES



INTRODUCTION

Cette étude constitue l'analyse la plus complète sur la fraude interne : ses coûts, ses méthodes, ses victimes et ses auteurs.



L'Association of Certified Fraud Examiners est heureuse de présenter l'édition 2020 du *Report to the Nations*, sa onzième étude sur l'incidence de la fraude interne sur les organisations du monde entier. La fraude interne¹, c'est à dire la fraude commise par des individus aux dépens des organisations qui les emploient, est l'une des formes de criminalité financière les plus coûteuses qui soient. La population active mondiale compte plus de 3,3 milliards de personnes,² et presque toutes ont accès à une partie de l'argent ou des actifs de leur employeur, ou contrôlent ceux-ci. Pour qui cherche à obtenir des gains illicites, le lieu de travail est, dans de nombreux cas, la cible la plus logique et la plus commode. Si la grande majorité de ces 3,3 milliards de personnes n'abuseront jamais de la confiance que leur accordent leurs employeurs, le petit pourcentage qui passe à l'acte peut causer d'énormes dégâts. Comme l'illustre ce rapport, ces dommages peuvent se chiffrer à des milliards d'USD de pertes chaque année.

Cette étude se base sur l'analyse de 2 504 cas de fraude interne qui ont fait l'objet d'une enquête entre janvier 2018 et septembre 2019. Il s'agit d'une infime partie du nombre de fraudes commises chaque année aux dépens de millions d'entreprises, d'organisations gouvernementales et d'associations à but non lucratif, dans le monde entier. Cette étude constitue néanmoins l'analyse la plus

¹ La fraude interne ou fraude en milieu professionnel est formellement définie comme l'utilisation de sa profession à des fins d'enrichissement personnel par l'abus ou le détournement délibéré des ressources ou des actifs de l'organisation employeur.

² Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, *World Economic Situation and Prospects Monthly Briefing*, 1^{er} avril 2019.

L'objectif du *Report to the Nations* est de compiler des informations détaillées sur les cas de fraude interne dans cinq domaines essentiels :

- **Les méthodes** pour commettre une fraude interne
- **Les moyens** de détecter une fraude interne
- **Les caractéristiques des organisations** victimes d'une fraude interne
- **Les caractéristiques des personnes** qui commettent une fraude interne
- **Les résultats des cas** après que les fraudes ont été détectées et les fraudeurs identifiés

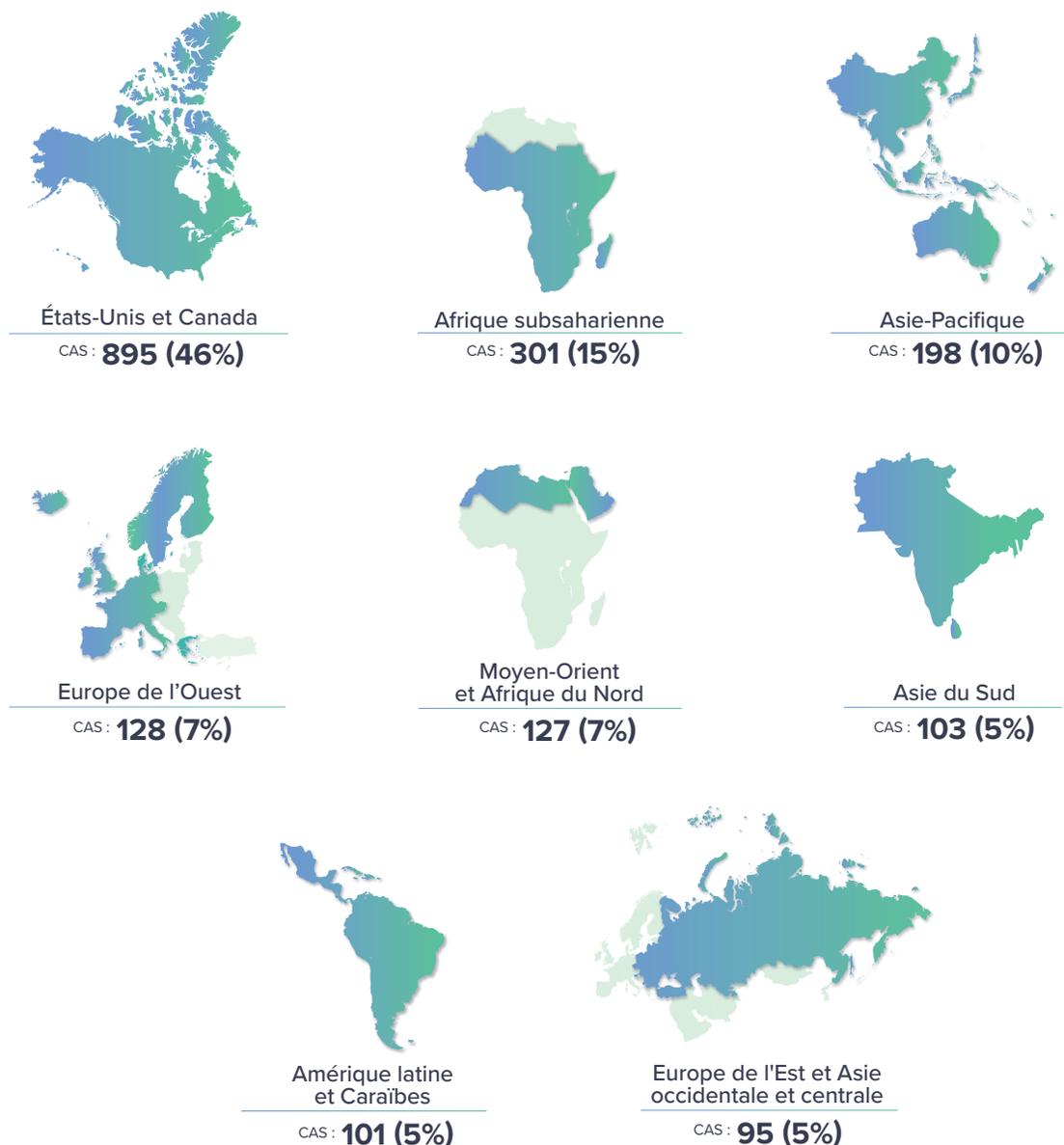
complète des fraudes en milieu professionnel : leurs coûts, leurs méthodes, leurs victimes et leurs auteurs. Les données présentées ici ont été recueillies dans le cadre de notre *Global Fraud Survey* de 2019. Chaque *Certified Fraud Examiner* (CFE) participant à l'enquête s'est vu remettre un questionnaire détaillé comprenant 77 questions sur un cas de fraude particulier sur lequel il ou elle avait enquêté. Ces CFE ont fourni des informations sur la méthode de fraude employée, la perte, l'organisation

victime, le fraudeur, les moyens de détection et la réaction de l'organisation victime une fois la fraude détectée. Nous sommes profondément redevables aux CFE qui ont partagé leurs connaissances et leurs expériences pour nous aider à préparer ce rapport.

Les informations présentées dans cette étude sont tirées de cas survenus dans 23 secteurs différents. Ces fraudes ont affecté tous types d'organisations : depuis de grands organismes multinationaux jusqu'à de petites associations

à but non lucratif, et des entreprises ou des organismes gouvernementaux de toutes tailles et de tous types entre ces deux extrêmes. Parmi les fraudeurs impliqués dans les divers cas étudiés se trouvaient des dirigeants de premier rang comme des employés de base. La leçon à tirer de cette étude et des précédentes est claire. Aucune organisation n'est à l'abri de la fraude interne ; et ces infractions peuvent provenir de n'importe quel service au sein de l'organisation.

FIG. 1 Cas signalés par région¹



¹ Des informations géographiques ont été fournies pour 1 948 des cas signalés.

Les cas de fraude étudiés se sont produits dans 125 pays du monde entier. Ceci permet également de souligner la nature globale de la menace que représente la fraude interne. La figure 1 en page 7 montre le nombre et le pourcentage de cas provenant de huit grandes régions géographiques. Les données de notre étude ayant été recueillies dans le cadre d'une enquête auprès des CFE, le nombre de cas dans chaque région reflète largement la composition géographique des membres de l'ACFE. Il ne faut pas les interpréter comme une indication que la fraude serait plus ou moins répandue dans une région particulière.

Nous présentons ce rapport dans l'espoir qu'il sera utile aux praticiens de la lutte contre la fraude, aux responsables d'organisations, aux chercheurs universitaires et au grand public. Nous avons rassemblé un grand nombre de données sur les méthodes, les coûts et les indicateurs de la fraude interne, ainsi que des informations précieuses sur la manière dont ces crimes sont détectés et sur la façon de les prévenir et de les atténuer. Les sommes d'argent perdues chaque année du fait de la fraude interne représentent une véritable hémorragie pour l'économie mondiale. Cela a une incidence directe sur la capacité des organisations à créer des emplois, produire des biens et des services, et fournir des services publics. Mieux nous comprendrons comment et pourquoi ces infractions se produisent, ainsi que la manière de les combattre, plus les fruits du commerce et de l'action publique seront réservés aux objectifs auxquels ils sont destinés - plutôt que de finir dans la poche des fraudeurs qui s'attaquent au système. Nous espérons que cette étude contribuera à la compréhension de ces infractions par le public, qu'elle fera progresser le corpus commun des connaissances en matière de lutte contre la fraude et qu'elle contribuera à améliorer la détection, la dissuasion et les enquêtes en matière de fraude interne.

Le coût global de la fraude

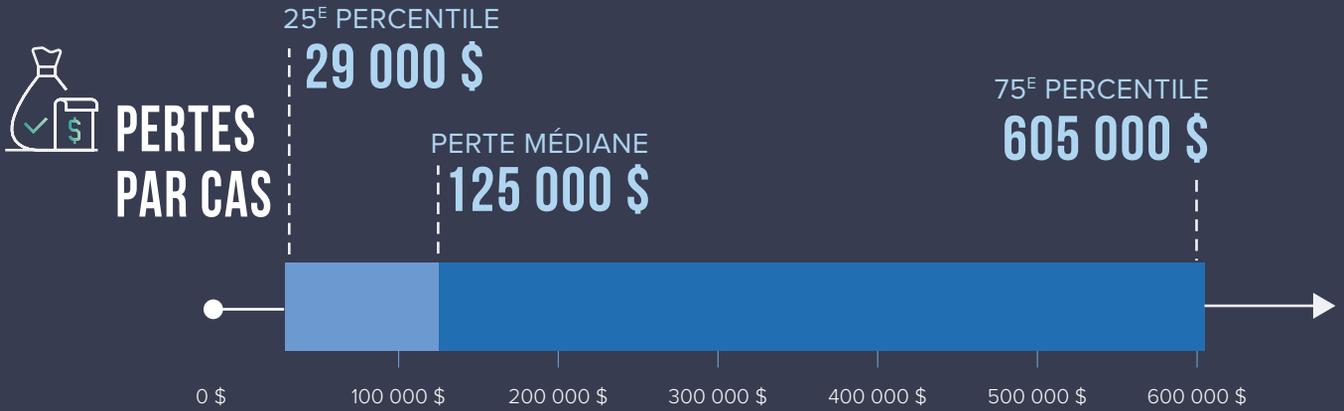
La fraude est un problème global qui affecte toutes les organisations, dans le monde entier. Comme la fraude interne est peu fréquemment détectée et qu'elle n'est souvent jamais signalée, il est difficile de déterminer toute l'ampleur des pertes au niveau mondial. Nos données fournissent toutefois un aperçu de l'ampleur de ce problème.



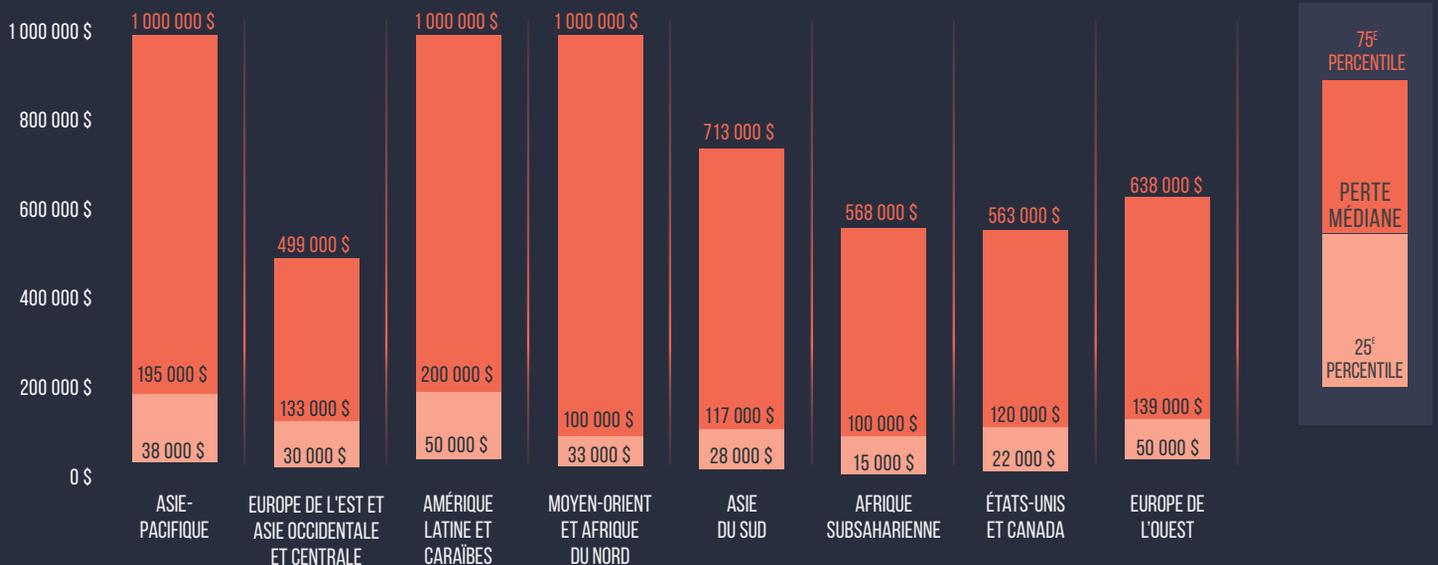
SOIT UNE PERTE MOYENNE PAR CAS DE:

1 509 000 \$





LA PERTE TYPIQUE VARIE SELON LES RÉGIONS



LES CFE ESTIMENT QUE LES ORGANISATIONS PERDENT



PROJETÉ PAR RAPPORT AU PMB 2019 (90,52 BILLIONS DE \$),

C'EST PLUS DE **4,5 BILLIONS DE \$** PERDUS EN RAISON DE LA FRAUDE, CHAQUE ANNÉE DANS LE MONDE

COMMENT LA FRAUDE INTERNE EST-ELLE COMMISE ?

Depuis la première édition du *Report to the Nations* en 1996, nous avons analysé plus de 18 000 cas de fraude interne qui nous ont été signalés par les CFE. Dans chacune des 11 études que nous avons effectuées, nous avons exploré les mécanismes utilisés par les fraudeurs pour tromper leurs employeurs. De manière générale, nous avons constaté que ces mécanismes sont restés remarquablement stables. Même avec le passage aux paiements numériques et au commerce électronique, les moyens utilisés par les fraudeurs pour leurs méfaits résistent à l'épreuve du temps. Une nomenclature de ces types de fraude est fournie dans notre classification des fraudes internes et abus professionnels, également appelée "*Arbre de la fraude*" (voir Figure 3).

Catégories de fraude interne

Au niveau le plus élevé, il existe trois catégories principales de fraude interne. Le détournement d'actifs, qui implique qu'un employé vole ou utilise abusivement les ressources de l'organisation qui l'emploie, se produit dans la grande majorité des schémas de fraude (86% des cas) ; cependant, ces schémas ont également tendance à causer la perte médiane la plus faible, soit 100 000 USD par cas (voir la figure 2). En revanche, les cas de fraude aux états financiers, lors desquels le fraudeur commet intentionnellement une importante manipulation ou une omission dans les états financiers de l'organisation, sont la catégorie de fraude interne la moins courante (10 % des schémas) mais la plus coûteuse. La troisième catégorie, la corruption, qui comprend des délits tels que la subornation, les conflits d'intérêts, l'extorsion économique et les prises illégales d'intérêts, se situe dans la moyenne en termes de fréquence et de préjudice financier. Ces schémas se retrouvent dans 43 % des cas. Ils entraînent une perte médiane de 200 000 USD.

FIG. 2 Comment la fraude interne est-elle commise ?

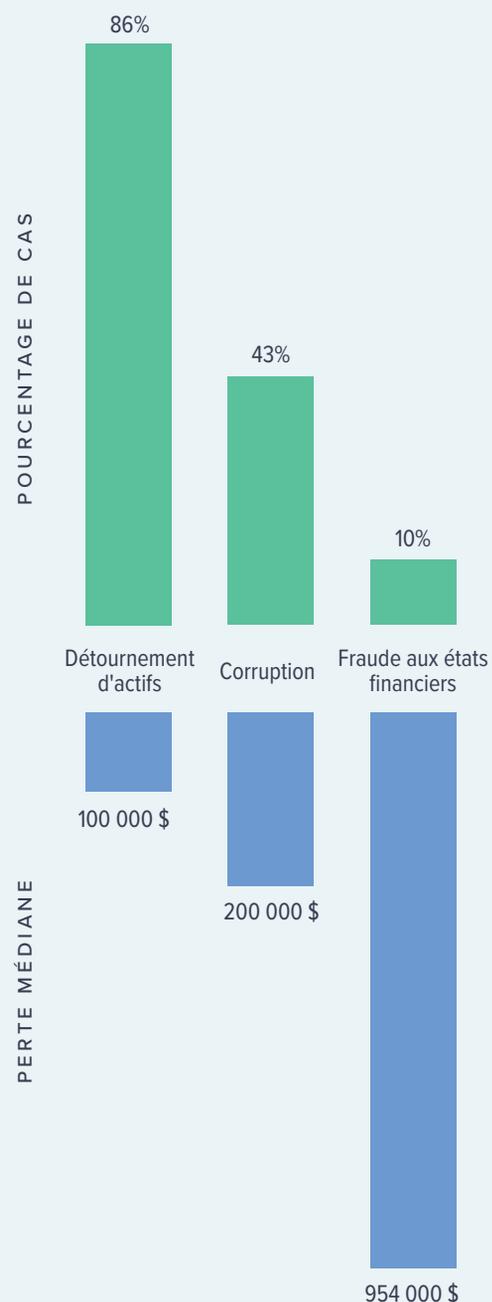
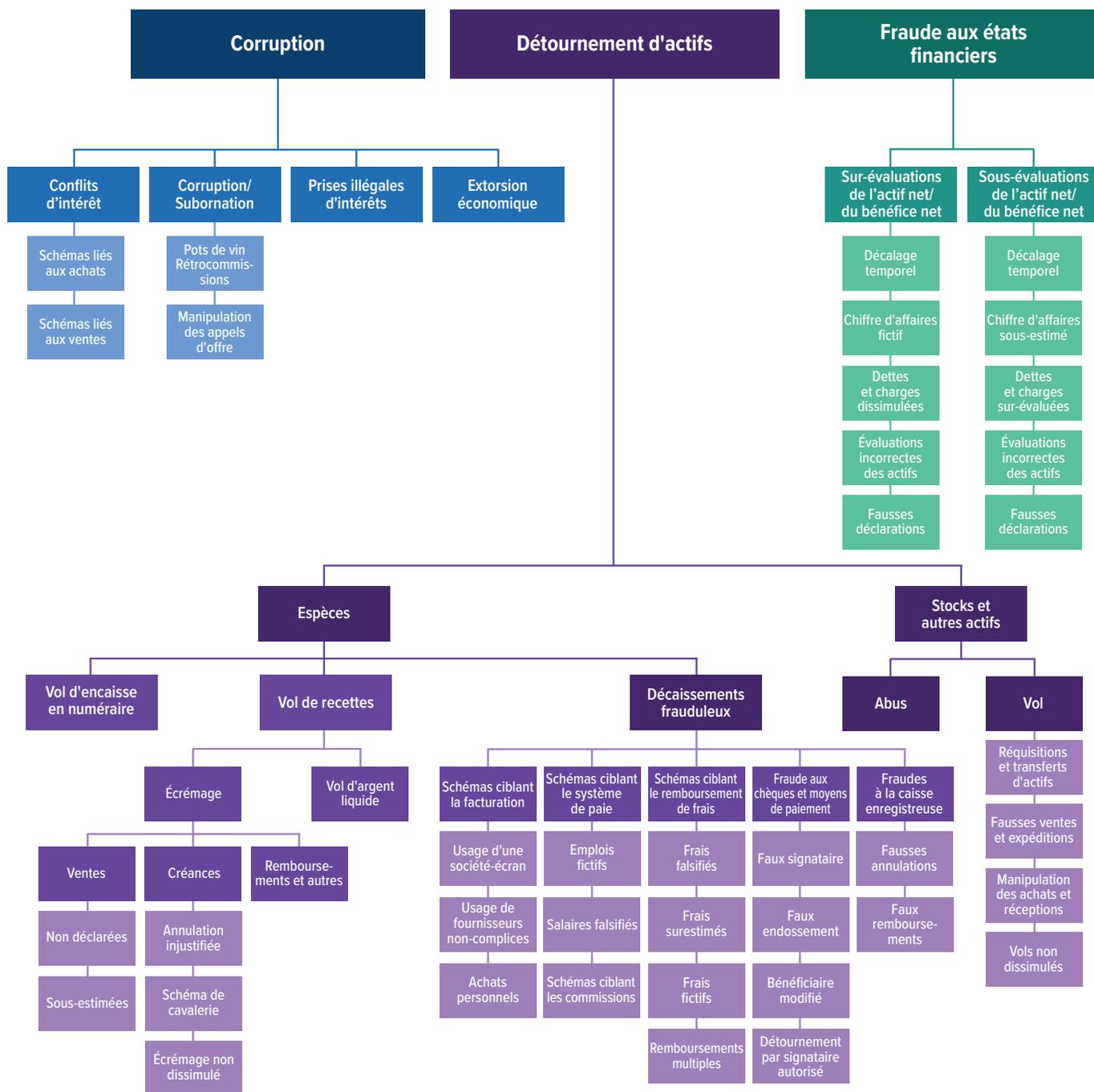


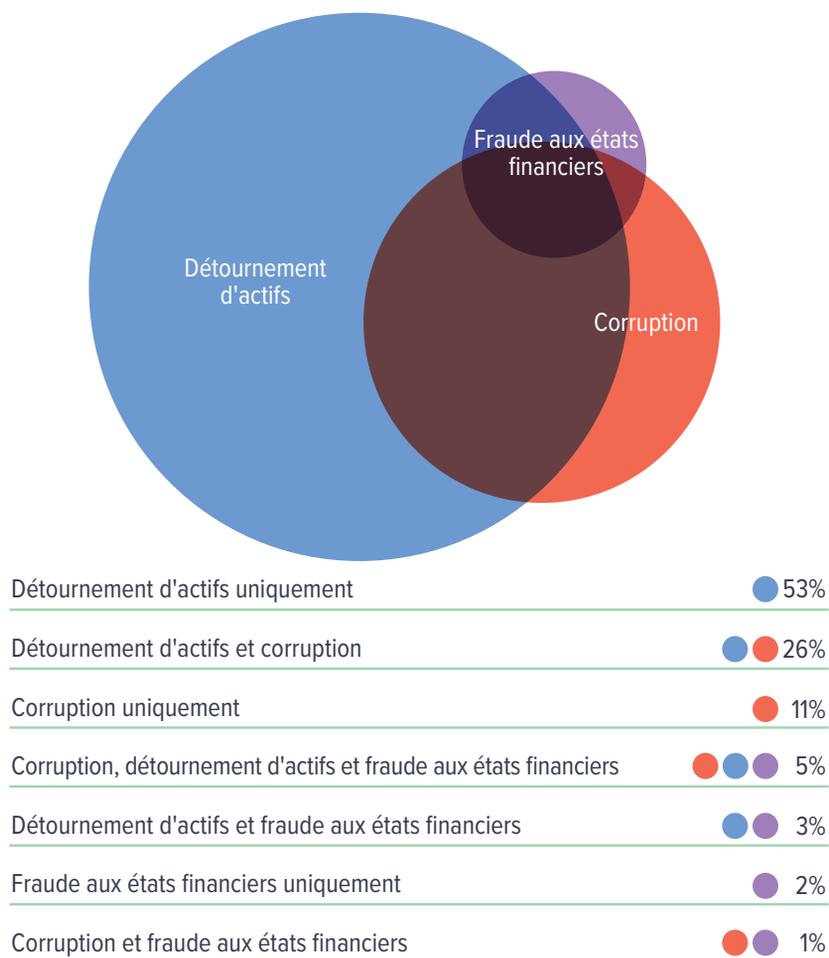
FIG. 3 Classification des fraudes internes et abus professionnels (*l'arbre de la fraude*)³



³ Les définitions utilisées pour les schémas de fraude dans *l'arbre de la fraude* se trouvent dans le Glossaire en p. 86.

Dans un tiers des cas de notre étude, le fraudeur a recouru à plus d'une des trois catégories principales de fraude interne. Comme illustré par la figure 4, 26 % des fraudeurs ont commis à la fois des détournements d'actifs et des actes de corruption, 3 % ont détourné des actifs et commis des fraudes aux états financiers, 1 % ont commis à la fois des actes de corruption et des fraudes aux états financiers, et 5 % se sont livrés aux trois catégories d'infraction.

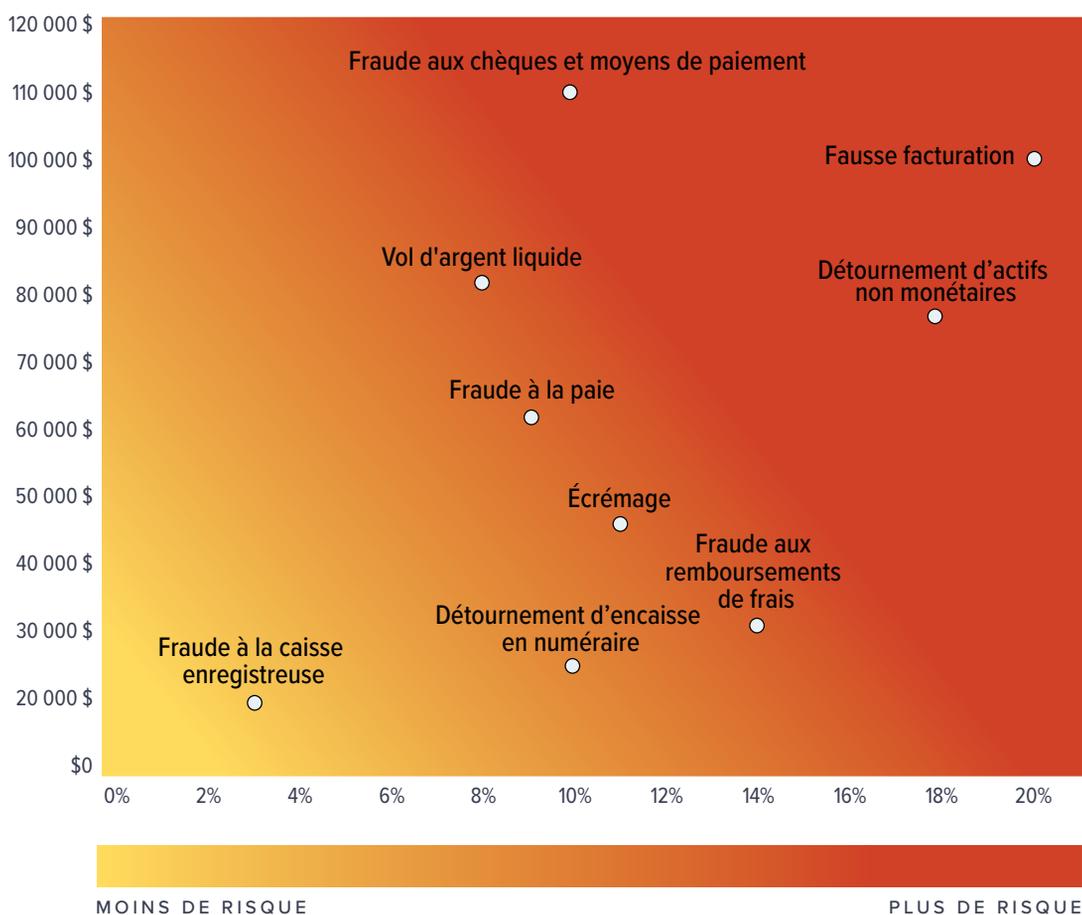
FIG. 4 Avec quelle fréquence les fraudeurs commettent-ils plus d'un type de fraude interne ?



Schémas secondaires de détournement d'actifs

Dans la vaste catégorie des détournements d'actifs, les fraudeurs peuvent utiliser plusieurs méthodes pour soustraire des fonds et d'autres ressources à leurs employeurs. La figure 5 est un diagramme qui montre la fréquence et la perte médiane de chaque schéma de détournement d'actifs (voir le glossaire à la page 86 pour les définitions de chacun de ces schémas). Les schémas liés à la facturation constituent la forme la plus courante de détournement d'actifs. Ils entraînent également une perte médiane élevée. De ce fait, ce type de fraude implique un risque particulièrement important. Un autre type de fraude à haut risque, si l'on considère à la fois sa fréquence et son incidence, est la fraude aux chèques et moyens de paiement, ainsi que les schémas impliquant le vol d'actifs non monétaires.

FIG. 5 Quels schémas de détournement d'actifs présentent le plus grand risque ?



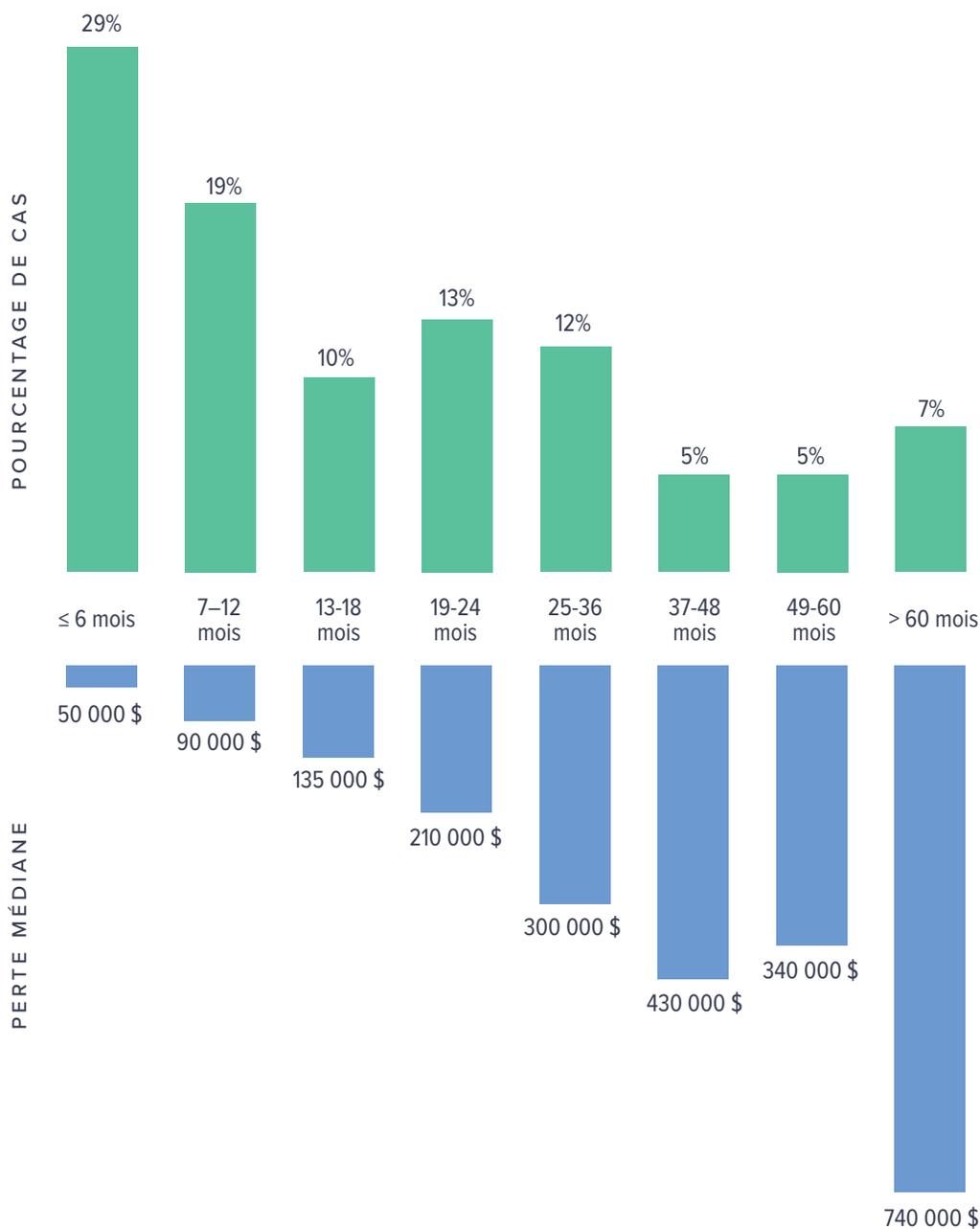
Catégorie	Nombre de cas	Pourcentage de tous les cas	Perte médiane
Fausse facturation	430	20%	100 000 \$
Détournement d'actifs non monétaires	395	18%	78 000 \$
Fraude aux remboursements de frais	310	14%	33 000
Écrémage	230	11%	47 000 \$
Détournement d'encaisse en numéraire	224	10%	26 000 \$
Fraude aux chèques et moyens de paiement	206	10%	110 000 \$
Fraude à la paie	199	9%	62 000 \$
Vol d'argent liquide	169	8%	83 000 \$
Fraude à la caisse enregistreuse	55	3%	20 000 \$

Durée des cas de fraude

Il est impossible de prévenir toutes les fraudes. Même au sein des organisations les plus sûres, les employés finiront probablement par perpétrer une forme ou l'autre de fraude. Une détection rapide de la fraude est donc vitale pour protéger une organisation contre ses dommages potentiels. Nos recherches indiquent que la durée médiane d'une fraude, c'est-à-dire le temps qui s'écoule généralement entre le moment où elle débute et celui où elle est détectée, est de 14 mois. En outre, comme illustré par la figure 6, plus une fraude tarde à être détectée, plus les pertes financières sont importantes.

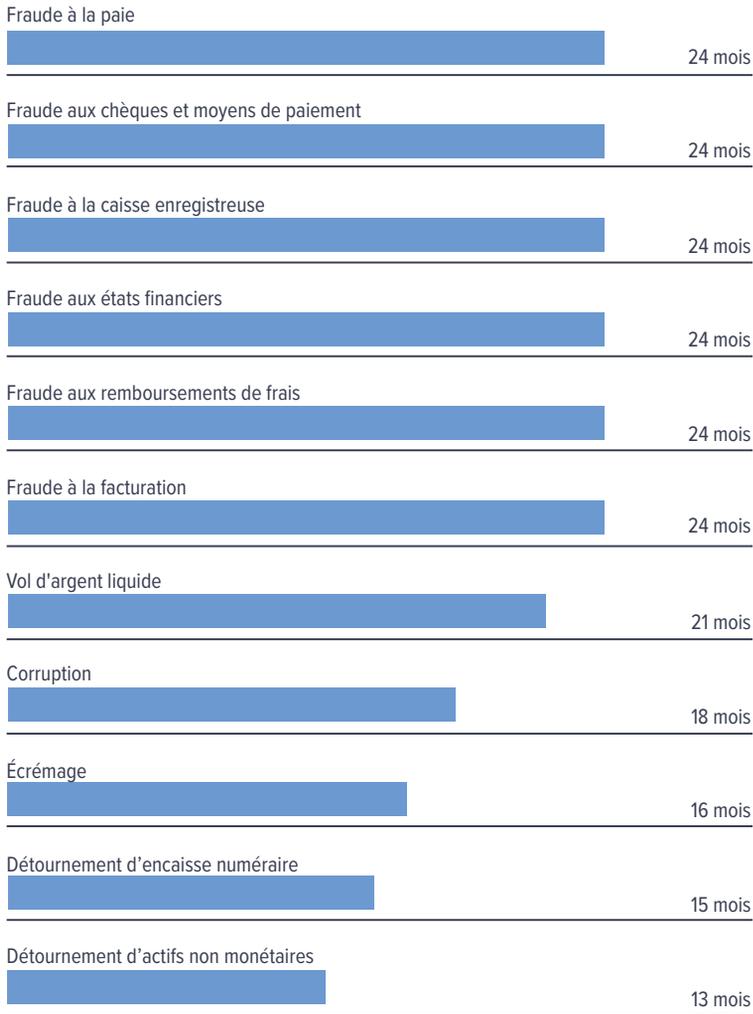


FIG. 6 Quel est le lien entre la durée d'une fraude et la perte médiane ?



Lors de la conception des contrôles anti-fraude, de l'évaluation des risques de fraude et de la mise en place de mesures de détection proactives, il est utile de comprendre l'impact potentiel des différents types de fraude. Outre l'analyse de la perte médiane et de la fréquence des catégories de fraude interne (voir les figures 2 et 5, respectivement aux pages 10 et 13), nous avons étudié combien de temps ces cas tendent à durer, dans chacune de ces catégories. Comme illustré par la figure 7, les entreprises tendent à détecter le plus rapidement les schémas de détournement non monétaire (13 mois). Par contre, plusieurs catégories de fraudes mettent généralement 2 ans à être découvertes.

FIG. 7 Combien de temps les différents schémas de fraude interne durent-ils ?



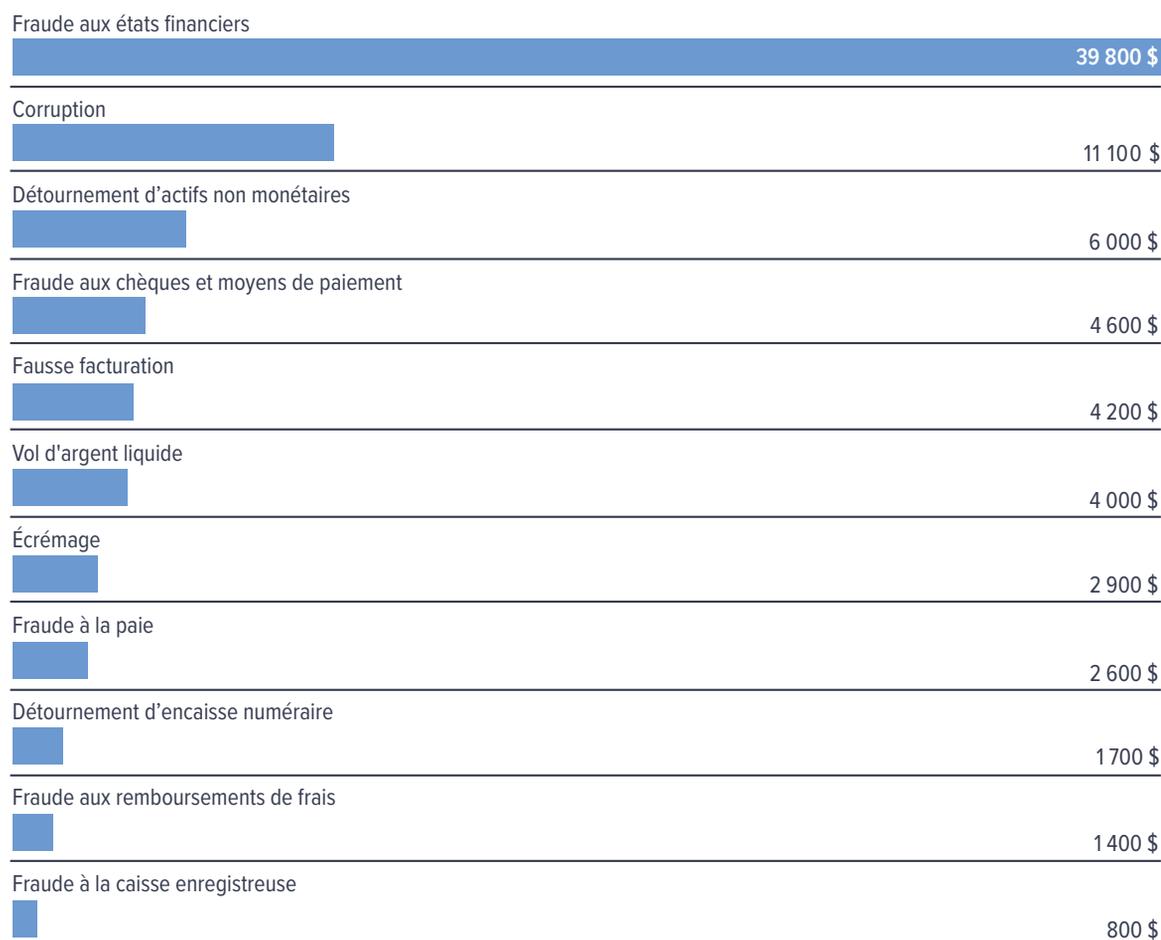
Rapidité d'impact (vélocité) des schémas de fraude

Tous les schémas de fraude n'affectent pas les entreprises de la même manière ; les organisations doivent prendre des décisions sur la manière de lutter contre la fraude, et les endroits où diriger leurs efforts. Nous avons donc cherché à savoir combien de temps les fraudes internes prennent pour causer un préjudice. Pour chaque cas qui nous a été signalé, nous avons divisé le montant des pertes par le nombre de mois durant lesquels le schéma a perduré, afin de déterminer ce que nous appelons la vélocité du schéma. La vélocité médiane pour tous les cas de notre étude correspondait une perte de 8 300 USD par mois.

L'analyse de la vélocité par type de fraude a révélé que certains types de fraude interne causent des dommages beaucoup plus rapidement que d'autres. Comme illustré par

la figure 8, les schémas de fraude aux états financiers sont les plus rapides, provoquant des pertes de 39 800 USD par mois, suivis par les schémas de corruption, avec des pertes de 11 100 USD par mois. Ces schémas tendent à entraîner très rapidement des pertes plus importantes : les organisations peuvent donc utiliser ces données pour investir de manière prioritaire dans des mécanismes de prévention et de détection rapide de ces types de fraude. À l'autre extrémité du spectre, les fraudes à la caisse enregistreuse et les fraudes aux remboursements de frais tendent à se développer plus lentement, avec un impact de 800 et 1 400 USD par mois, respectivement. Ce constat signifie que les organisations disposent généralement de plus de temps pour découvrir ces types de fraude, avant que les pertes résultantes ne deviennent importantes.

FIG. 8 Quelle est la rapidité d'impact typique (perte médiane par mois) de divers schémas de fraude interne ?



Nous avons également constaté des différences dans la vélocité des schémas, en fonction du nombre de fraudeurs impliqués dans une fraude et du niveau hiérarchique de ces fraudeurs. Les schémas impliquant trois fraudeurs ou plus prennent de l'ampleur beaucoup plus rapidement que ceux dans lesquels seuls un ou deux fraudeurs sont impliqués. Les fraudes commises par un propriétaire/dirigeant ont une vélocité trois fois supérieure à celles commises par un employé ou un cadre. Ce constat met en évidence le fait que les personnes occupant les postes les plus élevés ont la capacité de nuire à l'entreprise beaucoup plus rapidement que le personnel occupant des postes subalternes.

	Perte médiane	Durée médiane	Vélocité du schéma (perte par mois)
Un seul fraudeur	90 000 \$	14 mois	6 400 \$
Deux fraudeurs	105 000 €	14 mois	7 500 \$
Trois fraudeurs ou plus	350 000 \$	15 mois	23 300
Employé	60 000 \$	12 mois	5 000 \$
Cadre	150 000 \$	18 mois	8 300 \$
Propriétaire/dirigeant	600 000 \$	24 mois	25 000 \$

Comment la fraude interne est-elle dissimulée ?

Comprendre les méthodes des fraudeurs pour dissimuler leurs crimes peut aider les organisations à détecter et prévenir plus efficacement des cas similaires à l'avenir.

4 PRINCIPALES MÉTHODES DE DISSIMULATION UTILISÉES PAR LES FRAUDEURS



40%

Ont créé des documents physiques frauduleux



36%

Ont modifié des documents physiques



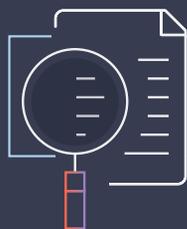
27%

Ont modifié des documents ou des fichiers électroniques



26%

Ont créé des documents ou des fichiers électroniques



12% n'impliquaient aucune tentative de dissimuler la fraude



DÉTECTION

La détection est un élément important des enquêtes sur les fraudes. En effet, la rapidité et la manière avec laquelle la fraude est détectée peuvent avoir un impact significatif sur l'importance de la fraude. Elle est également essentielle à la prévention de la fraude car les organisations peuvent prendre des mesures correctives. Cela renforce aussi, au sein du personnel, le sentiment que la fraude sera détectée, et peut contribuer à dissuader de futurs comportements répréhensibles. Nos données ont révélé plusieurs tendances notables concernant la manière dont la fraude est initialement détectée, le moment de cette détection et les personnes qui la détectent. Toutes ces données peuvent aider les professionnels de la lutte contre la fraude à améliorer l'efficacité de la détection et de la prévention de la fraude au sein de leurs organisations.

Détection initiale de la fraude interne

Une détection efficace de la fraude interne repose sur la connaissance des méthodes les plus fréquentes de découverte de la fraude. Malgré les techniques de détection de plus en plus sophistiquées à disposition des organisations, les signalements ont été, de très loin, le moyen le plus fréquent de découvrir les fraudes internes, dans le cadre de notre étude, comme dans chacun de nos précédents rapports. Comme illustré par la figure 9, plus de 40 % des cas de notre étude ont été découverts grâce à des signalements. C'est presque trois fois plus que la seconde méthode de détection la plus courante. C'est la raison pour laquelle les processus visant à perfectionner et à évaluer minutieusement les signalements devraient être une priorité pour les professionnels de la lutte contre la fraude.



Sources des signalements

La figure 10 ventile les sources de signalements ayant permis de détecter la fraude. La moitié des signalements émanaient des employés, tandis qu'un nombre important provenait de parties externes, notamment des clients, des fournisseurs et des concurrents. Il ressort de ces conclusions que les formations anti-fraude et la communication afférente aux mécanismes de signalements doivent s'adresser aussi bien au personnel interne qu'aux parties prenantes externes.

FIG. 9 Comment la fraude interne est-elle initialement détectée ?

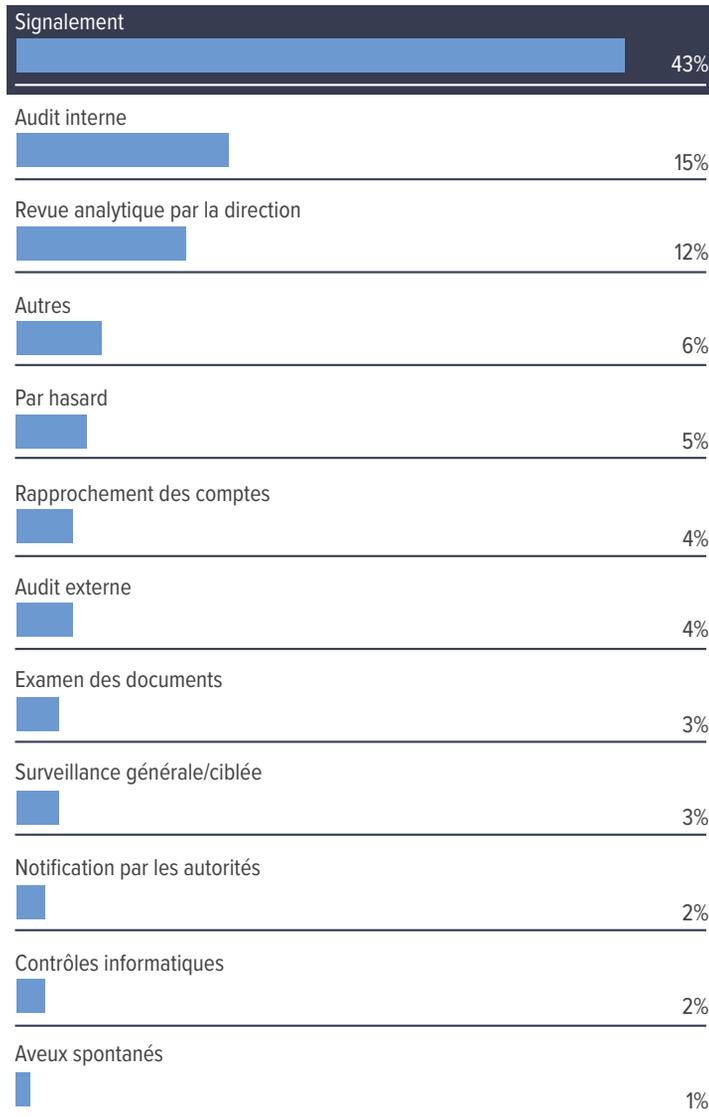


FIG. 10 Qui signale la fraude interne ?



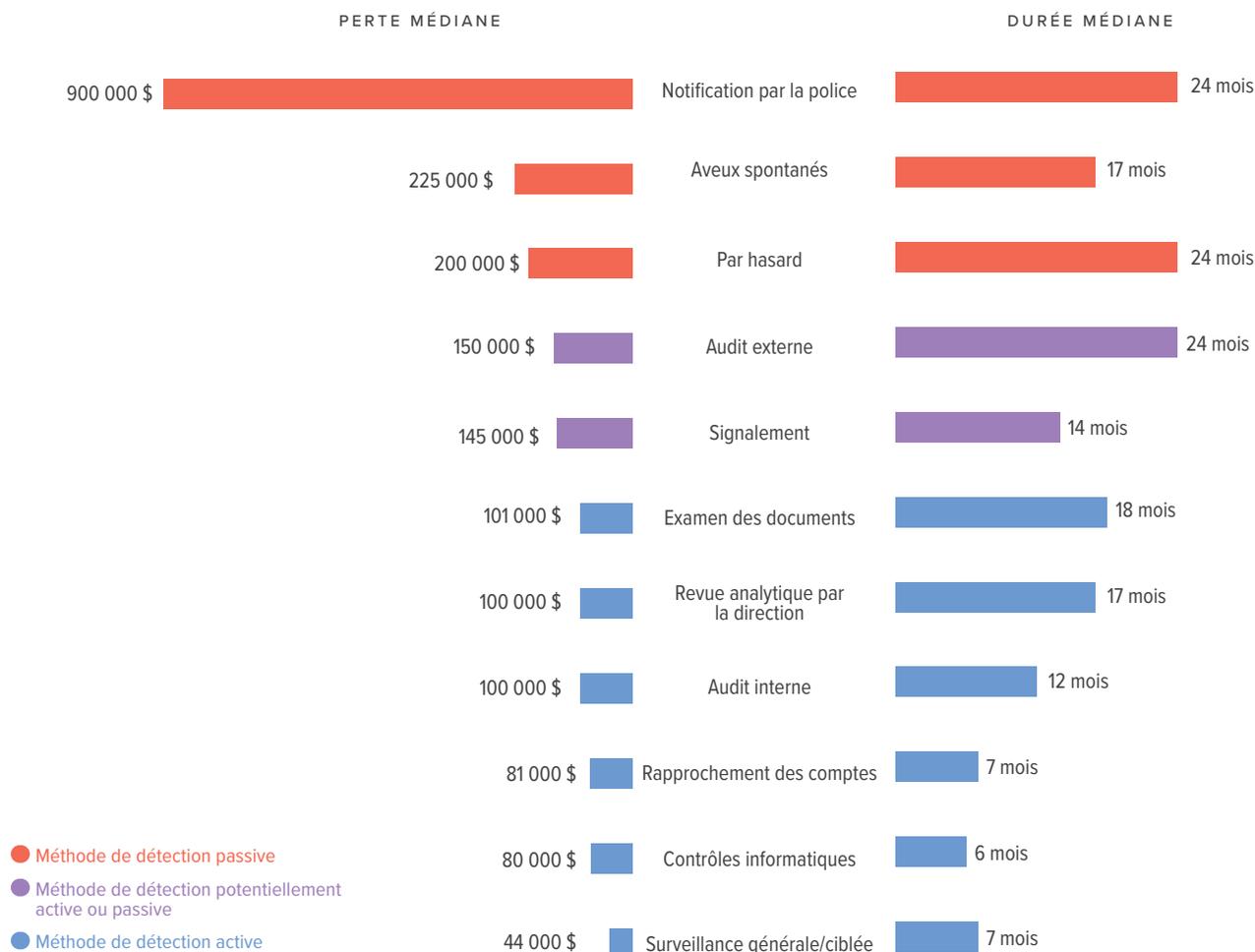
Perte et durée médianes par méthode de détection

Nos données montrent également que certaines méthodes de détection sont plus efficaces que d'autres, dans la mesure où elles sont corrélées à des pertes moindres. La figure 11 montre la relation entre la méthode de détection d'une part, et la durée et les conséquences du schéma de fraude d'autre part. Dans ce graphique, les barres rouges représentent les schémas qui ont été détectés par des méthodes passives, ce qui signifie que la fraude a été portée à l'attention de la victime sans aucun effort de sa part, y compris par la police, par hasard ou par des aveux spontanés. Les schémas détectés par des méthodes passives tendent à durer plus longtemps et sont associés aux pertes médianes les plus élevées, par rapport à toutes les autres méthodes de détection. Les barres bleues indiquent les méthodes de détection actives, ce qui signifie qu'elles ont impliqué un processus ou un effort conçu (au moins en partie) pour détecter la fraude de manière proactive, comme l'examen de documents ou la surveillance générale/ciblée. Il ressort

de nos données que les schémas découverts grâce à l'une de ces méthodes actives ont duré moins longtemps et que leurs pertes médianes ont été inférieures à ceux qui sont détectés de manière passive. Les barres violettes peuvent être passives ou actives, y compris les signalements et l'audit externe.

Ces données nous apprennent que lorsque la fraude est détectée de manière proactive, elle tend à être détectée plus rapidement et génère donc des pertes plus faibles. La détection passive va, au contraire, de pair avec des schémas qui durent plus longtemps et un préjudice financier accru pour la victime. Les contrôles anti-fraude, comme le rapprochement des comptes, les services d'audit interne, la revue analytique effectuée par une direction attentive et un encouragement des signalements, sont autant d'outils qui peuvent conduire à une détection plus efficace de la fraude interne.

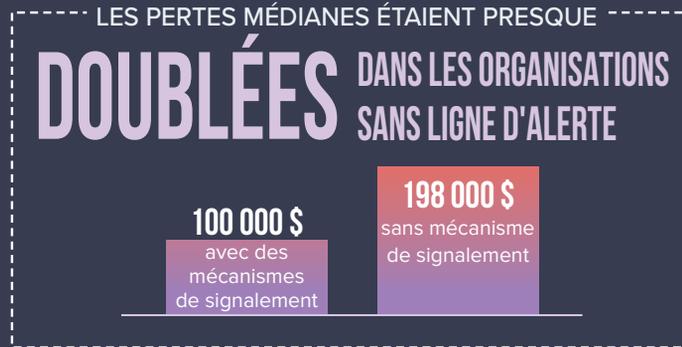
FIG. 11 Quel est le lien entre la méthode de détection et les pertes dues à la fraude, ainsi que la durée de cette fraude ?



Efficacité de la ligne d'alerte et des mécanismes de signalement

Le maintien d'une ligne d'alerte ou d'un mécanisme de signalement accélère la détection des fraudes et réduit les pertes. La formation et la sensibilisation aux fraudes améliorent encore la culture de transmission de renseignements par les mécanismes de signalement.

 **64%** DES ORGANISATIONS VICTIMES avaient des lignes d'alerte



Les organisations disposant de mécanismes de signalement détectent les fraudes **PLUS RAPIDEMENT** que celles qui n'en ont pas



Effet des démarches de sensibilisation des employés aux risques de fraude sur le recours aux lignes d'alertes et aux signalements

La formation augmente la probabilité de détection par signalement

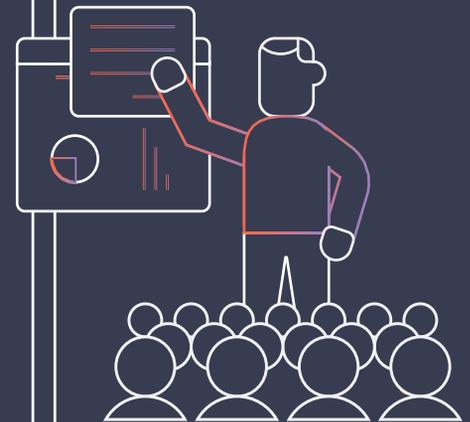
48% des cas détectés par signalement avec formation

36% des cas détectés par signalement sans formation

Les signalements sont plus susceptibles d'être transmis par le biais des mécanismes de signalement soutenus par des formations

Signalements avec formation **56%**

Signalements sans formation **37%**



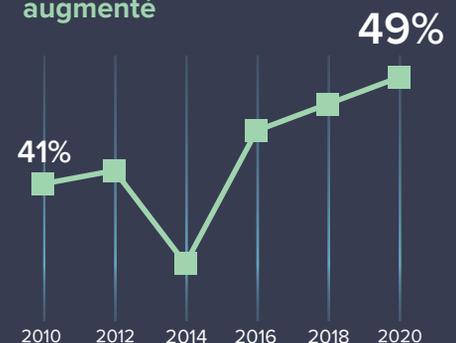
Les organisations disposant de lignes d'alerte détectaient plus souvent la fraude par **signalement**



Les petites organisations sont particulièrement susceptibles de détecter la fraude interne par signalement



Depuis 2010, l'utilisation de lignes d'alerte ou de mécanismes de signalement a **nettement augmenté**

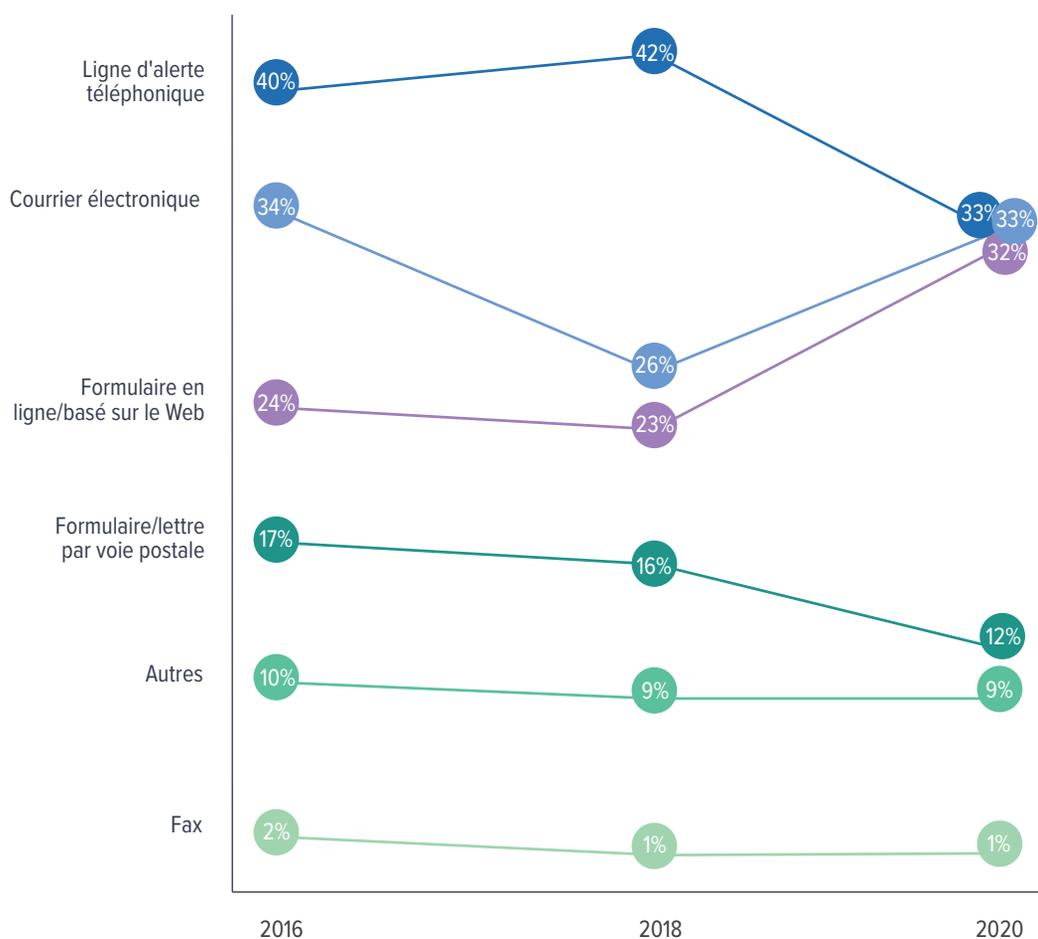


Mécanismes de signalement

Lorsqu'un mécanisme de signalement a été utilisé pour signaler une fraude, nous avons demandé aux répondants d'indiquer comment le signalement est parvenu. Dans nos deux rapports précédents, les lignes d'alerte téléphoniques étaient de loin le mécanisme le plus souvent utilisé par les lanceurs d'alerte. Comme illustré par la figure 12, toutefois, le recours à celles-ci a nettement diminué dans le présent rapport. Les signalements par courrier électronique et sur le Web/en ligne ont au contraire augmenté. Ils sont devenus presque aussi fréquents que ceux qui

sont effectués par les lignes d'alerte téléphoniques. Le recours à des formulaires envoyés par voie postale a également diminué, passant de 17 % à 12 % depuis 2016. Il ressort de ces conclusions que les méthodes préférées des lanceurs d'alerte pour signaler les fraudes pourraient être en train de changer. Ceux-ci pourraient se tourner en particulier vers l'Internet et les écrits en ligne. Les organisations devraient donc envisager de maintenir plusieurs canaux de signalement pour répondre aux besoins de ceux qui donnent des renseignements.

FIG. 12 À quels mécanismes de signalement formels les lanceurs d'alerte ont-ils recouru ?



Personnes auxquelles les lanceurs d'alerte effectuent leur signalement

Dans environ 33 % des cas dans lesquels un signalement a été effectué, les lanceurs d'alerte n'ont pas utilisé de mécanisme de signalement formel. Ils ont plutôt fait part de leurs soupçons directement aux supérieurs hiérarchiques, aux enquêteurs ou à d'autres personnes intéressées. Identifier la fréquence avec laquelle les lanceurs d'alerte tendent à signaler les fraudes aux diverses parties peut aider les organisations à répondre à plusieurs questions importantes. Quelles personnes doivent être formées pour traiter une plainte, si elles en reçoivent une ? Quelle est la probabilité que les lanceurs d'alerte effectuent des signalements en dehors de l'organisation ? Comment les plaintes introduites sans recourir à un mécanisme de signalement formel doivent-elles être enregistrées et transmises à l'échelon supérieur ? La figure 13 montre que les lanceurs d'alerte sont plus susceptibles de signaler les fraudes à leurs supérieurs hiérarchiques directs, mais que nombre d'entre eux s'adressent à d'autres parties, comme les équipes d'investigation de fraudes, les ressources humaines ou leurs collègues. Il est donc important de fournir à l'ensemble du personnel des conseils sur la manière de réagir aux allégations de fraude et de les transmettre à l'échelon supérieur.

Il convient également de noter que 7 % des signalements ont été faits directement aux autorités de poursuites ou aux régulateurs, plutôt qu'en interne, ce que la plupart des organisations souhaiteraient éviter. Cela illustre l'importance de la formation du personnel sur la manière et les raisons de signaler les fraudes en interne.

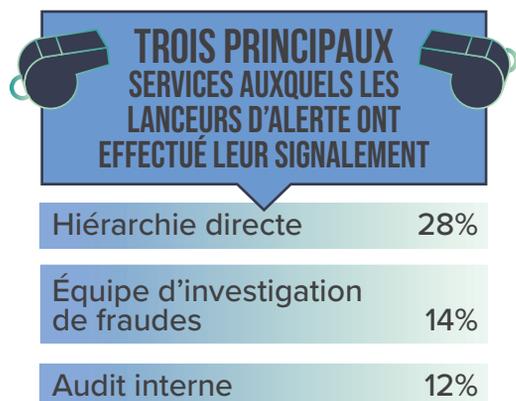
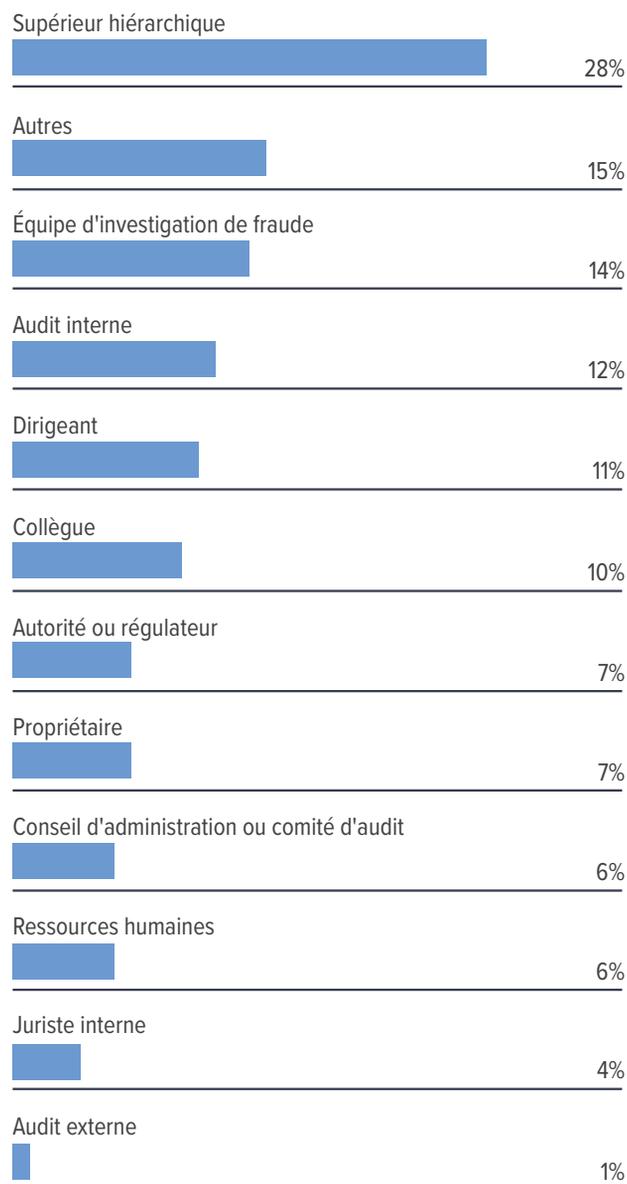


FIG. 13 À qui les lanceurs d'alerte ont-ils initialement effectué leur signalement ?



ORGANISATIONS VICTIMES

Pour mieux comprendre les organisations victimes, dans le cadre de notre étude, nous avons interrogé les participants sur le type, la taille et le secteur d'activité des organisations. Nous leur avons aussi demandé de préciser quels mécanismes ces organisations avaient adoptés pour prévenir et détecter la fraude, au moment où les fraudes en question sont perpétrées.

Type d'organisation

Comme illustré par la figure 14, 70 % des fraudes ont frappé des organisations à but lucratif, 44 % des organisations victimes étant des entreprises non cotées et 26 % des entreprises cotées en bourse. Les organisations privées et publiques ont, les unes comme les autres, subi une perte médiane de 150 000 USD. Les organisations à but non lucratif n'ont signalé que 9 % des cas de fraude. Leur perte médiane, de 75 000 USD, était considérablement moindre. Nombre d'entre elles disposent toutefois de ressources financières limitées. De ce fait, de telles pertes peuvent se révéler particulièrement dévastatrices pour ces entités (voir l'infographie Fraude dans le secteur à but non lucratif à la page 28).

Organisations gouvernementales à l'échelon national ou local

Les ressources et les opérations varient à différents niveaux de gouvernement, ce qui peut influencer la manière dont la fraude affecte ces organisations. Pour illustrer ce point, nous avons analysé les organisations gouvernementales par niveau, dans le cadre de notre étude. Les entités gouvernementales de niveau national ont connu le plus grand nombre de fraudes (45 %) et ont enregistré la perte médiane la plus élevée (200 000 USD), soit plus du double de la perte médiane des entités gouvernementales de niveau territorial (91 000 USD). Si les gouvernements locaux ont signalé le deuxième plus grand nombre de cas (32 %), ils ont subi une perte médiane relativement plus faible (75 000 USD).

FIG. 14 Quelles catégories d'organisations sont victimes de la fraude interne ?

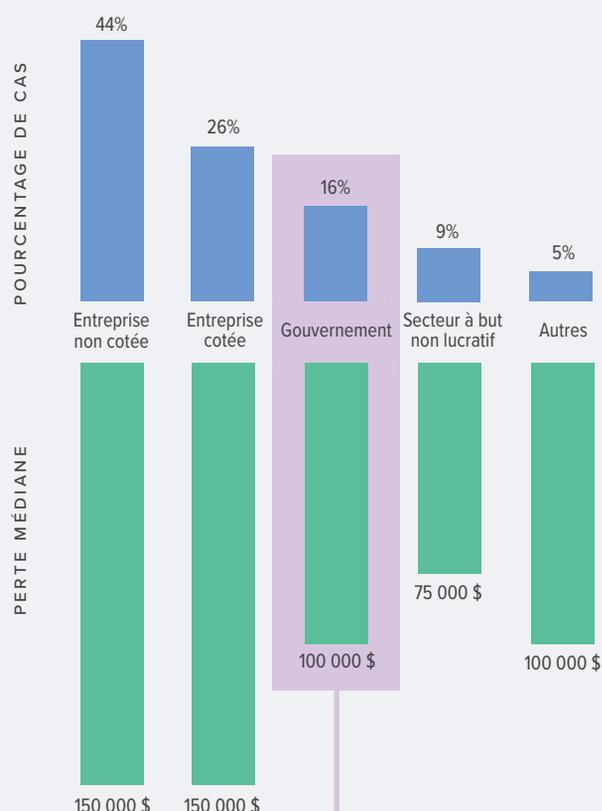
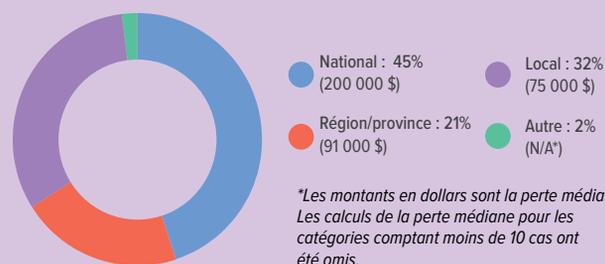


FIG. 15 Quels sont les échelons de gouvernement victimes de la fraude interne ?



Taille de l'organisation

La figure 16 montre la taille des organisations victimes, dans le cadre de notre étude, en fonction du nombre d'employés. Les cas qui nous ont été signalés sont répartis de manière égale, avec environ un quart dans chaque catégorie de taille. Les petites entreprises (celles qui comptent moins de 100 employés) ont enregistré la perte médiane la plus élevée, soit 150 000 USD, tandis que les grandes (celles qui comptent plus de 10 000 employés) ont enregistré une perte médiane de 140 000 USD. Il est important de noter, cependant, qu'une petite entreprise souffrira probablement plus qu'une grande d'une perte de cette importance.

La figure 17 montre la répartition des organisations victimes en fonction de leur chiffre d'affaires annuel ; les pertes médianes allant de 114 000 USD dans les plus petites organisations à 150 000 USD dans les plus grandes.

FIG. 16 Quel est le lien entre la taille d'une organisation et le risque de fraude interne ?

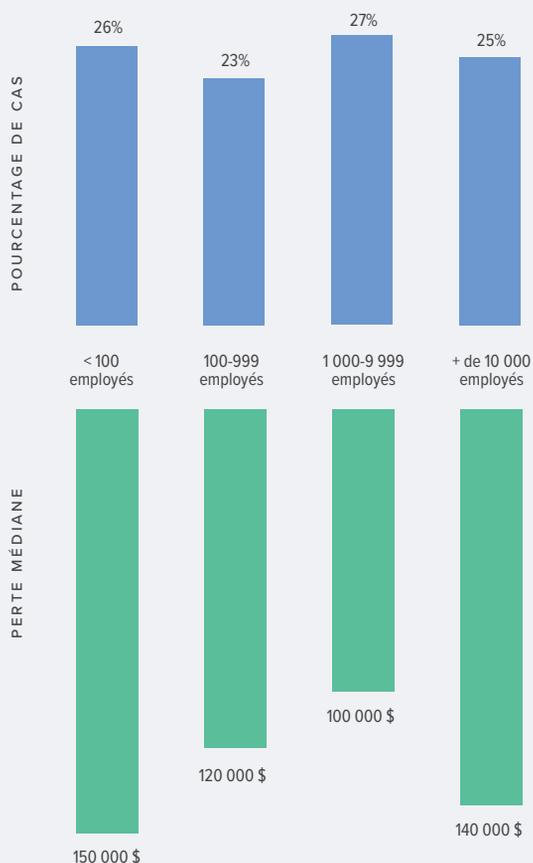
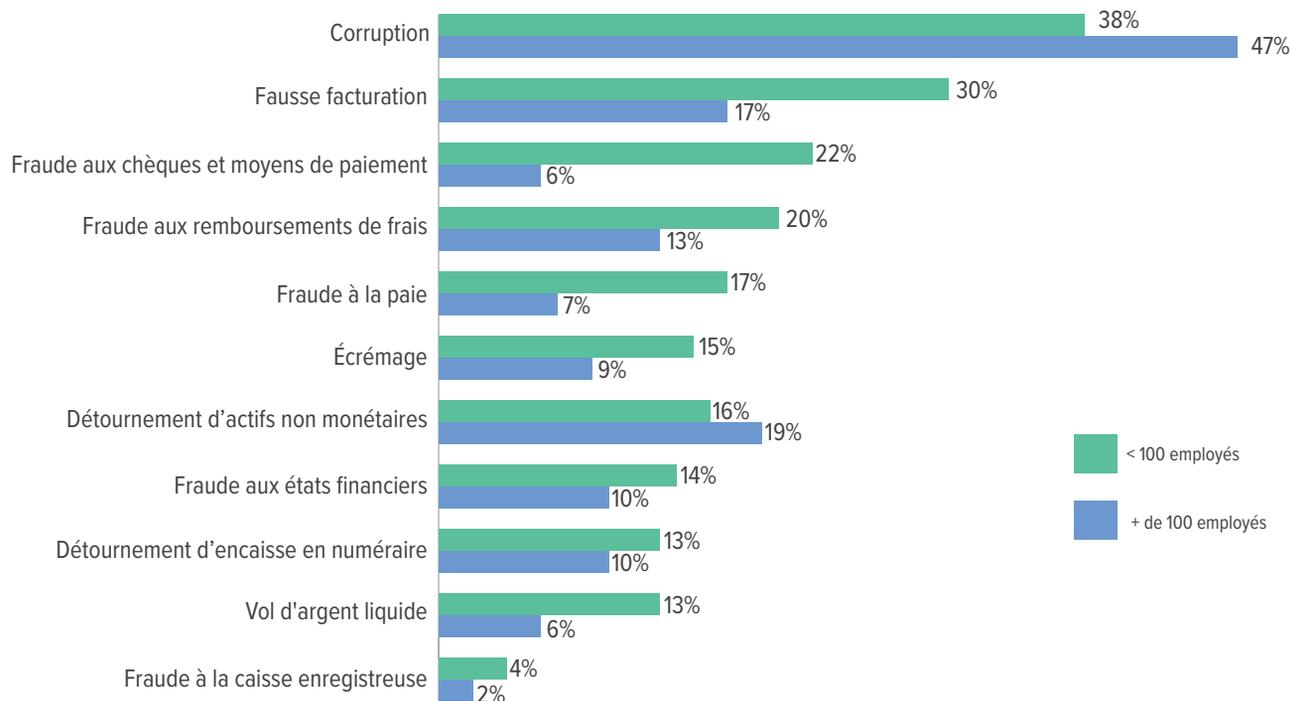


FIG. 17 Quel est le lien entre le chiffre d'affaires annuel brut d'une organisation et le risque de fraude interne ?



La figure 18 montre la fréquence des différents types de fraude dans les petites entreprises (celles qui comptent moins de 100 employés) et les grandes organisations. Les fraudes liées à la facturation sont presque deux fois plus fréquentes dans les petites entreprises que dans les grandes organisations, tandis que la fraude aux chèques et moyens de paiement est presque quatre fois plus fréquente dans les petites entreprises. En revanche, la corruption et les fraudes non monétaires sont plus fréquentes dans les plus grandes organisations.

FIG. 18 Comment les schémas de fraude varient-ils en fonction de la taille de l'organisation ?



Secteur d'activité de l'organisation

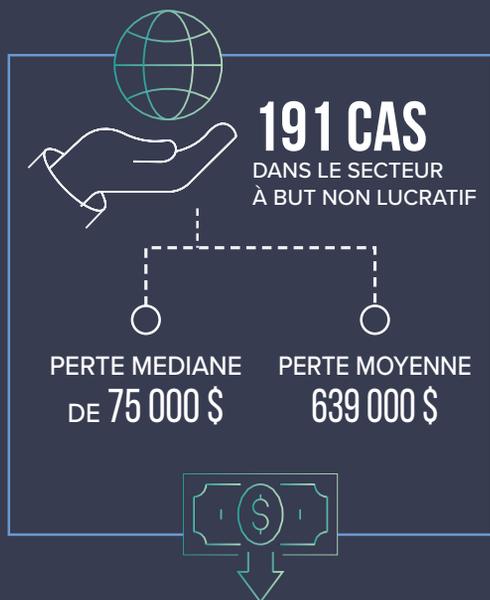
Il a été demandé aux participants d'identifier le secteur d'activité de l'organisation victime. Les secteurs prédominants qui nous ont été signalés sont les services bancaires et financiers, le gouvernement et l'administration publique, et l'industrie manufacturière. Il est important de noter que cela ne signifie pas nécessairement qu'il y ait plus de fraude dans ces secteurs ; cela pourrait simplement indiquer que les organisations de ces secteurs emploient plus de CFE que les autres. L'industrie minière a subi la perte médiane la plus élevée (475 000 USD), suivie par le secteur de l'énergie (275 000 USD).

FIG. 19 Comment la fraude interne affecte-t-elle les organisations dans les différents secteurs ?



La fraude dans le secteur à but non lucratif

Les organisations sans but lucratif peuvent être plus sujettes à la fraude, car elles disposent de **moins de ressources** pour aider à prévenir une perte résultant d'une fraude, et à s'en remettre. Ce secteur est particulièrement vulnérable en raison de la **moins surveillance** et du **manque de certains contrôles internes**.

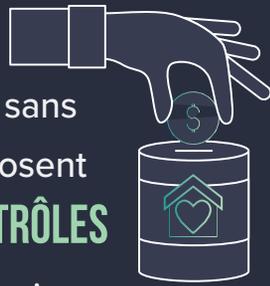


Schémas dans le secteur à but non lucratif Pourcentage de cas

Corruption	41%
Fausse facturation	30%
Fraude aux remboursements de frais	23%
Détournement d'encaisse en numéraire	17%
Détournement d'actifs non monétaires	16%
Écrémage	15%
Fraude aux chèques et moyens de paiement	14%
Vol d'argent liquide	12%
Fraude à la paie	12%
Fraude aux états financiers	11%
Fraude à la caisse enregistreuse	3%



Les organisations sans but lucratif disposent de **MOINS DE CONTRÔLES ANTI-FRAUDE**, ce qui les rend



PLUS
VULNÉRABLES
À LA FRAUDE

3 PRINCIPALES FAIBLESSES DES CONTRÔLES

35%

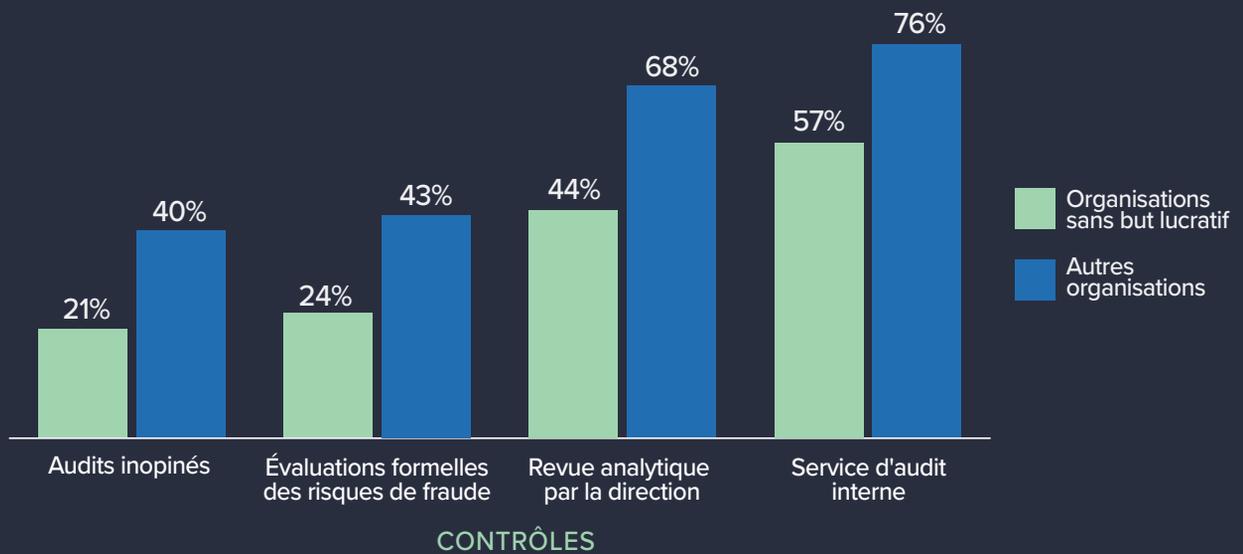
MANQUE DE CONTRÔLES INTERNES

19%

ABSENCE DE REVUE PAR LA DIRECTION

14%

CONTOURNEMENT DES CONTRÔLES INTERNES EXISTANTS



Détection dans le SECTEUR À BUT NON LUCRATIF

SIGNALEMENT
OU PLAINTE

40%



AUDIT
INTERNE

17%



REVUE ANALYTIQUE
PAR LA DIRECTION

13%



PAR
HASARD

7%



EXAMEN DES
DOCUMENTS

6%



Schémas de fraude prédominants par secteur

Identifier les schémas de fraude prédominants au sein des différents secteurs peut aider les organisations à concevoir des contrôles pour se prémunir contre les menaces les plus importantes pour elles. La figure 20 présente les schémas de fraude interne prédominants dans les secteurs où au moins 50 cas ont été signalés. Les risques sont nuancés du jaune au rouge, les couleurs plus sombres représentant les domaines à haut risque. À titre d'exemple, dans le secteur des soins de santé, la corruption représente le risque le plus élevé (40 % des cas), suivie par les fraudes ciblant la facturation (33 % des cas).

FIG. 20 Quels sont les schémas de fraude interne prédominants dans les différents secteurs ?

SECTEUR	Cas	Fausse facturation	Vol d'argent liquide	Détournement d'encaisse en numéraire	Fraude aux chèques et moyens de paiement	Corruption	Fraude aux remboursements de frais	Fraude aux états financiers	Détournement d'actifs non monétaire	Fraude à la paie	Fraude à la caisse enregistreuse	Écrémage
Services bancaires et financiers	364	8%	10%	18%	9%	40%	8%	10%	10%	2%	2%	10%
Gouvernement et administration publique	189	18%	5%	9%	4%	48%	17%	4%	17%	17%	0%	7%
Industrie manufacturière	177	23%	5%	6%	8%	50%	20%	18%	23%	10%	2%	8%
Services de santé	145	33%	10%	10%	14%	40%	22%	14%	24%	15%	6%	10%
Énergie	89	24%	6%	7%	6%	66%	11%	9%	25%	6%	1%	9%
Commerce de détail	89	22%	15%	15%	11%	37%	17%	6%	20%	11%	7%	15%
Assurance	82	24%	2%	5%	9%	43%	16%	11%	9%	5%	2%	6%
Enseignement	82	30%	9%	13%	18%	30%	22%	7%	17%	13%	1%	22%
Construction	77	22%	13%	12%	17%	47%	9%	25%	13%	13%	4%	13%
Transport et entreposage	64	13%	5%	9%	5%	52%	9%	3%	23%	6%	0%	19%
Technologie	63	24%	0%	5%	6%	46%	13%	13%	22%	11%	0%	0%
Télécommunications	62	5%	2%	3%	2%	56%	5%	6%	31%	2%	0%	5%
Hôtellerie et restauration	59	22%	20%	10%	12%	39%	8%	8%	25%	12%	10%	14%
Services (consultants)	54	37%	0%	9%	20%	26%	24%	15%	11%	22%	2%	11%
Immobilier	52	25%	13%	12%	21%	48%	17%	15%	12%	8%	4%	27%

MOINS DE RISQUE

PLUS DE RISQUE

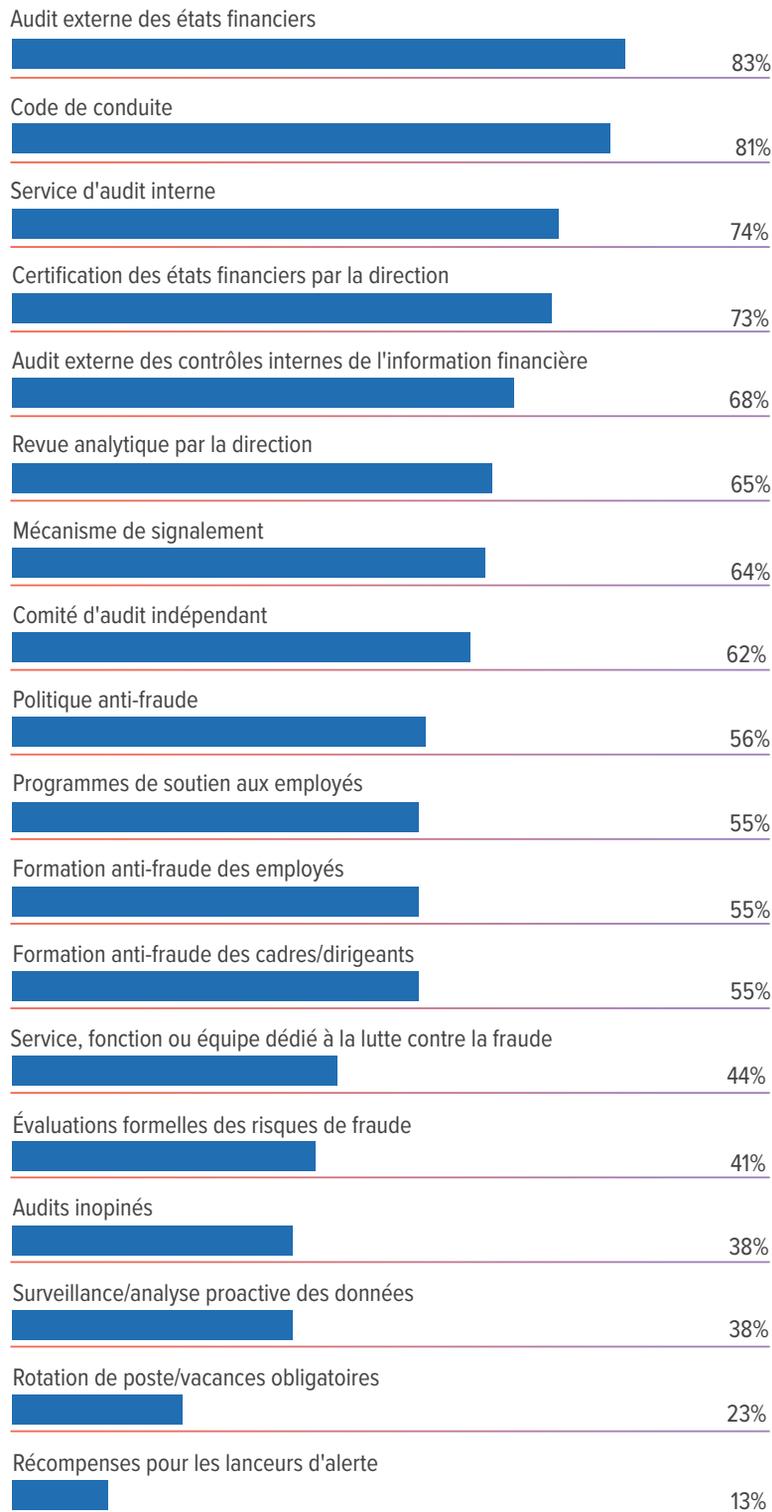
Contrôles anti-fraude au sein des organisations victimes

Les contrôles anti-fraude proactifs jouent un rôle clé dans la lutte d'une organisation contre la fraude. La seule présence de ces mécanismes ne garantit pas que toutes les fraudes soient évitées. Toutefois, le fait que la direction s'engage en faveur de mesures ciblées de prévention et de détection, et investisse dans celles-ci, envoie un message clair aux employés, aux fournisseurs, aux clients et aux autres parties prenantes sur la position de l'organisation en matière de lutte contre la fraude.

Nous avons demandé aux répondants de quels contrôles anti-fraude, parmi les 18 plus courants, l'organisation victime disposait au moment de la fraude. Il ressort de la figure 21 que les audits externes indépendants des états financiers de l'organisation sont les contrôles prédominants examinés dans notre étude ; 83 % des organisations victimes ont fait vérifier leurs états financiers par un auditeur externe. Bien que nous classions ces audits comme un contrôle anti-fraude aux fins de notre étude, il est important de noter que ce mécanisme n'est pas principalement conçu pour détecter ou prévenir toutes les fraudes. Comme illustré par la figure 9, à la page 19, seulement 4 % des fraudes de notre étude ont été découvertes par un audit externe.

Parmi les autres contrôles anti-fraude courants, relevons un code de conduite (présent dans 81% des organisations victimes), un service d'audit interne (74%) et la certification des états financiers par la direction (73%).

FIG. 21 Quels sont les contrôles anti-fraude prédominants ?



Efficacité des contrôles anti-fraude

Si la mise en œuvre de contrôles visant à prévenir et à détecter la fraude est un élément nécessaire de la gestion des risques de fraude, tous les contrôles anti-fraude ne sont pas également efficaces. Afin d'aider les organisations à comprendre l'impact potentiel des différents contrôles, nous avons comparé les pertes et durées médianes des fraudes, dans le cadre de notre étude, selon que tel ou tel contrôle spécifique était ou non en place dans l'organisation victime au moment où la fraude s'est produite.

Pour chaque contrôle examiné, les organisations où le contrôle était en place ont subi des pertes moins importantes et détecté les fraudes plus rapidement que les organisations qui ne disposaient pas de ce contrôle. Comme cela ressort des figures 22 et 23, quatre contrôles

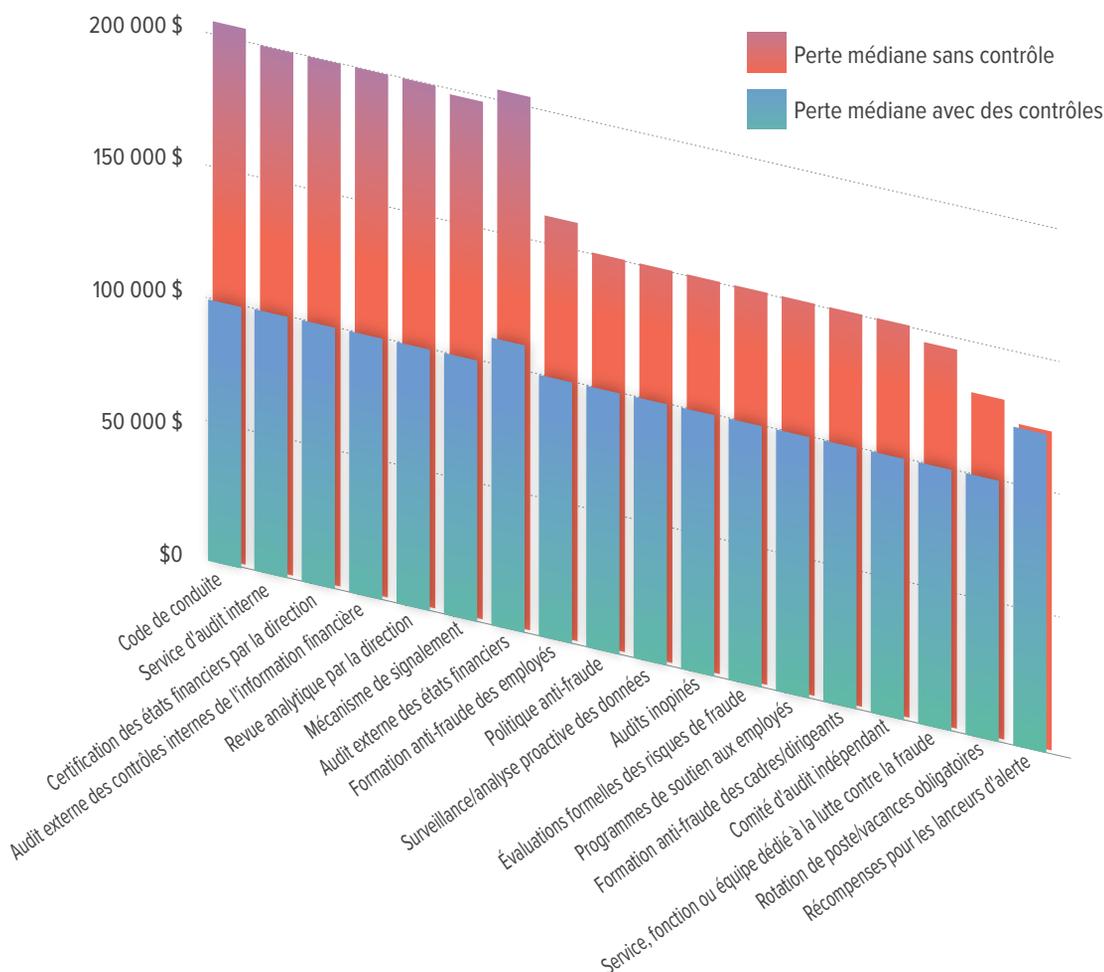
anti-fraude étaient associés à une réduction de 50 % ou plus des pertes liées à la fraude et de la durée de celle-ci : un code de conduite, un service d'audit interne, la certification des états financiers par la direction et un examen régulier par la direction des contrôles, processus, comptes ou transactions internes. Les audits internes et la revue analytique par la direction sont deux mécanismes qui peuvent être utilisés pour rechercher activement les fraudes, de sorte que leur corrélation avec la réduction des pertes et de la durée des fraudes est évidente. Les codes de conduite et la certification des états financiers par la direction, en revanche, sont moins directement liés à la détection des fraudes. Il est toutefois probable que ces deux mécanismes contribuent à accroître la perception de la détection et constituent le fondement d'une culture globale de lutte contre la fraude.

Comment l'utilisation des contrôles anti-fraude a-t-elle évolué au cours de la dernière décennie ?

Au cours des dix dernières années, couvertes par nos études, quatre des contrôles que nous avons analysés ont vu une augmentation constante et notable des pourcentages de mise en œuvre. Ces contrôles sont parmi les plus couramment associés à un solide programme de lutte contre la fraude. On peut en déduire qu'un nombre croissant d'organisations prennent la menace de fraude très au sérieux et mettent en œuvre des mesures spécifiquement conçues pour les aider à atténuer ce risque.

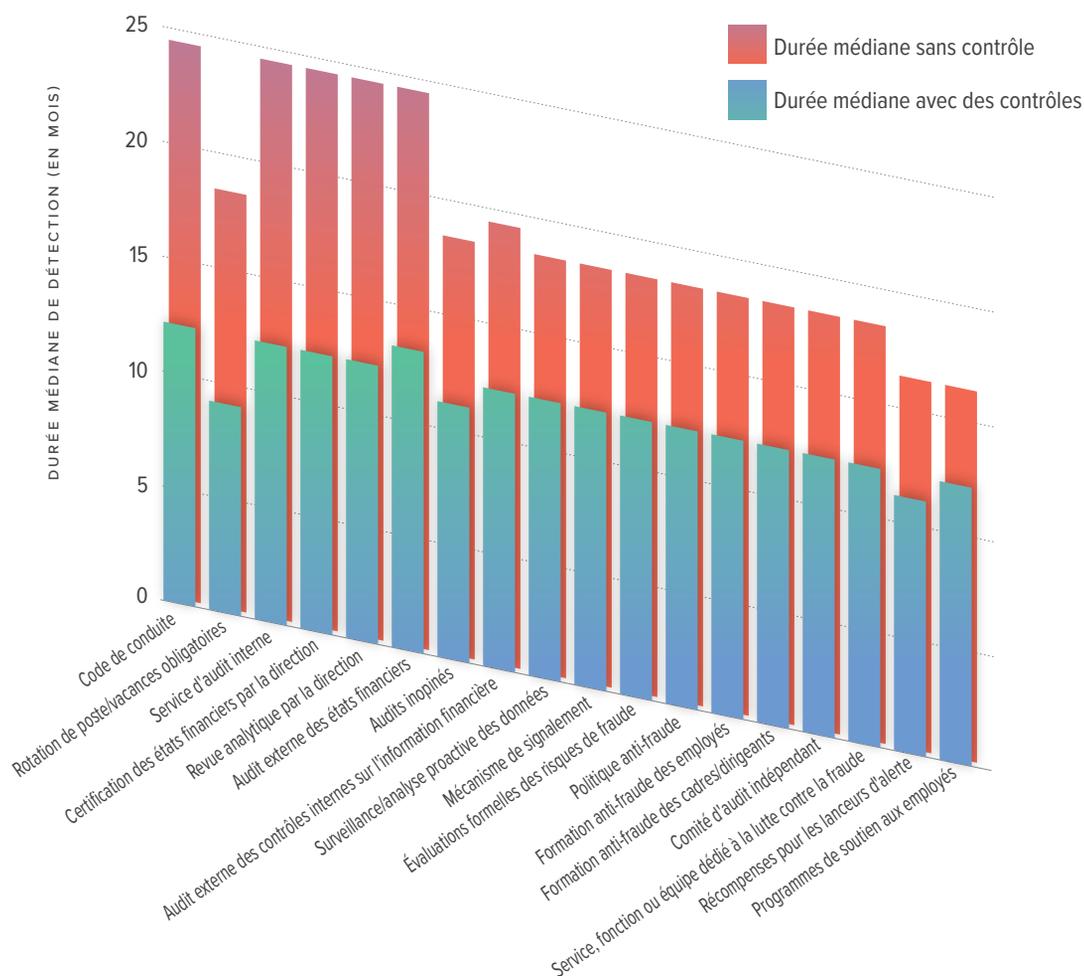
	2010	2020	Augmentation
 MÉCANISME DE SIGNALLEMENT	51%	64%	13%
 POLITIQUE ANTI-FRAUDE	43%	56%	13%
 FORMATION ANTI-FRAUDE DES EMPLOYÉS	44%	55%	11%
 FORMATION ANTI-FRAUDE DES CADRES/ DIRIGEANTS	46%	55%	9%

FIG. 22 Quel est le lien entre la présence de contrôles anti-fraude et la perte médiane ?



Contrôle	Pourcentage de cas	Contrôles en place	Contrôles pas en place	Pourcentage de réduction
Code de conduite	81%	100 000\$	205 000 \$	51%
Service d'audit interne	74%	100 000\$	200 000 \$	50%
Certification des états financiers par la direction	73%	100 000\$	200 000 \$	50%
Audit externe des contrôles internes de l'information financière	68%	100 000\$	200 000 \$	50%
Revue analytique par la direction	65%	100 000\$	200 000 \$	50%
Mécanisme de signalement	64%	100 000\$	198 000 \$	49%
Audit externe des états financiers	83%	110 000 \$	204 000 \$	46%
Formation anti-fraude des employés	55%	100 000\$	160 000 \$	38%
Politique anti-fraude	56%	100 000\$	150 000 \$	33%
Surveillance/analyse proactive des données	38%	100 000\$	150 000 \$	33%
Audits inopinés	38%	100 000\$	150 000 \$	33%
Évaluations formelles des risques de fraude	41%	100 000\$	150 000 \$	33%
Programmes de soutien aux employés	55%	100 000\$	150 000 \$	33%
Formation anti-fraude des cadres/dirigeants	55%	100 000\$	150 000 \$	33%
Comité d'audit indépendant	62%	100 000\$	150 000 \$	33%
Service, fonction ou équipe dédié à la lutte contre la fraude	44%	100 000\$	145 000 \$	31%
Rotation de poste/vacances obligatoires	23%	100 000\$	130 000 \$	23%
Récompenses pour les lanceurs d'alerte	13%	120 000\$	122 000 \$	2%

FIG. 23 Quel est le lien entre la présence de contrôles anti-fraude et la durée de la fraude ?



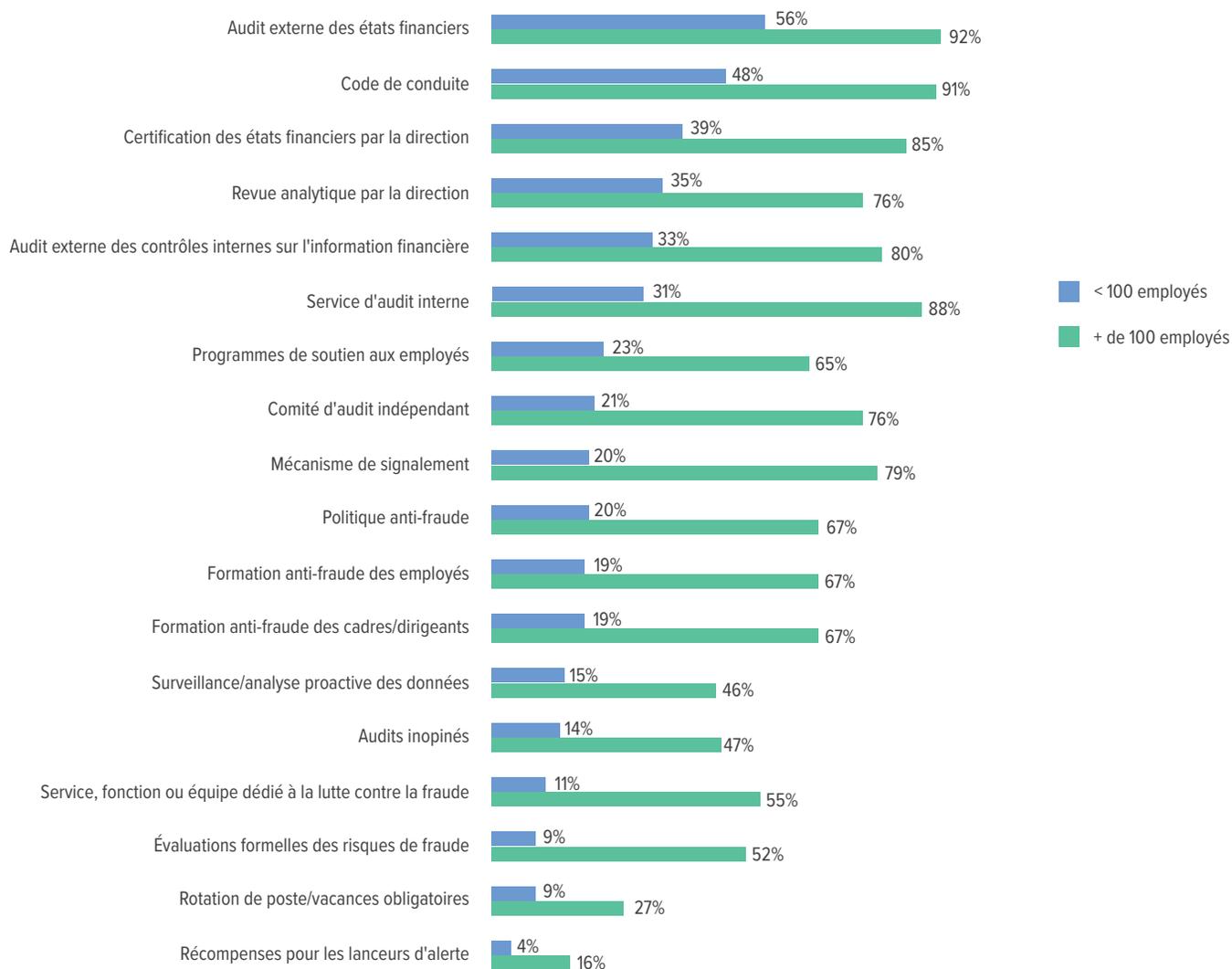
Contrôle	Pourcentage de cas	Contrôles en place	Contrôles pas en place	Pourcentage de réduction
Code de conduite	81%	12 mois	24 mois	50%
Rotation de poste/vacances obligatoires	23%	9 mois	18 mois	50%
Service d'audit interne	74%	12 mois	24 mois	50%
Certification des états financiers par la direction	73%	12 mois	24 mois	50%
Revue analytique par la direction	65%	12 mois	24 mois	50%
Audit externe des états financiers	83%	13 mois	24 mois	46%
Audits inopinés	38%	11 mois	18 mois	39%
Audit externe des contrôles internes de l'information financière	68%	12 mois	19 mois	37%
Surveillance/analyse proactive des données	38%	12 mois	18 mois	33%
Mécanisme de signalement	64%	12 mois	18 mois	33%
Évaluations formelles des risques de fraude	41%	12 mois	18 mois	33%
Politique anti-fraude	56%	12 mois	18 mois	33%
Formation anti-fraude des employés	55%	12 mois	18 mois	33%
Formation anti-fraude des cadres/dirigeants	55%	12 mois	18 mois	33%
Comité d'audit indépendant	62%	12 mois	18 mois	33%
Service, fonction ou équipe dédié à la lutte contre la fraude	44%	12 mois	18 mois	33%
Récompenses pour les lanceurs d'alerte	13%	11 mois	16 mois	31%
Programmes de soutien aux employés	55%	12 mois	16 mois	25%

Contrôles anti-fraude dans les petites entreprises

Les petites entreprises sont confrontées à d'autres types de fraude que les grandes (voir la figure 18, page 26). Elles rencontrent également des difficultés particulières dans la lutte contre la fraude interne. Que ce soit en raison de ressources limitées, d'un manque de sensibilisation ou d'une tendance à accorder une confiance excessive à leurs employés, les petites entreprises mettent en œuvre des contrôles anti-fraude à un rythme beaucoup plus lent que les grandes. Le contrôle anti-fraude le plus courant, les audits externes des états financiers, n'était en place que dans 56 % des petites entreprises. Par ailleurs, seulement 48 % d'entre elles disposaient d'un code de conduite, contre 92 % et 91 %, respectivement, des organisations de plus de 100 employés.

Il ressort de nos données que les petites entreprises peuvent aisément améliorer leur protection contre la fraude. L'adoption d'un code de conduite et d'une politique anti-fraude, l'examen par les dirigeants du travail de leurs subordonnés et l'organisation de formations anti-fraude ciblées pour les employés et les dirigeants sont autant de mesures qui sont corrélées à une réduction significative des pertes liées à la fraude (voir la figure 22, à la page 33). Pourtant, moins de la moitié des petites entreprises, dans le cadre de notre étude, a mis en œuvre l'une ou l'autre de celles-ci. Ces mesures peuvent généralement être adoptées sans investir d'importantes ressources. Elles pourraient contribuer à améliorer l'environnement anti-fraude d'une petite organisation.

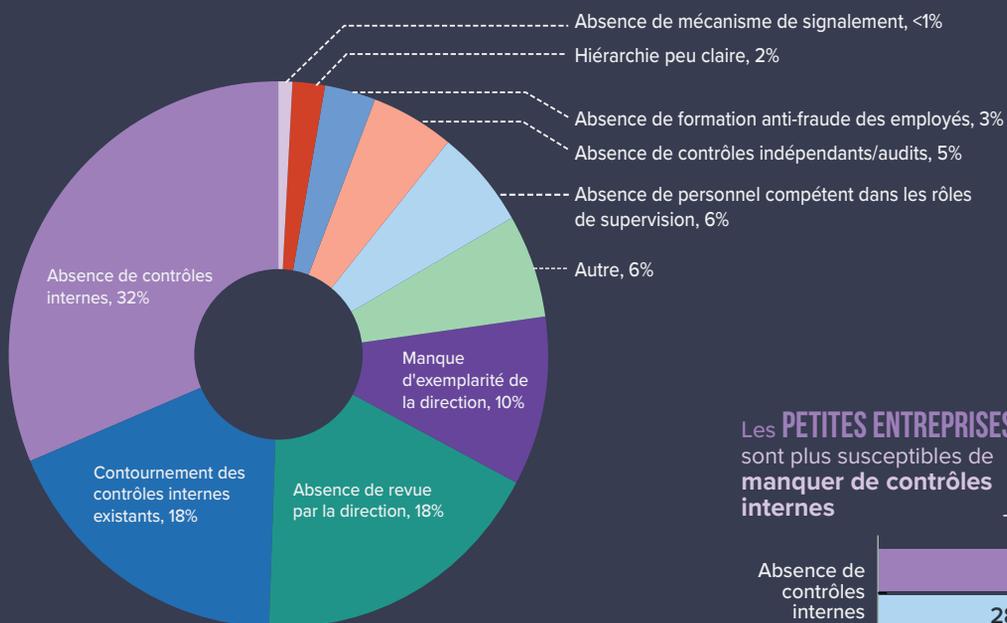
FIG. 24 Comment varient les contrôles anti-fraude en fonction de la taille de l'organisation victime ?



Faiblesses de contrôle interne qui contribuent à la fraude interne

Divers facteurs peuvent accroître la capacité d'un fraudeur à commettre et à dissimuler un schéma de fraude interne.

Quelles sont les principales faiblesses du contrôle interne qui contribuent à la fraude interne ?



LES CADRES FRAUDEURS

sont plus susceptibles que d'autres fraudeurs de **CONTOURNER LES CONTRÔLES EXISTANTS**

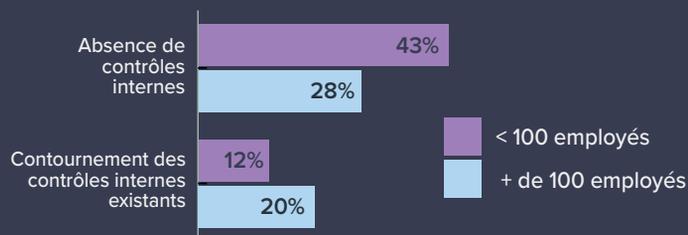


Employés	15%
Cadres	22%
Propriétaire/dirigeants	17%

Les **PETITES ENTREPRISES** sont plus susceptibles de **manquer de contrôles internes**

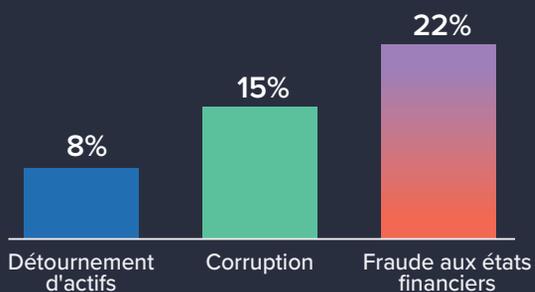


Les **GRANDES ENTREPRISES** sont plus susceptibles de voir leurs **contrôles contournés**

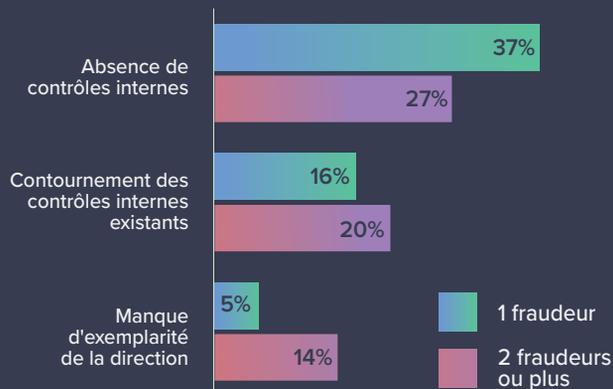


LE MANQUE D'EXEMPLARITÉ DE LA DIRECTION

a été le principal facteur de risque dans **22%** de toutes les fraudes aux états financiers.



Les **FRAUDEURS QUI AGISSENT SEULS** profitent d'un défaut de contrôle, tandis que les schémas impliquant une **COLLUSION** sont favorisés par le manque d'exemplarité de la direction et par une capacité à contourner les contrôles



Vérifications des antécédents des fraudeurs

La plupart des fraudeurs n'ont certes pas d'antécédents criminels (voir la figure 39, à la page 48). Il est néanmoins prudent pour les organisations de procéder à des vérifications d'antécédents (dans la mesure où la loi le permet) pendant le processus d'embauche, afin d'éviter d'ouvrir tout grand leurs portes à des brebis galeuses. Comme illustré par la figure 25, cependant, seule la moitié environ des organisations victimes, dans le cadre de notre étude, ont fait cette démarche lors de l'embauche du fraudeur. Il est intéressant de noter que, sur les 52 % d'organisations qui ont procédé à une vérification des antécédents, 13 % ont découvert un signal d'alerte dans les antécédents du fraudeur, mais ont tout de même décidé de l'embaucher.

Lors de ces vérifications, les organisations peuvent choisir de donner la priorité à différents aspects des antécédents d'une personne. La figure 26 montre que, parmi les vérifications d'antécédents effectuées par les organisations victimes, dans le cadre de notre étude, 81 % incluaient les antécédents professionnels du fraudeur et 75 % ses antécédents criminels.

FIG. 25 Une vérification des antécédents du fraudeur a-t-elle été effectuée avant l'embauche ?

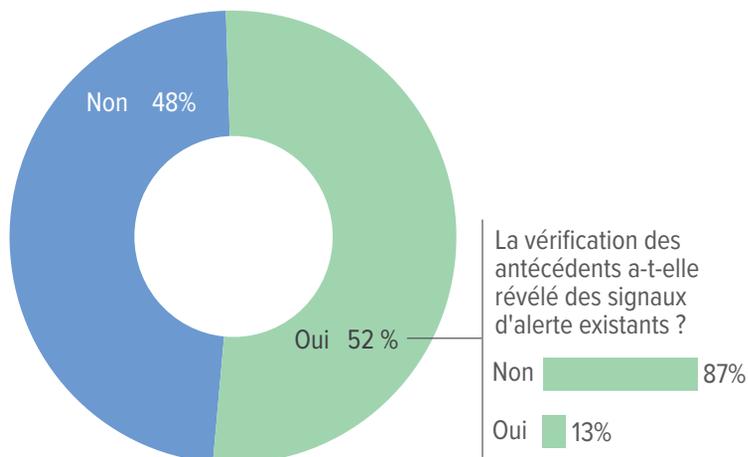
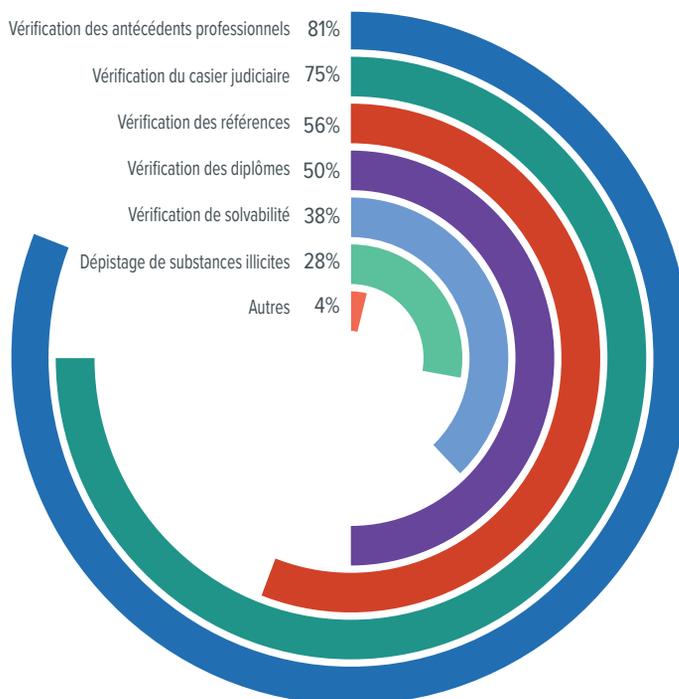


FIG. 26 Quels types de vérifications des antécédents du fraudeur ont-ils été effectués avant l'embauche ?





LES FRAUDEURS

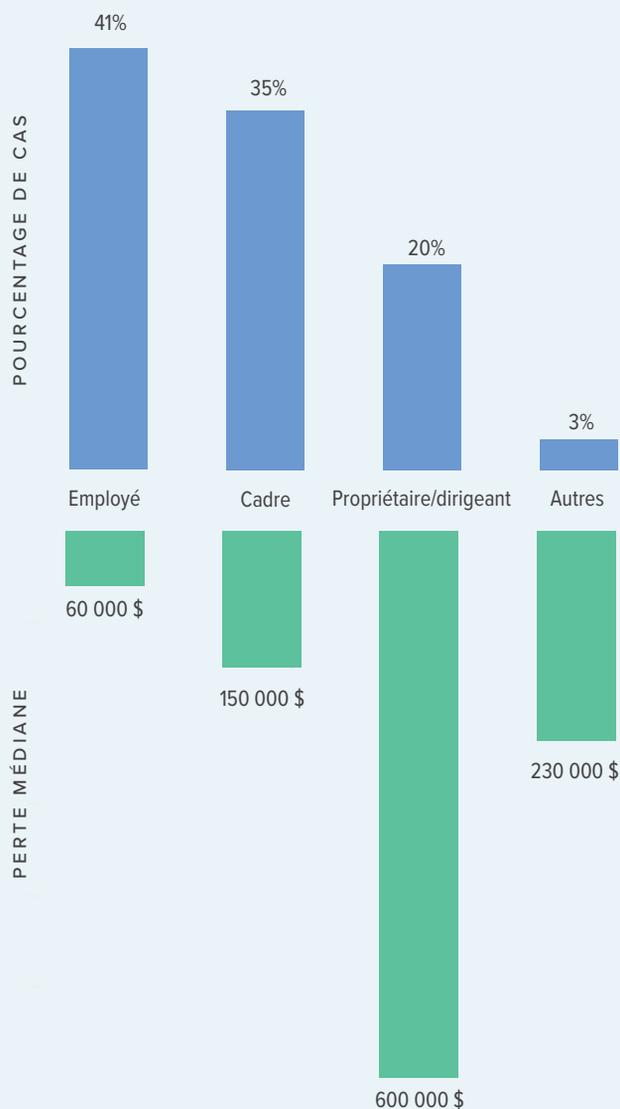
L'un des principaux objectifs de notre étude est d'identifier les caractéristiques et les profils de risque prédominants de ceux qui commettent des fraudes internes. Notre enquête incluait plusieurs questions spécifiques sur le travail, les données démographiques de base, les manquements antérieurs, et les signes avant-coureurs comportementaux des fraudeurs. Ces informations ont été compilées pour aider les organisations à mieux comprendre et identifier les risques et les indicateurs de fraude au sein de leur propre personnel.



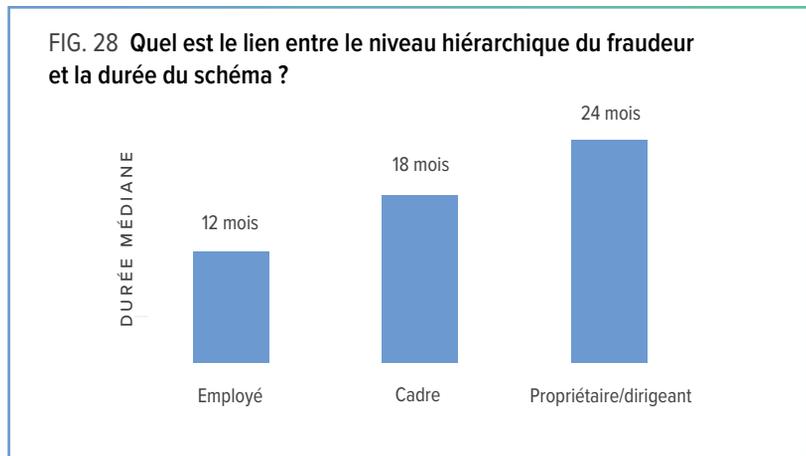
Positionnement hiérarchique du fraudeur

Le niveau hiérarchique du fraudeur au sein d'une organisation tend à être étroitement corrélé à l'importance de la fraude. Les propriétaires/dirigeants n'étaient impliqués que dans 20 % des fraudes détectées, dans le cadre de notre étude, mais la perte médiane générée par eux (600 000 USD) dépassait largement les pertes causées par les cadres et les employés. Ce résultat est dans la lignée de nos études antérieures, qui ont toutes montré que les pertes tendent à augmenter avec le niveau hiérarchique du fraudeur. Les propriétaires/dirigeants sont généralement mieux placés que le personnel de niveau inférieur pour passer outre les contrôles. Ils disposent aussi souvent d'un meilleur accès aux actifs d'une organisation. Ces deux faits peuvent contribuer à expliquer pourquoi les pertes attribuables à ce groupe tendent à être beaucoup plus importantes.

FIG. 27 Quel est le lien entre le niveau hiérarchique du fraudeur et la fraude interne ?



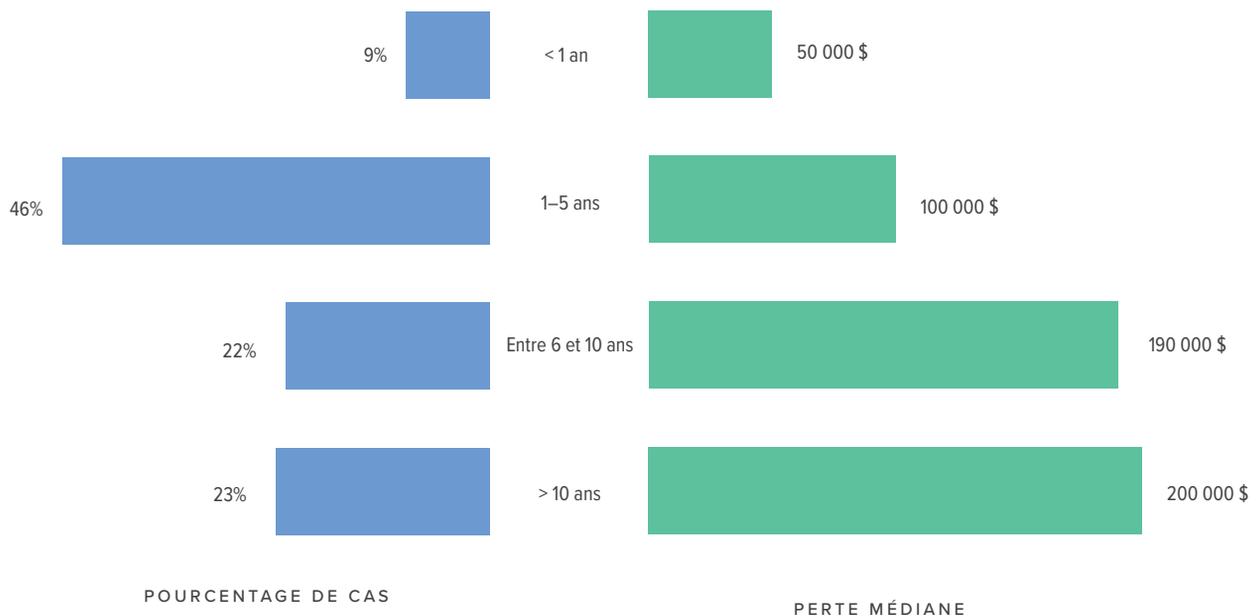
Comme illustré par la figure 28, la durée des schémas de fraude tend également à augmenter en corrélation avec le niveau hiérarchique du fraudeur. La durée médiane d'une fraude commise par un propriétaire/dirigeant était de 24 mois, contre 18 mois pour les fraudes commises par des cadres et 12 mois pour celles commises par des employés.



Ancienneté du fraudeur dans l'organisation

Plus l'auteur d'une fraude travaille longtemps pour une organisation, plus il est susceptible de causer un préjudice important, comme illustré par la figure 29. Les personnes qui travaillaient pour l'organisation victime depuis au moins dix ans ont soustrait une somme médiane de 200 000 USD, soit quatre fois plus que la perte médiane causée par les employés ayant moins d'un an d'ancienneté.

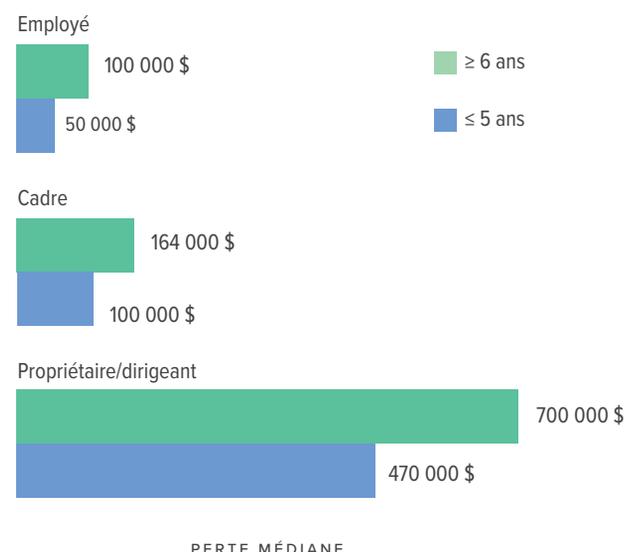
FIG. 29 Quel est le lien entre l'ancienneté du fraudeur et la fraude interne ?



L'impact de l'ancienneté sur les pertes liées à la fraude reste évident, même si l'on tient compte du niveau hiérarchique du fraudeur. Dans la figure 30, nous avons divisé tous les fraudeurs en deux groupes : ceux dont l'ancienneté dans l'organisation était inférieure ou égale à cinq ans et ceux dont elle était égale ou supérieure à six ans. Nous avons ensuite comparé la perte médiane causée par ces deux groupes à trois niveaux hiérarchiques : propriétaire/dirigeant, cadre et employé. À chaque niveau, les fraudeurs ayant plus d'ancienneté ont causé des pertes nettement plus importantes.

On peut en conclure que les fraudeurs ayant plus d'ancienneté ne volent pas davantage simplement parce qu'ils ont été promus au fil du temps à des niveaux hiérarchiques plus élevés. C'est plutôt l'expérience qu'ils accumulent au sein de leur organisation qui semble développer leurs aptitudes et capacités à commettre des fraudes. Cela résulte peut-être du fait qu'ils sont plus à même d'identifier les lacunes ou les faiblesses des contrôles internes, qu'une confiance accrue leur est accordée (et qu'ils sont donc soumis à des niveaux réduits de surveillance par leurs pairs et leurs supérieurs hiérarchiques) ou qu'ils apprennent au fil du temps comment d'autres ont réussi à commettre des fraudes. Quoi qu'il en soit, ces données indiquent que la capacité à frauder une organisation semble être un domaine dans lequel les individus se perfectionnent, au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience.

FIG. 30 Quel est le lien entre l'ancienneté du fraudeur dans l'organisation et la perte médiane, à différents niveaux hiérarchiques ?



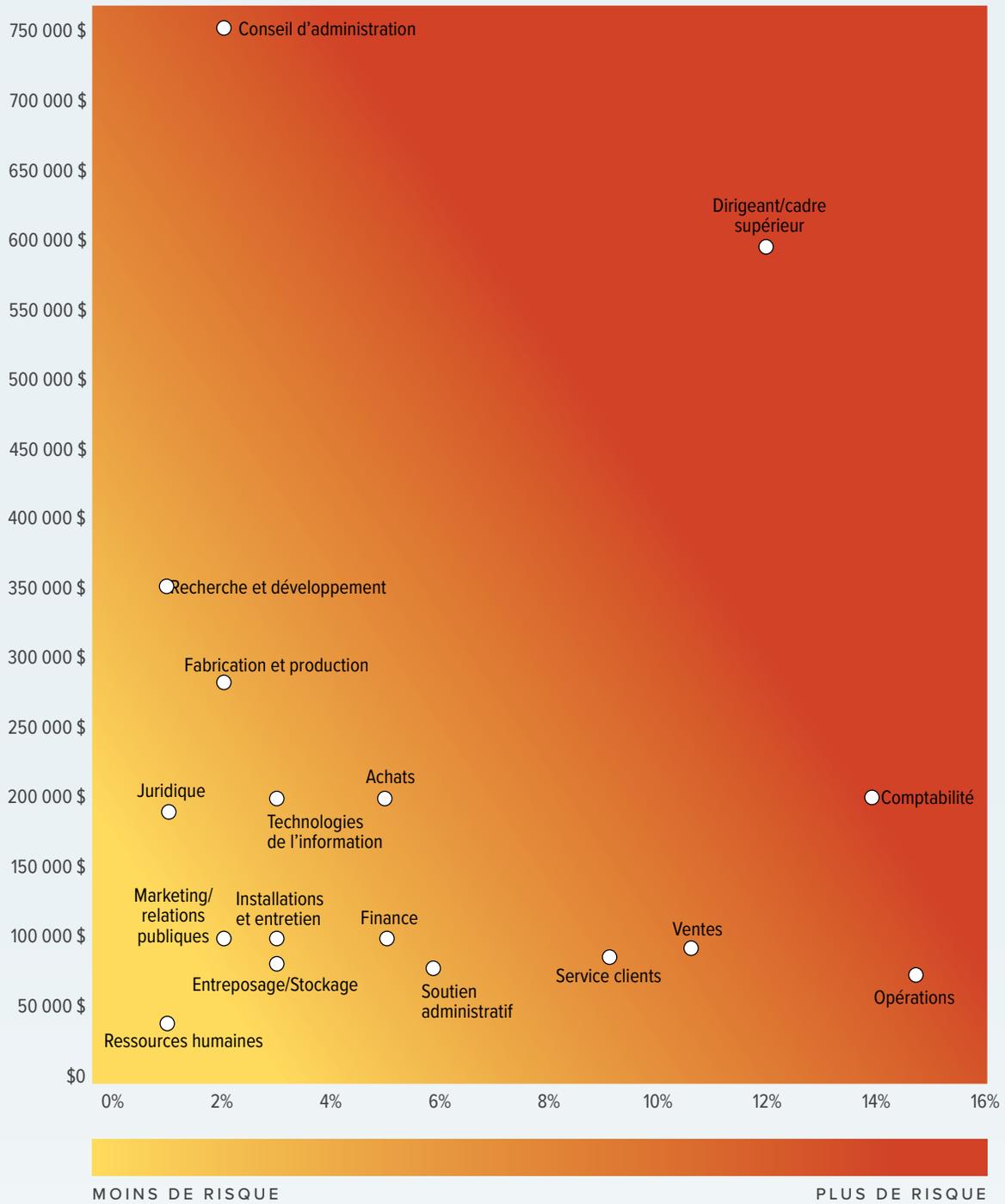
Service auquel appartient le fraudeur

La figure 31 est un diagramme montrant la fréquence et la perte médiane des fraudes en fonction du service auquel appartient le fraudeur. Elle illustre les risques relatifs de fraude interne dans les différentes parties d'une organisation type, ce qui peut aider les professionnels de la lutte contre la fraude à répartir efficacement les contrôles et les ressources dont ils disposent. À titre d'exemple, la direction/l'équipe de cadres supérieurs et le service comptable ont tous deux été associés à une fréquence et à une perte médiane élevées. On peut en conclure que les risques de fraude à ces niveaux doivent être soigneusement pris en compte dans tout programme de lutte contre la fraude.

Service*	Nombre de cas	Pourcentage de cas	Perte médiane
Opérations	288	15%	72 000 \$
Comptabilité	277	14%	200 000 \$
Dirigeant/cadre supérieur	234	12%	596 000 \$
Ventes	225	11%	94 000 \$
Service client	175	9%	86 000 \$
Service administratif	116	6%	76 000 \$
Finance	101	5%	100 000 \$
Achats	96	5%	200 000 \$
Technologies de l'information	69	3%	200 000 \$
Installations et entretien	60	3%	100 000 \$
Entreposage/stockage	60	3%	85 000 \$
Conseil d'administration	45	2%	750 000 \$
Marketing/relations publiques	40	2%	100 000 \$
Fabrication et production	35	2%	275 000 \$
Ressources humaines	27	1%	40 000 \$
Recherche et développement	14	1%	350 000 \$
Juridique	13	1%	195 000 \$

*Les services comptant moins de 10 cas ont été omis

FIG. 31 Quels services présentent le plus grand risque de fraude interne ?



Schémas en fonction du service auquel appartient le fraudeur

Les huit services de la figure 32 représentent 76% de toutes les fraudes internes, dans le cadre de notre étude. Les schémas de fraude spécifiques utilisés par les fraudeurs appartenant à ces services sont présentés pour aider les organisations à évaluer les risques et à mettre en place des contrôles anti-fraude efficaces dans ces domaines à haut risque. Les cases sont ombrées de jaune à rouge, les plus sombres indiquant les schémas les plus fréquents pour chaque service.

FIG. 32 Quelles sont les fraudes internes prédominantes dans les services à haut risque ?

SERVICE	Cas	Fausse facturation	Vol d'argent liquide	Détournement d'encaisse en numéraire	Fraude aux chèques et moyens de paiement	Corruption	Fraude aux remboursements de frais	Fraude aux états financiers	Détournement d'actifs non monétaires	Fraude à la paie	Fraude à la caisse enregistreuse	Écrémage
Opérations	288	15%	5%	10%	5%	44%	12%	7%	15%	8%	3%	9%
Comptabilité	277	32%	14%	12%	27%	24%	18%	15%	11%	21%	5%	19%
Dirigeant/cadre supérieur	234	26%	11%	12%	11%	62%	26%	30%	18%	12%	3%	10%
Ventes	225	10%	6%	10%	5%	39%	14%	8%	21%	2%	4%	10%
Service client	175	5%	8%	11%	8%	33%	6%	1%	9%	2%	2%	17%
Service administratif	116	31%	8%	18%	12%	29%	14%	8%	12%	9%	3%	12%
Finance	101	20%	10%	12%	9%	35%	14%	14%	12%	9%	3%	8%
Achats	96	22%	4%	4%	2%	81%	7%	7%	18%	2%	0%	4%



Fraude et genre

Comme illustré par la figure 33, dans le cadre de notre étude, plus de 70 % des fraudeurs étaient des hommes. Les hommes ont également causé une perte médiane nettement plus importante (150 000 USD) que les femmes (85 000 USD). Ce résultat est dans la lignée de celui de nos études antérieures, qui ont toutes constaté une disparité significative entre hommes et femmes, concernant les pertes et la fréquence des fraudes.

Fraude et genre selon la région

La répartition hommes-femmes des fraudeurs varie fortement selon la région géographique. la figure 34 montre qu'aux États-Unis et au Canada, 59 % des auteurs de fraudes internes sont des hommes. En Asie du Sud, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, par contre, les hommes ont commis plus de 90 % des fraudes internes.

FIG. 33 Quel est le lien entre le genre du fraudeur et la fraude interne ?

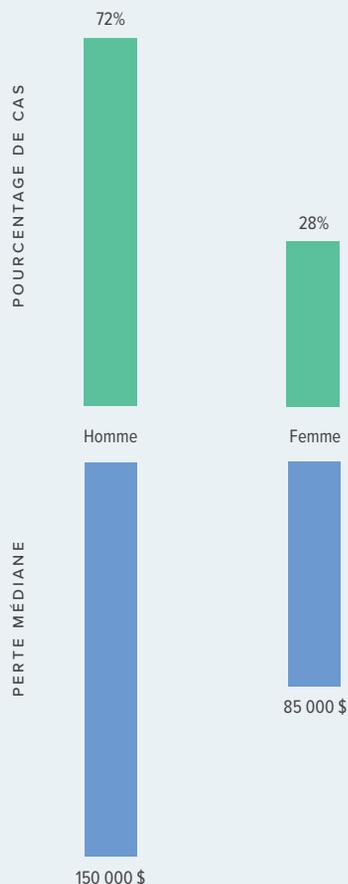
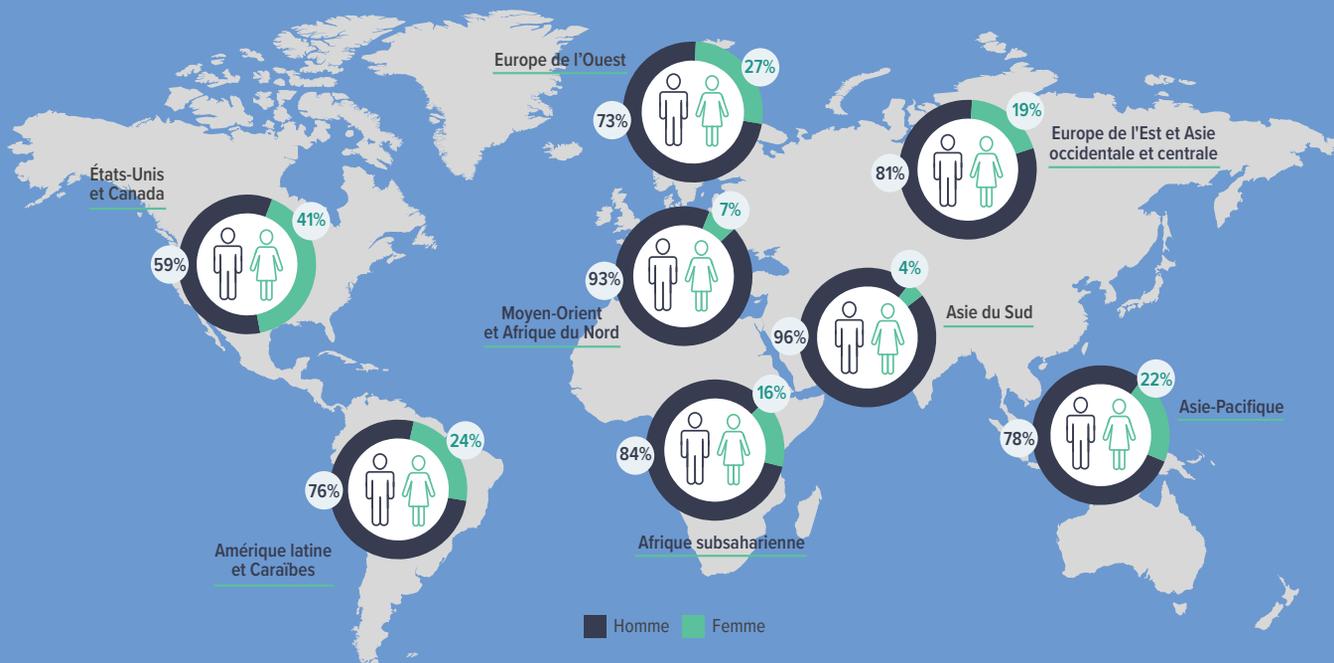


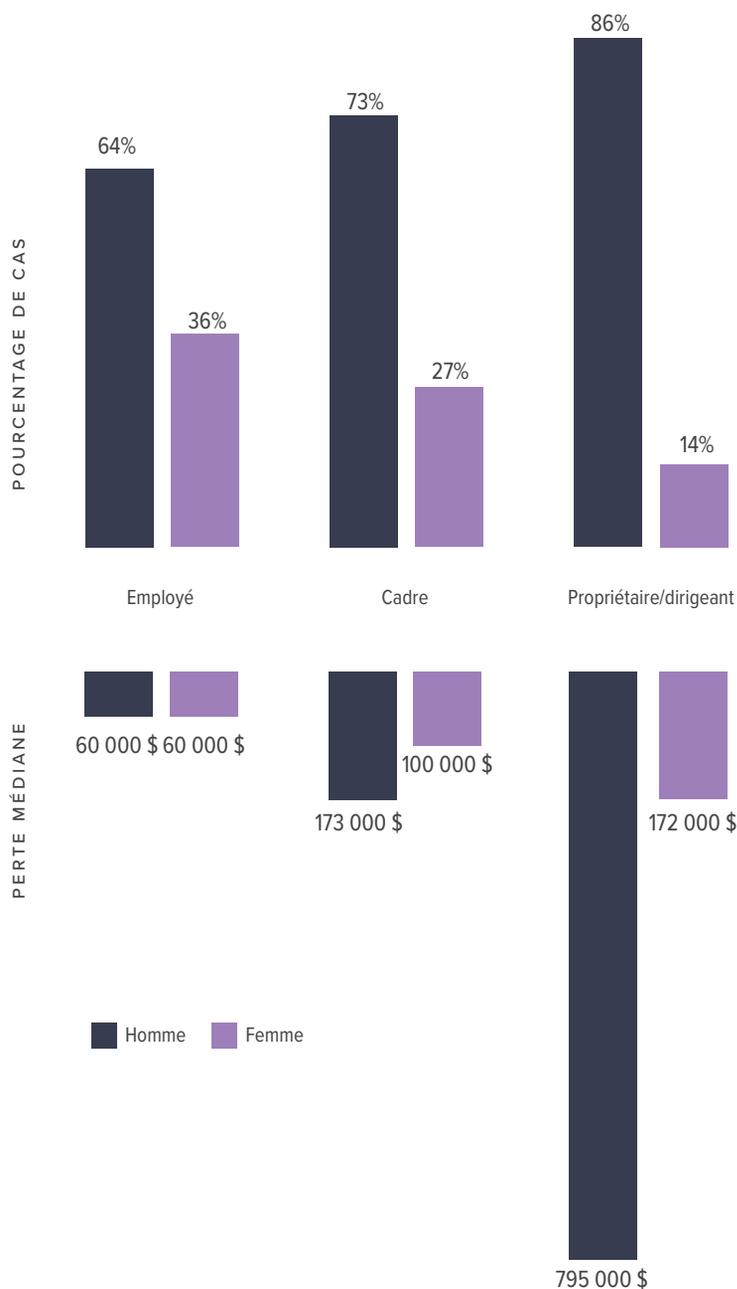
FIG. 34 Comment la répartition hommes-femmes des fraudeurs varie-t-elle selon les régions ?



Positionnement hiérarchique du fraudeur en fonction du genre

Nous avons examiné la répartition hommes-femmes et les statistiques de perte médiane en fonction du niveau hiérarchique du fraudeur, comme illustré par la figure 35. À tous les niveaux hiérarchiques (employé, cadre et propriétaire/dirigeant), les hommes ont commis un pourcentage de fraudes beaucoup plus élevé que les femmes. Les hommes propriétaires/dirigeants et cadres ont également causé des pertes beaucoup plus importantes que leurs homologues féminins. Cela était particulièrement vrai au niveau des propriétaires/dirigeants, où la perte médiane causée par les hommes (795 000 USD) était plus de quatre fois supérieure à celle causée par les femmes (172 000 USD). Au niveau des employés, cependant, les pertes causées par les hommes et les femmes étaient égales.

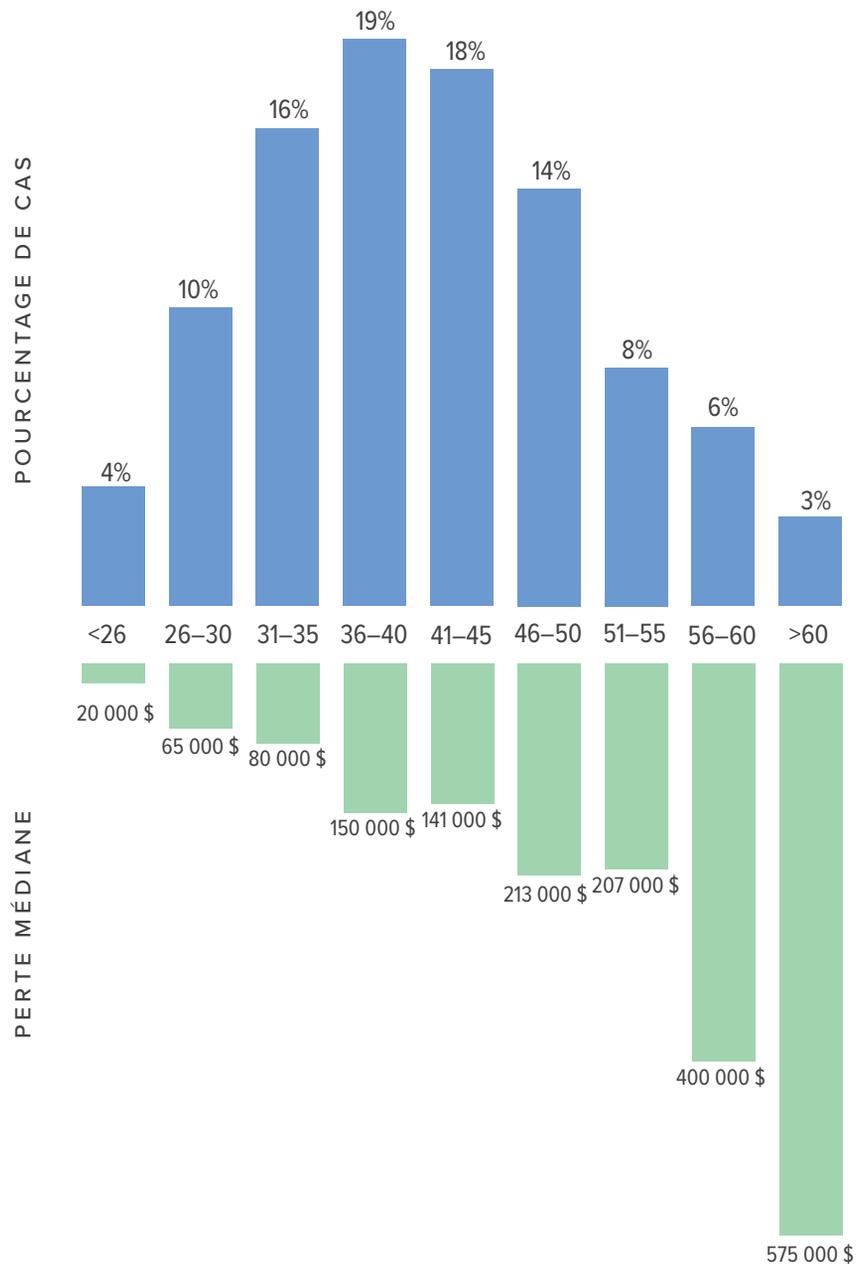
FIG. 35 Comment la répartition hommes-femmes et la perte médiane varient-elles en fonction du niveau hiérarchique du fraudeur ?



Âge du fraudeur

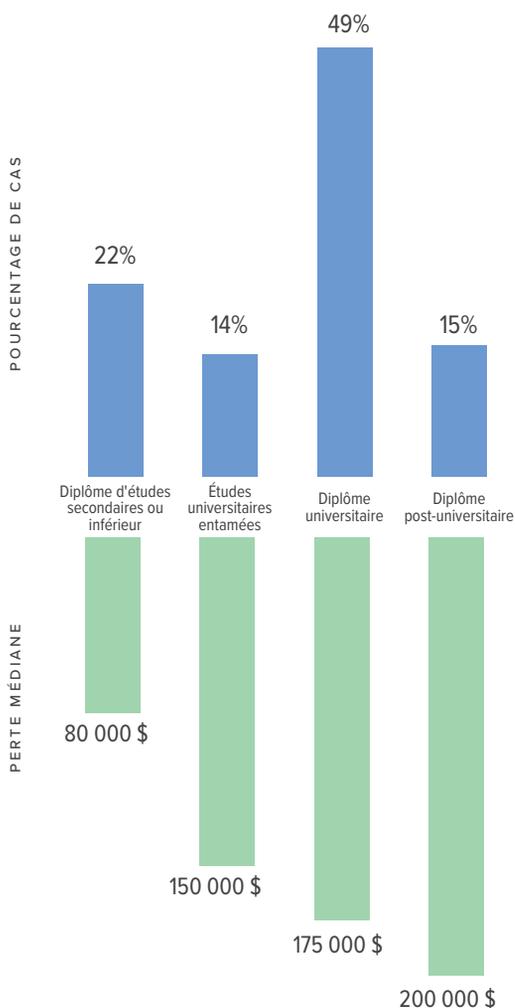
Dans notre étude, la répartition par âge des fraudeurs était en forme de cloche, 53 % des fraudeurs étant âgés de 31 à 45 ans. Les pertes médianes, en revanche, tendaient à augmenter avec l'âge du fraudeur. Les personnes âgées de 56 à 60 ans, et de 60 ans et plus, représentaient conjointement moins de 10 % de tous les cas. Elles ont toutefois causé des pertes médianes de 400 000 et 575 000 USD, respectivement, de loin les plus élevées de toutes les tranches d'âge.

FIG. 36 Quel est le lien entre l'âge du fraudeur et la fraude interne ?



Fraude et niveau d'éducation

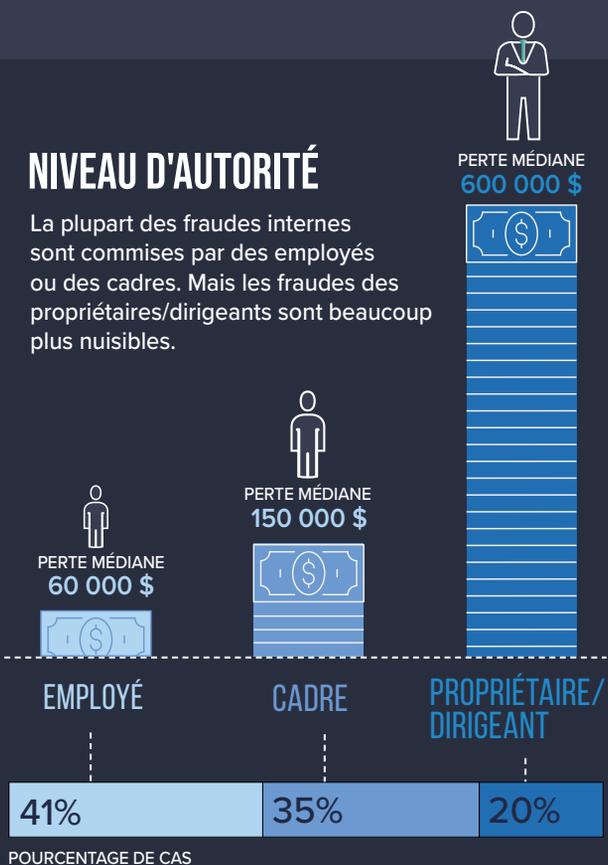
FIG. 37 Quel est le lien entre le niveau éducatif du fraudeur et la fraude interne ?



Nous avons également constaté une corrélation entre le niveau éducatif du fraudeur et la perte médiane. Il ressort de la figure 37 que les fraudeurs disposant d'un diplôme d'études secondaires ou inférieur ont causé une perte médiane de 80 000 USD. Les titulaires d'un diplôme post-universitaire ont causé une perte médiane de 200 000 USD. En général, on s'attendrait à ce que les pertes soient corrélées à l'éducation, car les personnes ayant un niveau d'éducation plus élevé tendent à occuper des postes plus élevés et peuvent également avoir de plus grandes aptitudes techniques à commettre des fraudes.

NIVEAU D'AUTORITÉ

La plupart des fraudes internes sont commises par des employés ou des cadres. Mais les fraudes des propriétaires/dirigeants sont beaucoup plus nuisibles.



SERVICES À HAUT RISQUE

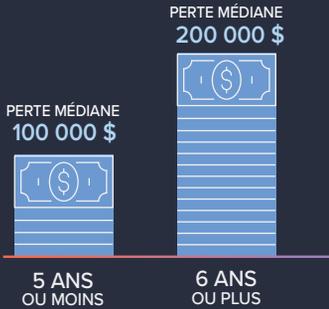
Plus des trois quarts de toutes les fraudes internes ont été commises par des employés de ces 8 services :

Opérations	15%
Comptabilité	14%
Dirigeant/cadre supérieur	12%
Ventes	11%
Service clients	9%
Service administratif	6%
Finance	5%
Achats	5%

Profil type du fraudeur

Notre étude comprend les données sur les auteurs de plus de 2 000 cas de fraude, ce qui peut aider les organisations à évaluer le risque de fraude dans leur propre personnel.

ANCIENNETÉ



Les auteurs de fraudes internes ayant au moins 6 ans d'ancienneté ont causé **DEUX FOIS** plus de pertes que le personnel avec moins d'ancienneté.

GENRE

Les **hommes** ont commis plus de fraudes et causé des pertes plus élevées.

HOMME



FEMME

85 000 \$
Perte médiane

28%
DES CAS



NIVEAU D'ÉDUCATION



64%
des auteurs de fraudes internes avaient un diplôme universitaire ou supérieur.

Pas de diplôme universitaire

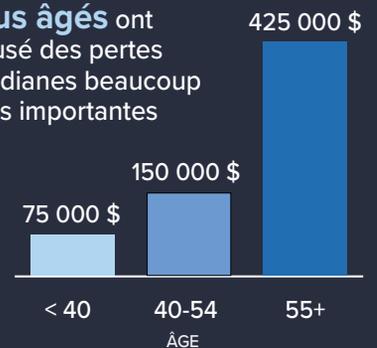
100 000 \$ PERTE MÉDIANE

Diplôme universitaire ou supérieur

195 000 \$ PERTE MÉDIANE

ÂGE

Les fraudeurs **plus âgés** ont causé des pertes médianes beaucoup plus importantes



Collusion (fraudeurs multiples)

La figure 38 montre que 51% des fraudes de notre étude ont été commises par deux fraudeurs, en collusion. Les pertes tendent à augmenter lorsqu'il y a plusieurs fraudeurs, en particulier lorsque trois personnes ou plus conspirent pour commettre une fraude. L'une des raisons pour lesquelles les fraudes en bande organisée sont plus coûteuses est que plusieurs fraudeurs qui collaborent pourraient être mieux à même de contourner les dispositifs de séparation des tâches et de vérification indépendante qui sont au cœur de nombreux contrôles anti-fraude.

Antécédents criminels du fraudeur

Nos études antérieures ont montré que la plupart des auteurs de fraude interne n'avaient pas d'antécédents criminels avant de commettre leurs infractions, et nos données les plus récentes renforcent ces conclusions. Seuls 4 % des fraudeurs, dans le cadre de cette étude, avaient déjà été condamnés pour une infraction liée à une fraude. Il convient de noter que 41 % des fraudes internes, dans le cadre de notre étude, n'ont jamais été signalées aux autorités (voir l'infographie Réaction à la fraude, à la page 55), ce qui est également conforme à nos recherches antérieures. Cela indique que le nombre réel de récidivistes est probablement plus élevé que ce qui peut être déterminé au vu des casiers judiciaires.

FIG. 38 Quel est le lien entre le nombre de fraudeurs dans un schéma et la fraude interne ?

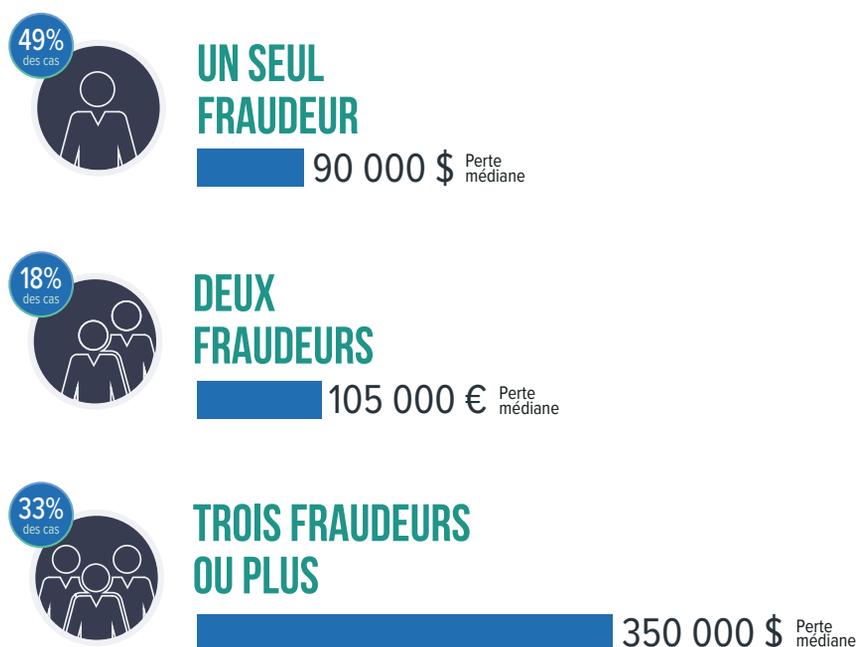
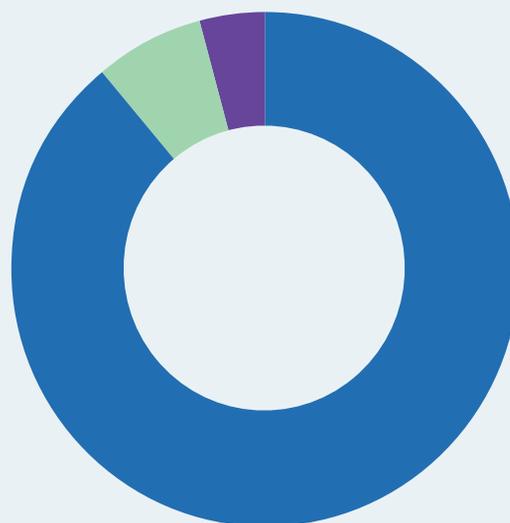


FIG. 39 Les fraudeurs tendent-ils à avoir déjà été condamnés pour fraude ?

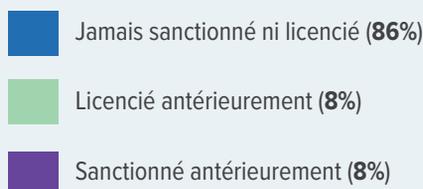
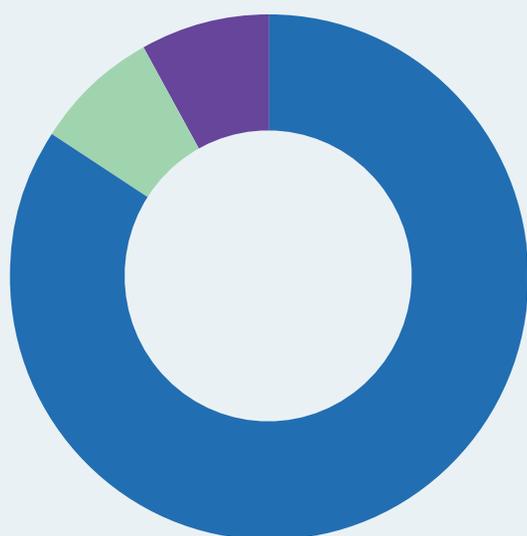


- Jamais accusé ni condamné (89%)
- Accusé, mais pas condamné (7%)
- Condamné antérieurement (4%)

Antécédents professionnels du fraudeur

La figure 40 montre que 86 % des fraudeurs n'avaient jamais été sanctionnés ni licenciés pour des comportements liés à une fraude avant les infractions signalées dans cette étude. Comme pour les données relatives aux condamnations pénales de la figure 39, cela tend à indiquer que la plupart des auteurs de fraudes internes sont des primo-délinquants. Mais tout comme les données sur les condamnations pénales, il y a des raisons de penser que ces données pourraient sous-estimer le nombre réel de fraudeurs récidivistes. Selon la figure 44, à la page 54, 5 % des fraudeurs n'ont reçu aucune sanction interne, 10 % ont été autorisés à démissionner et 11 % ont signé des accords transactionnels privés avec les organisations victimes. De fait, il est permis de penser qu'aucune mesure disciplinaire n'est répertoriée pour bon nombre d'auteurs de fraude interne, alors même qu'ils ont été pris en faute par leurs employeurs.

FIG. 40 Les fraudeurs tendent-ils à avoir déjà fait l'objet de mesures disciplinaires ?

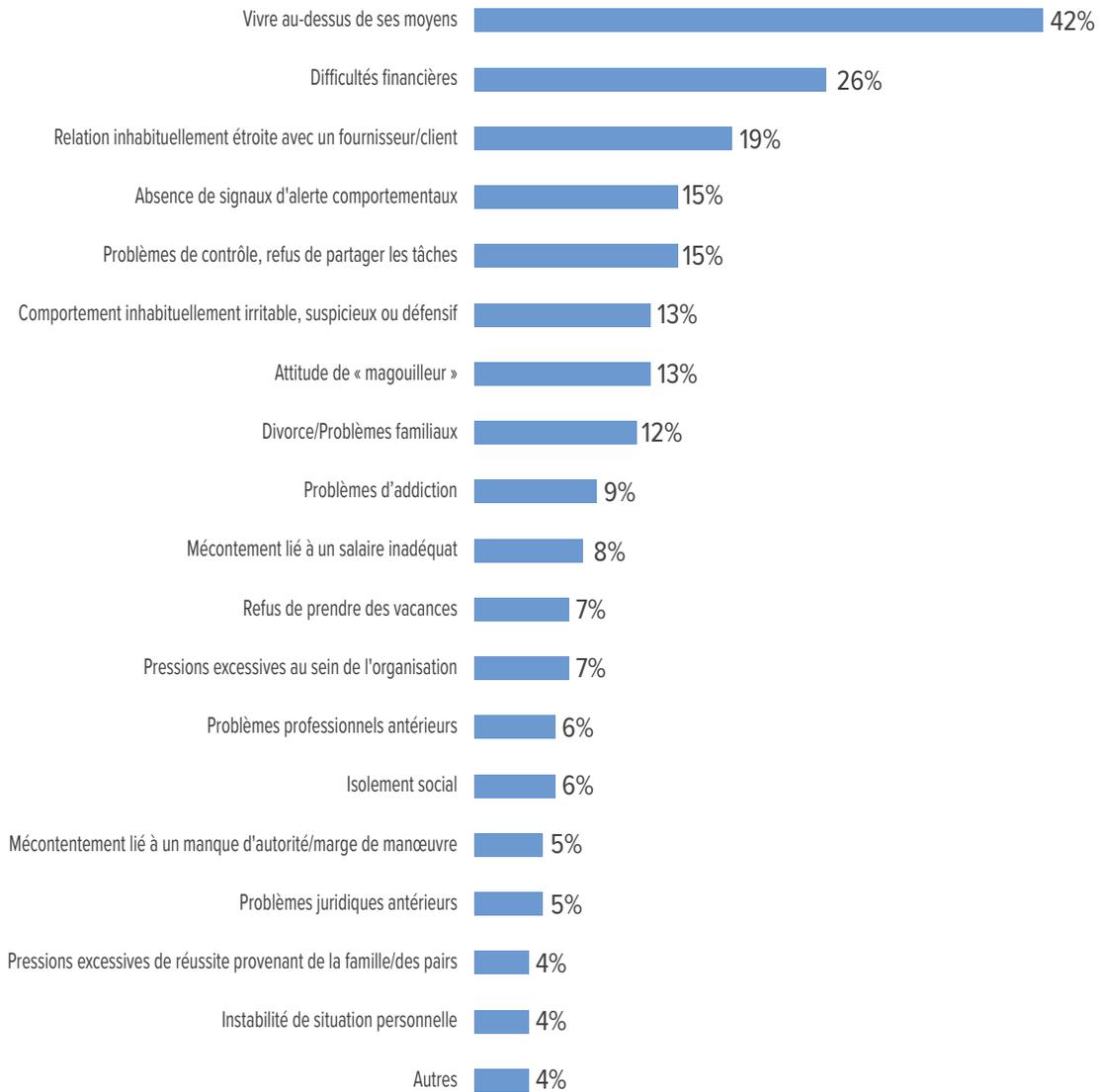


Signaux d'alerte comportementaux affichés par les fraudeurs

Une fraude interne est typiquement détectée au bout d'un délai de 14 mois. Pendant ce temps, le fraudeur affichera souvent certains traits de comportement qui peuvent être des signaux d'alerte de conduites frauduleuses. La figure 41, à la page 50, montre la fréquence relative de 17 signaux d'alerte comportementaux courants. Il est significatif que tous ces signaux d'alerte avaient été observés par un membre de l'organisation victime préalablement à la détection de la fraude.

Au moins un signal d'alerte comportemental a été observé dans 85 % des cas de notre étude, et plusieurs signaux d'alerte ont été relevés dans 49 % des cas. Les sept signaux d'alerte prédominants étaient les suivants : (1) vivre au-dessus de ses moyens ; (2) des difficultés financières ; (3) une relation inhabituellement étroite avec un fournisseur ou un client ; (4) des problèmes graves de contrôle ou le refus de partager certaines tâches ; (5) un comportement inhabituellement irritable, suspicieux ou défensif ; (6) une attitude générale de « magouilleur » reflétant un comportement de ruse ou sans scrupules ; et (7) un divorce récent ou des problèmes familiaux. Dans 76 % des cas, au moins un de ces sept signaux d'alerte prédominants avait été identifié avant que le fraudeur ne soit détecté.

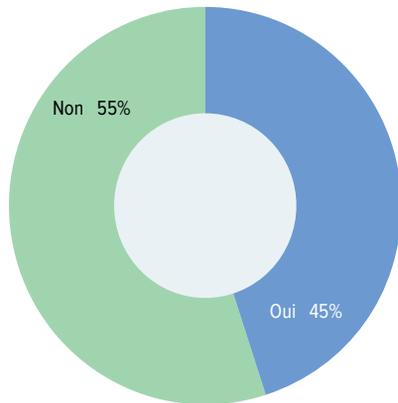
FIG. 41 Quelle est la fréquence des signaux d'alerte comportementaux des fraudeurs ?



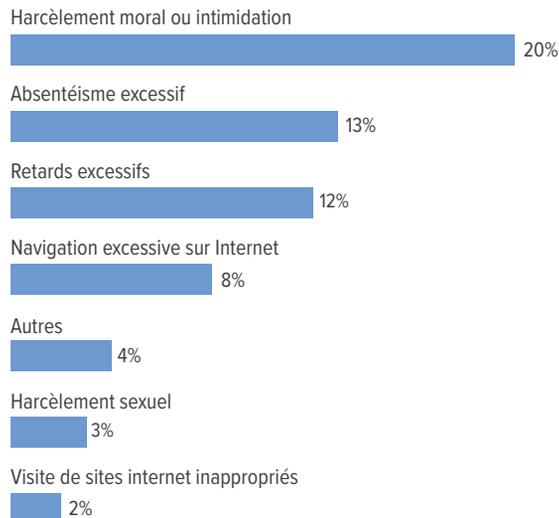
Autres malversations sans lien avec la fraude

Afin de déterminer s'il existe une corrélation entre la fraude et d'autres formes de déviances sur le lieu de travail, nous avons demandé aux répondants si le fraudeur s'était rendu coupable de manquements non frauduleux précédemment ou concomitamment à la fraude. Il ressort de la figure 42 que 45 % des auteurs de fraude interne s'étaient rendus coupables d'autres formes de manquement non frauduleux. Le plus fréquent était le harcèlement ou l'intimidation (20 % des cas), suivi par l'absentéisme excessif (13 %) et des retards excessifs (12 %).

FIG. 42 Les fraudeurs commettent-ils également des manquements de nature non frauduleuse ?



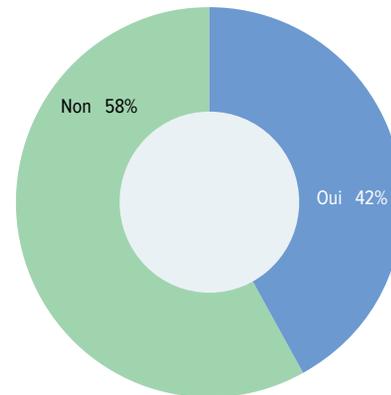
Quels sont les manquements non liés à la fraude prédominants chez les fraudeurs ?



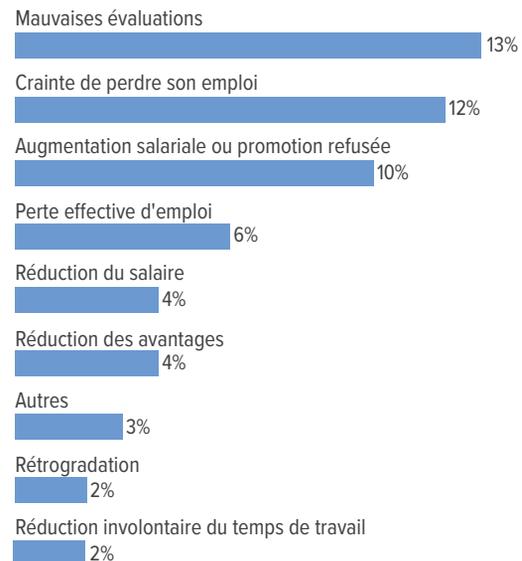
Signaux d'alerte liés à la gestion des ressources humaines

Dans certaines circonstances, des événements négatifs concernant les conditions d'emploi d'une personne (comme de mauvaises évaluations de performance, la réduction de salaire ou d'avantages, la crainte de perdre son emploi, etc.) peuvent provoquer des difficultés financières ou du ressentiment envers l'employeur, ce qui peut jouer un rôle dans la décision de commettre une fraude. Nous qualifions ces situations de signaux d'alerte liés à la gestion des ressources humaines. Comme illustré par la figure 43, chez 42 % des fraudeurs, des signaux d'alerte liés à la gestion des RH ont été observés avant ou pendant leur fraude. Les plus courants étaient les mauvaises évaluations de performance (13 % des cas) et la crainte de perdre son emploi (12 %).

FIG. 43 Les fraudeurs ont-ils rencontré des problèmes liés à la gestion des RH avant ou pendant leur fraude ?



Quels sont les problèmes liés à la gestion des RH les plus fréquemment rencontrés par les fraudeurs ?



Signaux comportementaux d'alerte de fraude

Reconnaître les indices comportementaux affichés par les fraudeurs peut aider les organisations à détecter plus efficacement la fraude et à minimiser les pertes afférentes.

85% DE TOUS LES FRAUDEURS ont affiché au moins un **SIGNAL D'ALERTE COMPORTEMENTAL** lors de la commission des infractions.

7 SIGNAUX D'ALERTE CLÉS



42%

Vivre au-dessus de ses moyens



26%

Difficultés financières



19%

Relation inhabituellement étroite avec un fournisseur/client



15%

Problèmes de contrôle, refus de partager les tâches



13%

Comportement inhabituellement irritable, suspicieux ou défensif



13%

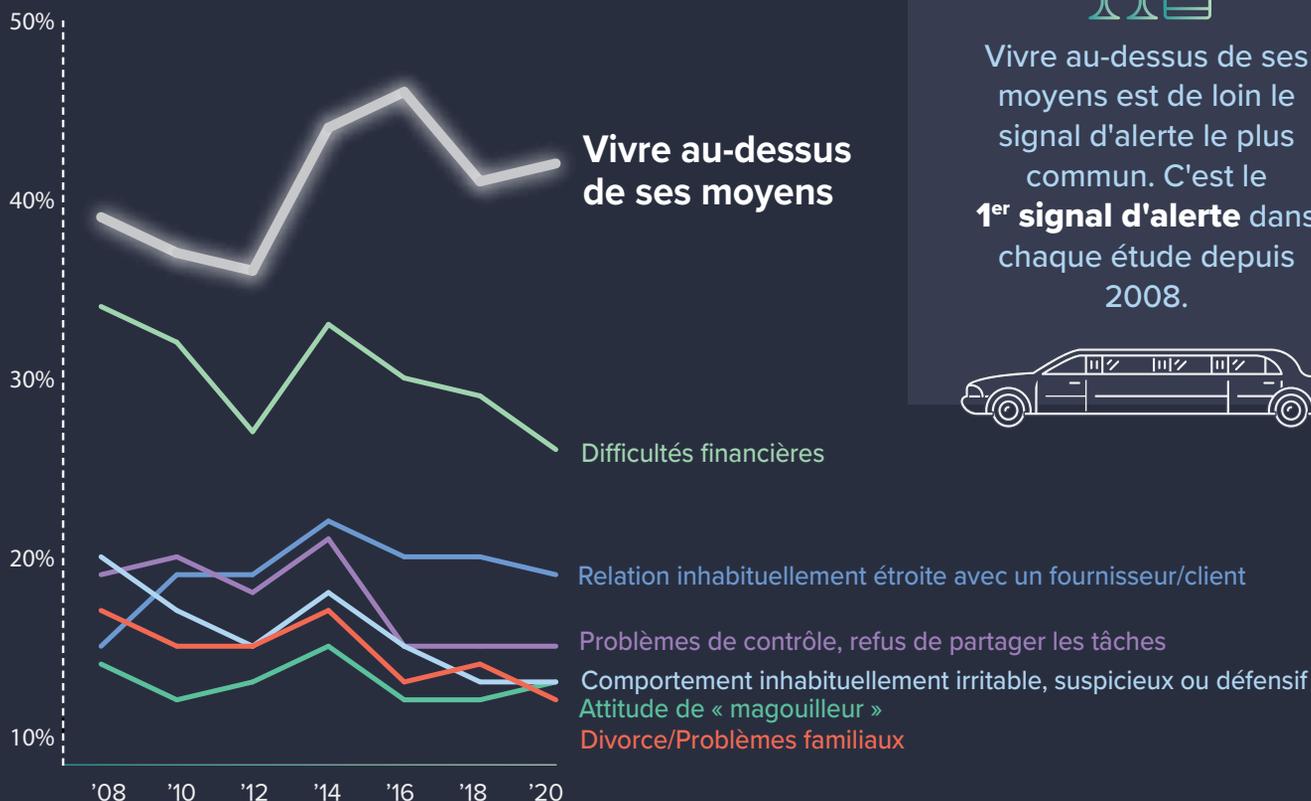
Attitude de « magouilleur »



12%

Divorce/Problèmes familiaux

VIVRE AU-DESSUS DE SES MOYENS



Vivre au-dessus de ses moyens est de loin le signal d'alerte le plus commun. C'est le **1^{er} signal d'alerte** dans chaque étude depuis 2008.





CLASSEMENT DES INDICATEURS COMPORTEMENTAUX

Dans **52%** des cas, des signaux d'alerte liés aux **tâches professionnelles** du fraudeur ont été détectés.

Relation inhabituellement étroite avec un fournisseur/client

19%

Problèmes de contrôle, refus de partager les tâches

15%

Comportement inhabituellement irritable, suspicieux ou défensif

13%

Attitude de « magouilleur »

13%

Mécontentement lié à un salaire inadéquat

8%

Refus de prendre des vacances

7%

Pressions excessives au sein de l'organisation

7%

Problèmes professionnels antérieurs

6%

Mécontentement lié à un manque d'autorité

5%

Dans **63%** des cas, un signal d'alerte lié à la **vie privée** du fraudeur a été détecté.

Vivre au-dessus de ses moyens

42%

Difficultés financières

26%

Divorce/Problèmes familiaux

12%

Problèmes d'addiction

9%

Isolement social

6%

Problèmes juridiques antérieurs

5%

Instabilité de la situation personnelle

4%

Pressions excessives de réussite provenant de la famille/des pairs

4%

LA PERFORMANCE PROFESSIONNELLE COMME SIGNAL D'ALERTE

La performance professionnelle de l'auteur de la fraude se détériore souvent pendant le déroulement de la fraude. Chacun de ces problèmes liés à la performance ont été cités dans au moins 10% des cas.



13%

MAUVAISES ÉVALUATIONS



13%

ABSENTÉISME EXCESSIF



12%

CRAINTE DE PERDRE SON EMPLOI



12%

RETARDS EXCESSIFS



10%

MÉCONTENTEMENT APRÈS UN REFUS D'AUGMENTATION SALARIALE ET/OU DE PROMOTION

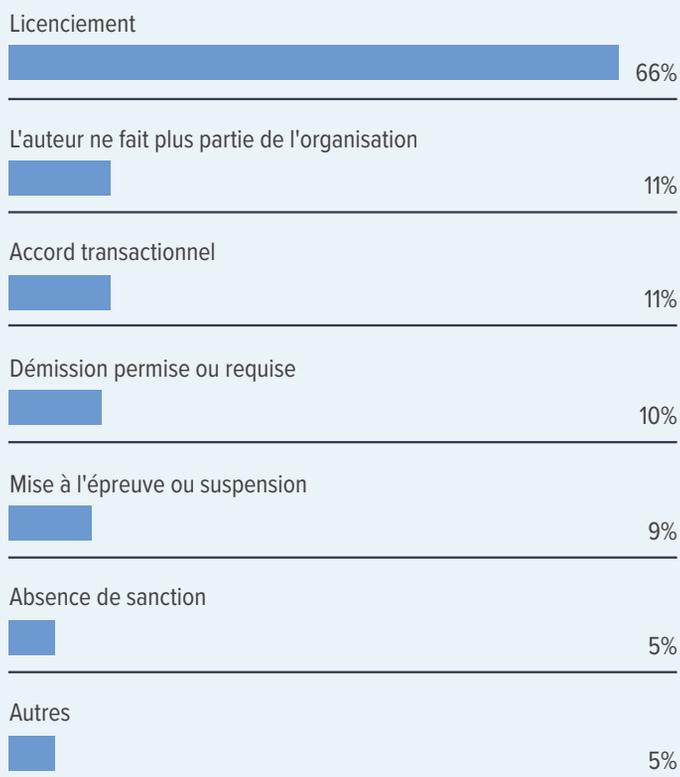
SANCTIONS

Nous avons demandé aux répondants à quelles conséquences les fraudeurs avaient été exposés après avoir été pris en faute (mesures disciplinaires, poursuites pénales et procès civils). Ces informations peuvent être utilisées par les organisations afin d'identifier les sanctions les plus fréquentes précédemment adoptées par d'autres organisations victimes. Cela peut également informer les victimes sur la probabilité de succès des poursuites judiciaires ou de récupération des actifs détournés.

Mesures disciplinaires prises contre le fraudeur

Une fois qu'une fraude interne est prouvée, l'organisation victime doit décider de l'attitude à adopter vis à vis du fraudeur. Le licenciement était de loin la réaction la plus courante à la fraude, mais un tiers des cas se sont soldés par une décision interne différente. De nombreux cas ont abouti à des sanctions relativement légères, le fraudeur ayant déjà quitté l'organisation (11 %), démissionné (10 %) ou n'ayant reçu aucune sanction (5 %).

FIG. 44 Comment les organisations victimes sanctionnent-elles les fraudeurs ?



Réactions à la fraude

Les organisations peuvent réagir à la fraude par des sanctions internes, par le biais d'un procès civil et en signalant le cas aux autorités de poursuites. Voici les résultats de ces démarches.

SANCTION INTERNE

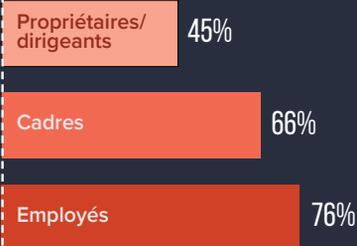
80% DES FRAUDEURS



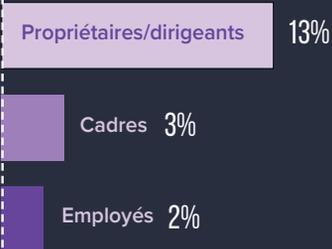
ONT ÉTÉ
SANCTIONNÉS

Les propriétaires/dirigeants
sont moins exposés
aux sanctions

LICENCIEMENT pour FRAUDE



N'ont PAS ÉTÉ SANCTIONNÉS



PROCÈS CIVIL

PERTE MEDIATE
débouchant
sur un PROCÈS CIVIL



400 000 \$



De ces cas :

41% ont débouché sur un jugement en faveur de la victime

36% ont débouché sur un accord transactionnel

21% ont débouché sur un jugement en faveur de l'accusé

POURSUITES PÉNALES

PERTE MEDIATE
dans les cas
signalés aux
AUTORITÉS



200 000 \$



De ces cas :

56% ont plaidé coupable/n'ont pas contesté

23% ont été condamnés au procès

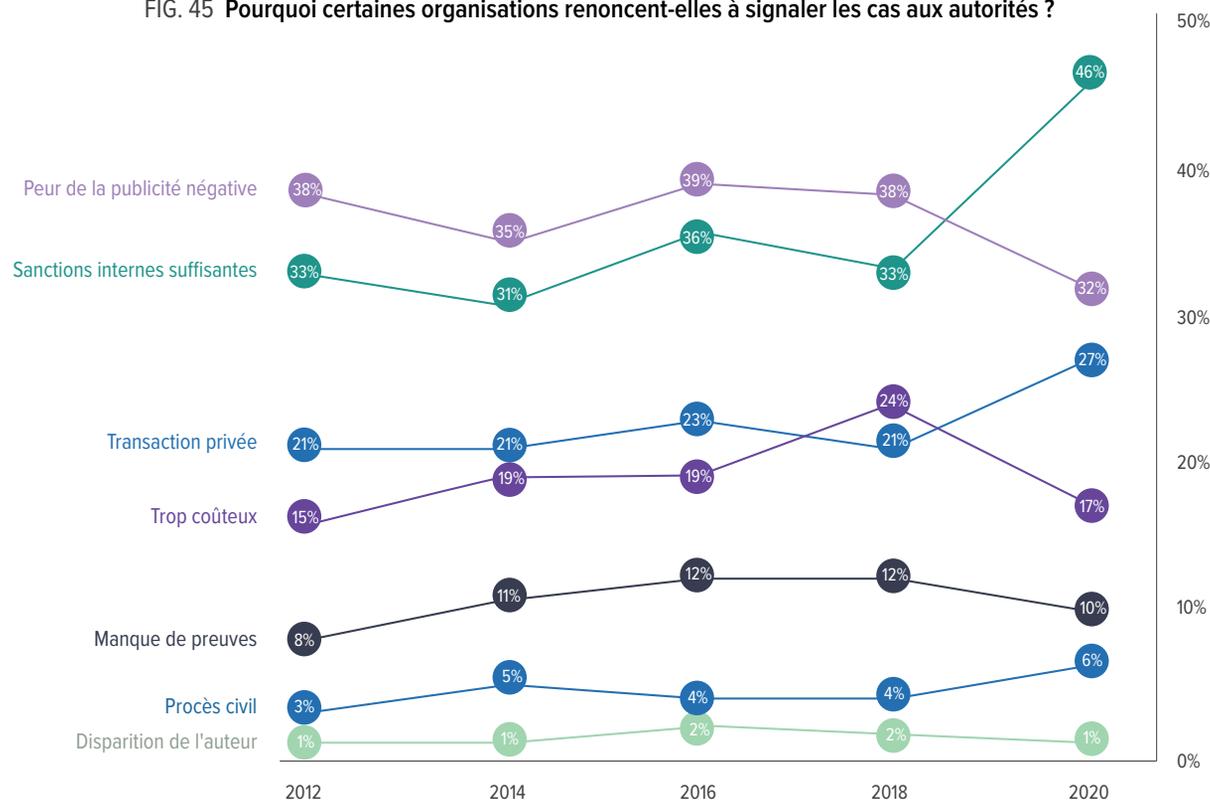
12% n'ont pas été poursuivis

2% ont été acquittés

Raisons pour lesquelles les cas ne sont pas signalés aux autorités

Comme illustré par l'infographie *Réactions à la fraude* à la page 55, de nombreuses organisations victimes ne signalent jamais leur cas aux autorités. Nous avons demandé aux répondants de nous en signaler le motif. Une comparaison chronologique des raisons pour lesquelles les victimes ne procèdent pas au signalement est fournie par la figure 45. Pour la première fois, dans ce rapport, la crainte d'une mauvaise publicité n'était pas la raison principale. 46 % des victimes estimaient plutôt les mesures disciplinaires prises étaient suffisantes. Si l'on ajoute à cela le fait que les accords transactionnels privés et les actions civiles ont également augmenté, il semble qu'il y ait une tendance générale des organisations à chercher à résoudre les cas de fraude en interne ou de manière privée, plutôt que par le biais d'une procédure pénale.

FIG. 45 Pourquoi certaines organisations renoncent-elles à signaler les cas aux autorités ?



Recouvrement des pertes liées à la fraude

Pour de nombreuses organisations victimes, le recouvrement des pertes est la préoccupation principale une fois la fraude détectée. Cependant, dans le cadre de notre étude, la majorité des organisations (54 %) n'ont rien récupéré de leurs pertes. Nous avons également analysé s'il y avait des différences régionales dans le recouvrement par les organisations victimes de tout ou partie des pertes liées à la fraude. Il ressort de nos conclusions que le recouvrement des actifs perdus pouvait être plus difficile dans certaines régions que dans d'autres. Comme illustré par la figure 46, c'est en l'Europe de l'Est, ainsi qu'en Asie occidentale et centrale, qu'il était le plus difficile de recouvrer les pertes liées à la fraude ; 61 % des organisations n'y récupéreront rien. Ces régions sont suivies de près par l'Amérique latine et les Caraïbes (60 %). L'Europe de l'Ouest et l'Asie du Sud sont les seules régions où plus de la moitié des victimes ont récupéré au moins une partie des pertes liées à la fraude.



FIG. 46 Comment le recouvrement des pertes liées à la fraude varie-t-il selon les régions ?

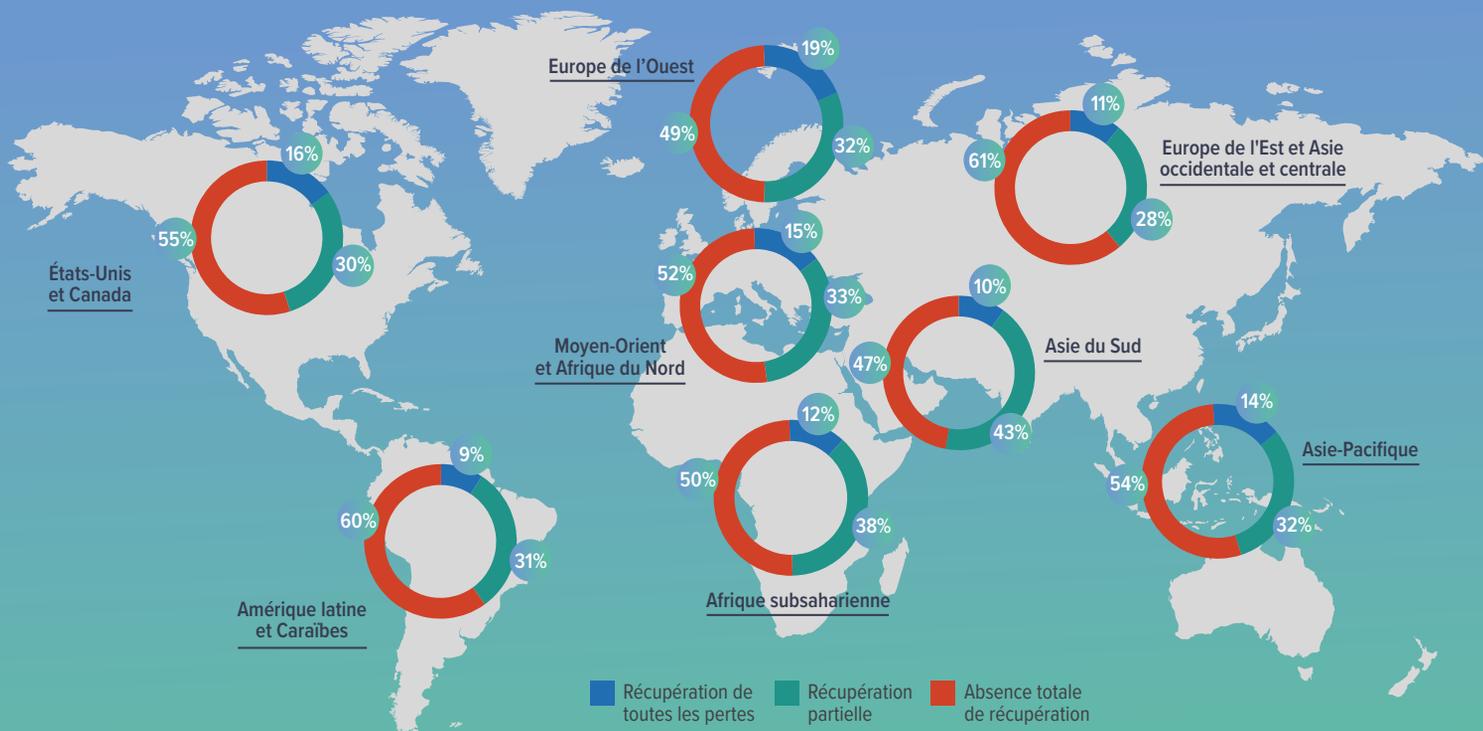
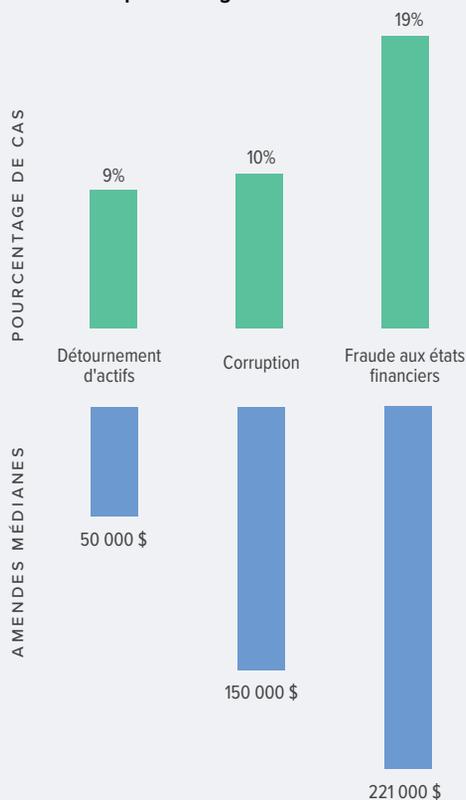


FIG. 47 Quel est le lien entre la catégorie de fraudes et les amendes encourues par les organisations victimes ?



Amendes infligées aux organisations victimes

Au-delà des pertes directement causées par la fraude interne, certaines victimes se voient infliger des amendes par les autorités, en raison même de la fraude. C'est par exemple le cas lorsque la victime n'a pas pris de mesures suffisantes pour empêcher la corruption ou a violé les règles en matière d'information financière. Sur la base de nos données, les schémas de fraude aux états financiers sont les plus susceptibles d'entraîner une amende pour l'organisation victime (19 % des cas) ; ces cas entraînent également l'amende médiane la plus élevée (221 000 USD). Si les amendes résultant de schémas de corruption et de détournement d'actifs sont infligées avec la même fréquence (10 % et 9 % respectivement), l'amende médiane dans les affaires de corruption est trois fois plus élevée (150 000 USD).



MÉTHODOLOGIE

Le *Report to the Nations* de 2020 repose sur les résultats de l'enquête mondiale sur la fraude (Global Fraud Survey) de 2019, une enquête en ligne à laquelle 51 608 *Certified Fraud Examiners* (CFE) ont pu participer, de juillet à septembre 2019. Dans le cadre de l'enquête, les répondants étaient invités à fournir une description narrative du plus gros cas de fraude interne sur lequel ils avaient enquêté depuis janvier 2018. En outre, après avoir répondu à l'enquête pour la première fois, les répondants disposaient de la possibilité de fournir des informations sur un deuxième cas.

Les répondants recevaient ensuite 77 questions sur les spécificités du cas de fraude, y compris des informations sur le fraudeur, l'organisation victime et les méthodes de fraude employées, ainsi que les tendances de la fraude en général. Il n'a pas été demandé aux répondants d'identifier le fraudeur ou la victime. Nous avons reçu au total 7 516 réponses à l'enquête, dont 2 504 étaient utilisables aux fins du présent rapport. Les données contenues dans le présent rapport reposent uniquement sur les informations fournies dans ces 2 504 réponses à l'enquête.

Les cas soumis devaient satisfaire aux quatre critères suivants :

1. **Le cas** devait avoir trait à une fraude interne (définie comme une fraude commise par une personne à l'encontre de l'organisation pour laquelle elle travaille).
2. **L'investigation devait** avoir eu lieu entre janvier 2018 et le moment de la participation à l'enquête.
3. **L'investigation devait** avoir été clôturée au moment de la participation à l'enquête.
4. **Le répondant** devait être raisonnablement certain que le ou les fraudeurs avaient été identifiés.

Méthodologie d'analyse

Pourcentages

Pour calculer les pourcentages indiqués tout au long de ce rapport, nous avons utilisé le nombre total de réponses complètes et pertinentes pour la (les) question(s) posée(s). Plus précisément, nous avons exclu toutes les réponses manquantes ou les cas dans lesquels le participant a indiqué qu'il ne connaissait pas la réponse à une question. Par conséquent, le nombre total de cas inclus dans chaque analyse est variable.

En outre, plusieurs questions de l'enquête permettaient aux participants de choisir plus d'une réponse. La somme des pourcentages dans de nombreuses figures tout au long du rapport dépasse donc 100 %. La somme des pourcentages dans d'autres figures peut ne pas être exactement de 100 % (c'est-à-dire qu'elle peut être de 99 % ou 101 %), en raison des arrondis dans le calcul des données pour chaque catégorie.



Montants des pertes

Sauf indication contraire, tous les montants des pertes mentionnés dans le rapport sont calculés sur la base de la perte médiane plutôt que la perte moyenne. L'utilisation de la perte médiane donne une image plus conservatrice et, à notre avis, plus précise de l'impact typique des schémas de fraude interne. L'annexe statistique de ce rapport (voir pages 78-81) donne une vue plus globale des pertes, dans le cadre de notre étude, en indiquant les quartiles et les montants moyens des pertes pour de nombreuses catégories analysées tout au long du rapport.

Pour normaliser les montants des pertes qui nous ont été rapportés et pour veiller à ce que les cas comportant des pertes extrêmement importantes restent non-identifiables, tous les montants moyens et totaux des pertes qui nous ont été rapportés ont été calculés au moyen de données sur les pertes lissées par la méthode Winsor à 5 % (c'est-à-dire que tous les cas se situant dans les 2,5 % supérieurs et les 2,5 % inférieurs se sont vus attribuer la même valeur que le 97,5^e percentile et le 2,5^e percentile, respectivement). Nous avons, qui plus est, exclu les calculs de la perte médiane et moyenne, pour les catégories pour lesquelles il y avait moins de dix réponses.

Étant donné que les pertes directes causées par les fraudes aux états financiers sont généralement réparties entre de nombreuses parties prenantes, il est extrêmement difficile d'obtenir une estimation précise de ce montant. Par conséquent, pour les cas de fraudes aux états financiers, nous avons demandé aux répondants de fournir le montant brut de l'inexactitude des états financiers (sur ou sous-estimation) suite à la fraude. Toutes les pertes liées aux fraudes aux états financiers, tout au long de ce rapport, sont basées sur ces montants tels que nous ont été rapportés.

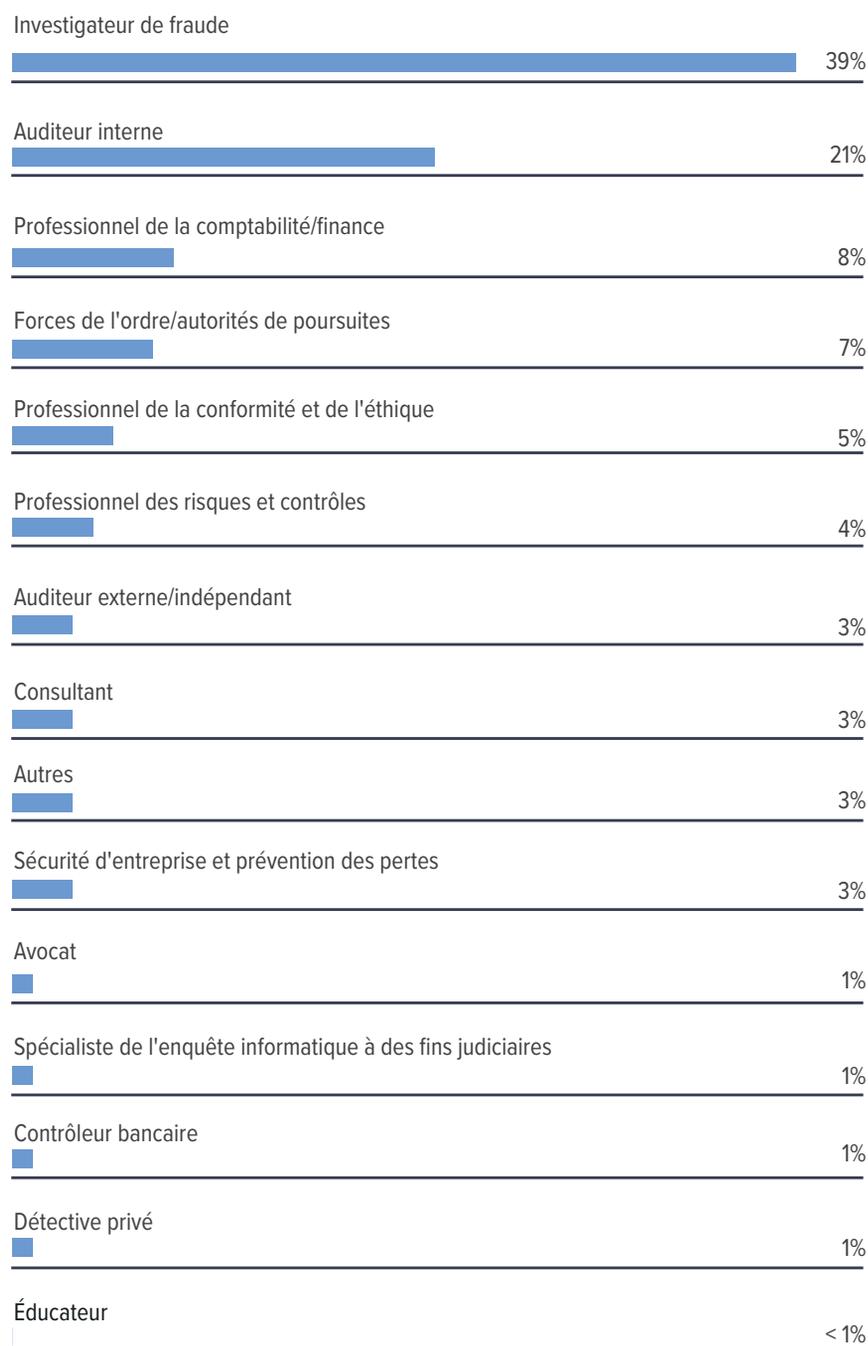
Participants à l'enquête

Afin de contextualiser les réponses à l'enquête et de comprendre qui enquête sur les cas de fraude interne, nous avons demandé aux répondants de fournir certaines informations sur leur expérience et leurs qualifications professionnelles.

Principale fonction exercée

Comme illustré par la figure 48, 39 % des répondants ont indiqué travailler principalement comme investigateur en matière de fraude. 21 % ont indiqué être des auditeurs internes.

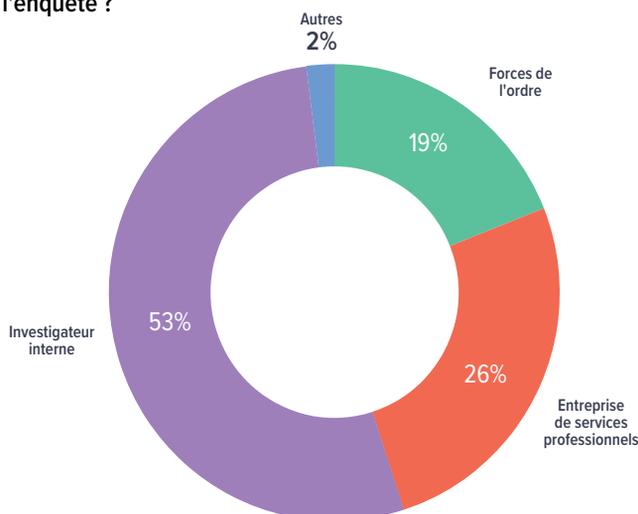
FIG. 48 Quelles sont les principales fonctions exercées par les participants à l'enquête ?



Fonction de la personne ayant investigué les fraudes

Plus de la moitié des répondants travaillent en interne et effectuent des missions liées à la gestion des risques de fraudes pour le compte d'une seule entreprise ou agence. 26 % travaillent pour une société de services professionnels remplissant des missions liées à la gestion des risques de fraudes pour le compte d'organisations clientes. Enfin, 19 % travaillent pour les forces de l'ordre et mènent des enquêtes sur la fraude pour le compte de parties tierces, sous l'autorité de l'organisme auquel ils appartiennent.

FIG. 49 Quelles étaient les principales fonctions des participants à l'enquête ?



Expérience professionnelle

Les CFE ayant participé à notre enquête avaient une expérience médiane de 11 ans en matière d'investigation des fraudes ; 30 % comptant plus de 15 ans d'expérience (voir la figure 50). En outre, comme illustré par la figure 51, un quart des participants à l'enquête ont investigué sur plus de 20 cas de fraudes au cours des deux dernières années, tandis que 42 % ont enquêté sur cinq cas, tout au plus, pendant cette période.

FIG. 50 Quelle était l'expérience des participants à l'enquête en matière d'investigation des fraudes ?

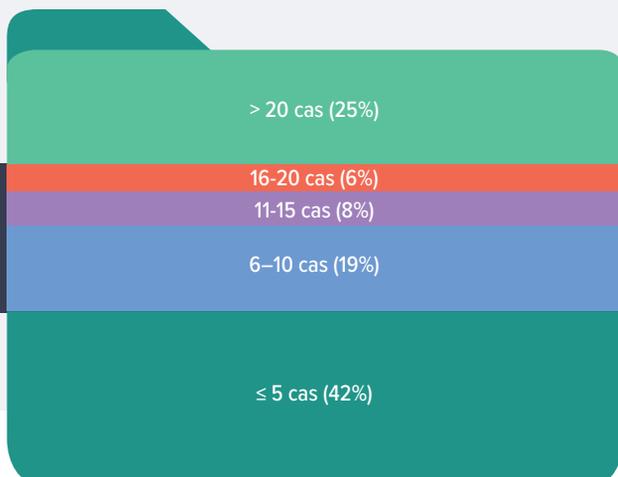
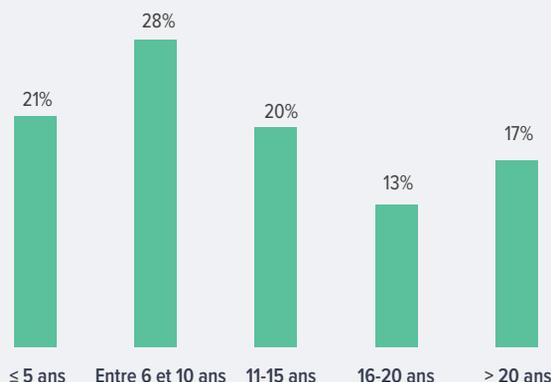


FIG. 51 Combien de cas de fraude les participants à l'enquête ont-ils investigués au cours des deux dernières années ?



FIG. 52 Quels sont les schémas de fraude interne prédominants dans la région Asie-Pacifique ?



FIG. 53 Comment la fraude interne est-elle initialement détectée dans la région Asie-Pacifique ?

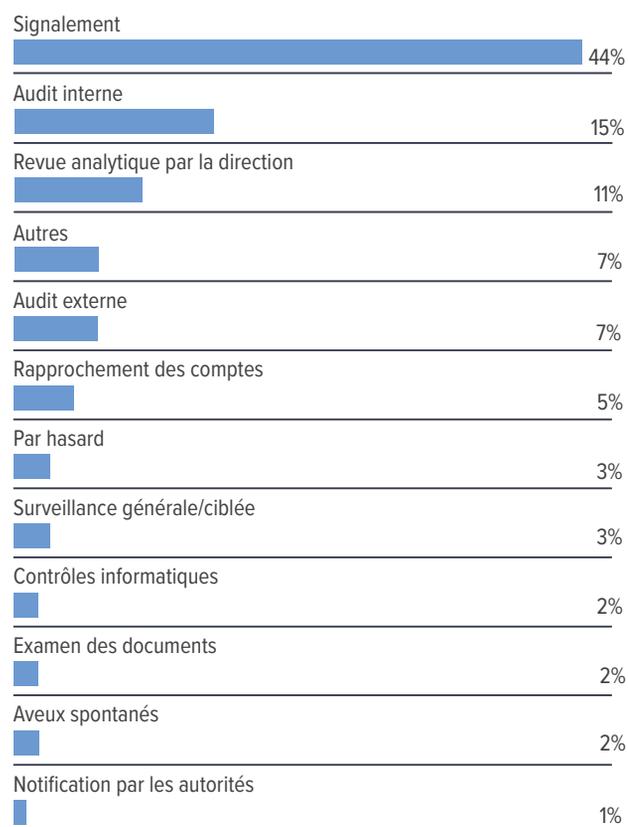


FIG. 54 Quels sont les contrôles anti-fraude prédominants dans la région Asie-Pacifique ?

Contrôle	Pourcentage de cas
Audit externe des états financiers	93%
Code de conduite	88%
Service d'audit interne	84%
Certification des états financiers par la direction	80%
Revue analytique par la direction	78%
Audit externe des contrôles internes de l'information financière	75%
Mécanisme de signalement	72%
Comité d'audit indépendant	71%
Formation anti-fraude des employés	64%
Formation anti-fraude des cadres/dirigeants	62%
Politique anti-fraude	59%
Programmes de soutien aux employés	50%
Service, fonction ou équipe dédié à la lutte contre la fraude	50%
Évaluations formelles des risques de fraude	45%
Surveillance/analyse proactive des données	43%
Audits inopinés	36%
Rotation de poste/vacances obligatoires	32%
Récompenses pour les lanceurs d'alerte	15%

FIG. 55 Quel est le lien entre le niveau hiérarchique du fraudeur et la fraude interne dans la région Asie-Pacifique ?

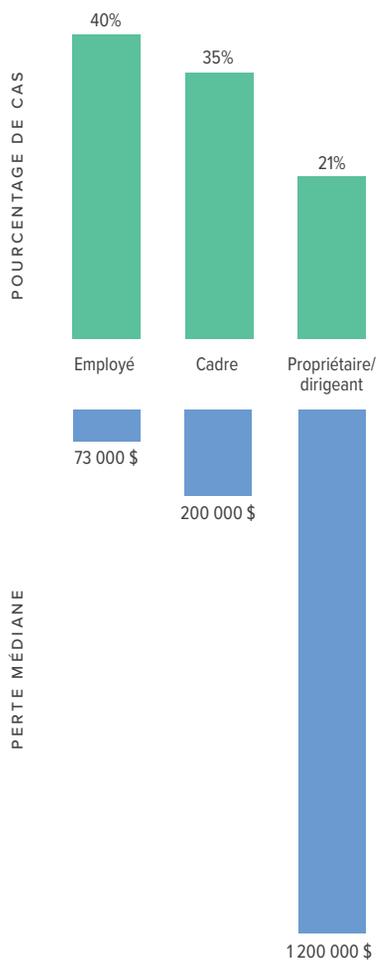
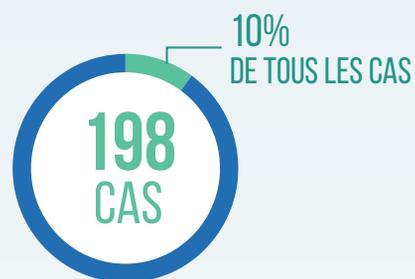


FIG. 56 Cas par pays dans la région Asie-Pacifique

Pays	Nombre de cas
Australie	29
Chine	33
Hong Kong	11
Indonésie	36
Japon	8
Laos	1
Macao	1
Malaisie	19
Myanmar (Birmanie)	1
Nouvelle-Zélande	3
Philippines	24
Singapour	17
Corée du Sud	5
Taiwan	2
Thaïlande	6
Vietnam	2
Nombre total de cas :	198

PERTE MÉDIANE :
195 000 \$



EUROPE DE L'EST ET ASIE OCCIDENTALE ET CENTRALE



FIG. 57 Quels sont les schémas de fraude interne prédominants en Europe de l'Est et en Asie occidentale et centrale ?

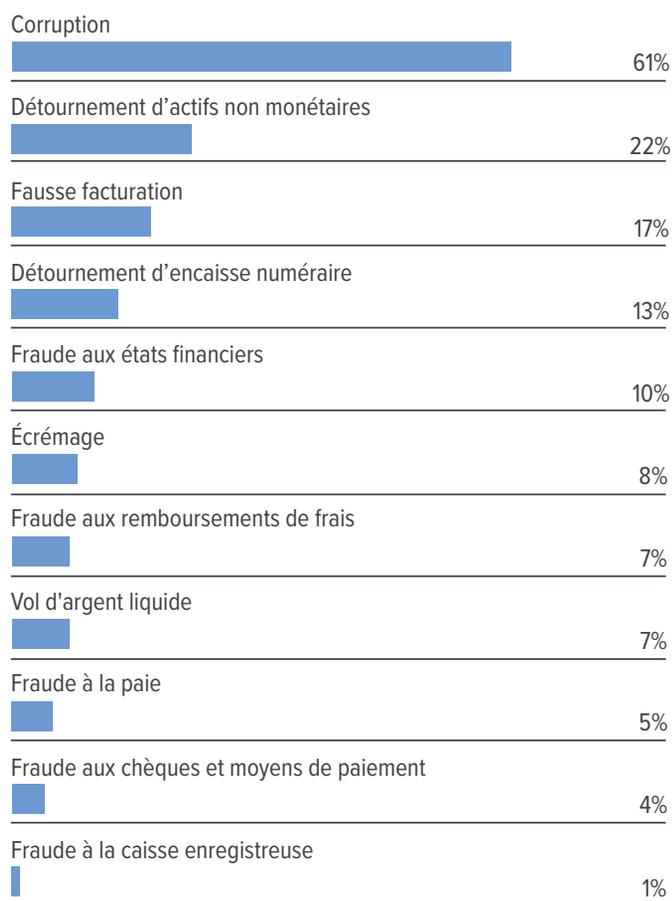


FIG. 58 Comment la fraude interne est-elle initialement détectée en Europe de l'Est et en Asie occidentale et centrale ?

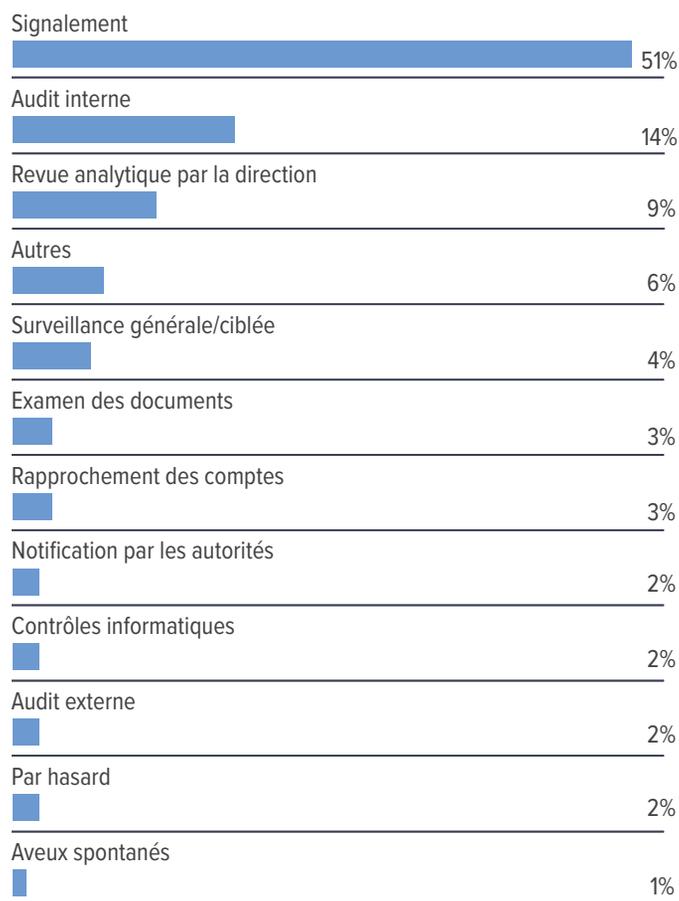


FIG. 59 Quels sont les contrôles anti-fraude prédominants en Europe de l'Est et en Asie occidentale et centrale ?

Contrôle	Pourcentage de cas
Audit externe des états financiers	89%
Code de conduite	87%
Revue analytique par la direction	84%
Service d'audit interne	80%
Certification des états financiers par la direction	78%
Mécanisme de signalement	76%
Politique anti-fraude	73%
Comité d'audit indépendant	72%
Audit externe des contrôles internes de l'information financière	71%
Formation anti-fraude des employés	67%
Formation anti-fraude des cadres/dirigeants	66%
Service, fonction ou équipe dédié à la lutte contre la fraude	58%
Évaluations formelles des risques de fraude	51%
Audits inopinés	45%
Surveillance/analyse proactive des données	42%
Programmes de soutien aux employés	29%
Rotation de poste/vacances obligatoires	29%
Récompenses pour les lanceurs d'alerte	9%

FIG. 60 Quel est le rapport entre le niveau hiérarchique du fraudeur et la fraude interne en Europe de l'Est et en Asie occidentale et centrale ?

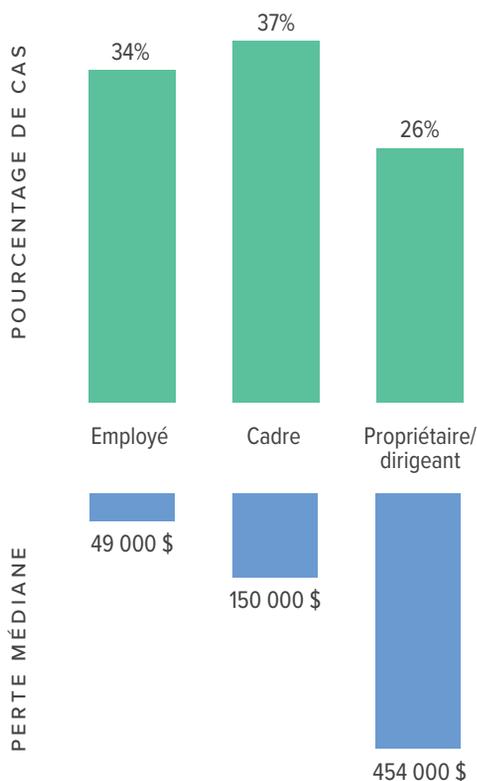
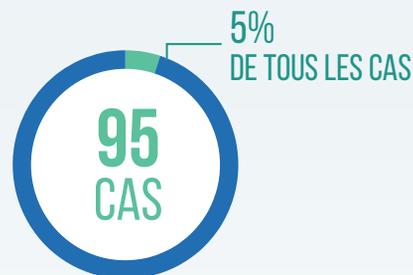


FIG. 61 Cas par pays en Europe de l'Est et en Asie occidentale et centrale

Pays	Nombre de cas
Albanie	1
Azerbaïdjan	1
Bosnie-Herzégovine	1
Bulgarie	2
République tchèque	5
Estonie	1
Géorgie	1
Hongrie	5
Kazakhstan	4
Kosovo	2
Lituanie	1
Moldavie	1
Macédoine du Nord	2
Pologne	6
Roumanie	9
Russie	13
Serbie	14
Slovaquie	3
Slovénie	4
Tadjikistan	1
Turquie	13
Ukraine	4
Ouzbékistan	1
Nombre total de cas :	95

PERTE MÉDIANE :
133 000 \$



AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES



FIG. 62 Quels sont les schémas de fraude interne prédominants en Amérique Latine et dans les Caraïbes ?



FIG. 63 Comment la fraude interne est-elle initialement détectée en Amérique Latine et dans les Caraïbes ?

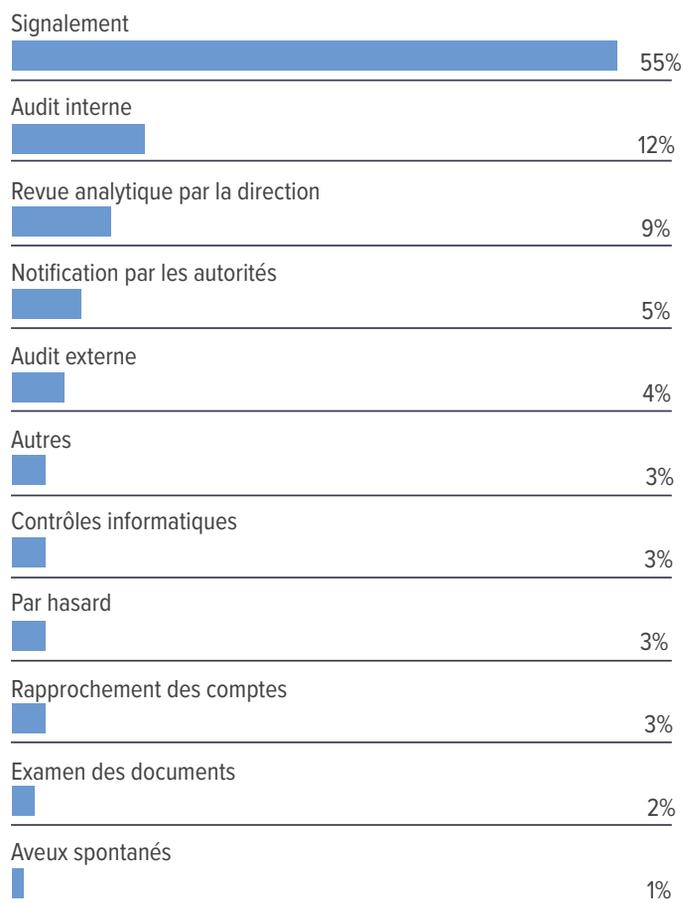


FIG. 64 Quels sont les contrôles anti-fraude prédominants en Amérique latine et dans les Caraïbes ?

Contrôle	Pourcentage de cas
Audit externe des états financiers	88%
Code de conduite	88%
Service d'audit interne	81%
Certification des états financiers par la direction	72%
Mécanisme de signalement	72%
Audit externe des contrôles internes de l'information financière	71%
Comité d'audit indépendant	67%
Revue analytique par la direction	65%
Formation anti-fraude des employés	58%
Politique anti-fraude	56%
Formation anti-fraude des cadres/dirigeants	54%
Service, fonction ou équipe dédié à la lutte contre la fraude	46%
Programmes de soutien aux employés	45%
Évaluations formelles des risques de fraude	44%
Audits inopinés	40%
Surveillance/analyse proactive des données	26%
Rotation de poste/vacances obligatoires	16%
Récompenses pour les lanceurs d'alerte	9%

FIG. 65 Quel est le rapport entre le niveau hiérarchique du fraudeur et la fraude interne en Amérique latine et dans les Caraïbes ?

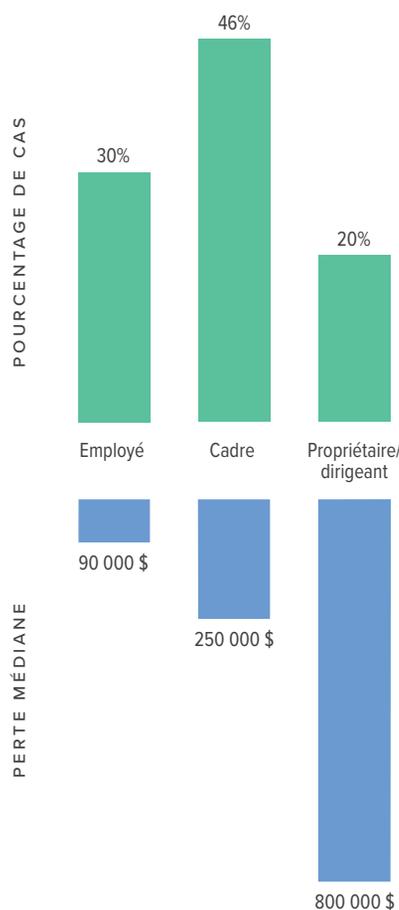


FIG. 66 Cas par pays en Amérique latine et dans les Caraïbes

Pays	Nombre de cas
Argentine	10
Bahamas	5
Barbade	1
Brésil	22
Chili	2
Colombie	10
Costa Rica	4
Curaçao	1
République Dominicaine	1
Équateur	1
Grenade	2
Haiti	1
Jamaïque	3
Mexique	23
Pérou	6
Saint-Vincent-et-les-Grenadines	1
Suriname	1
Trinité-et-Tobago	5
Vénézuela	2
Nombre total de cas :	101

PERTE MÉDIANE :
200 000 \$



MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD



FIG. 67 Quels sont les schémas de fraude interne prédominants au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ?

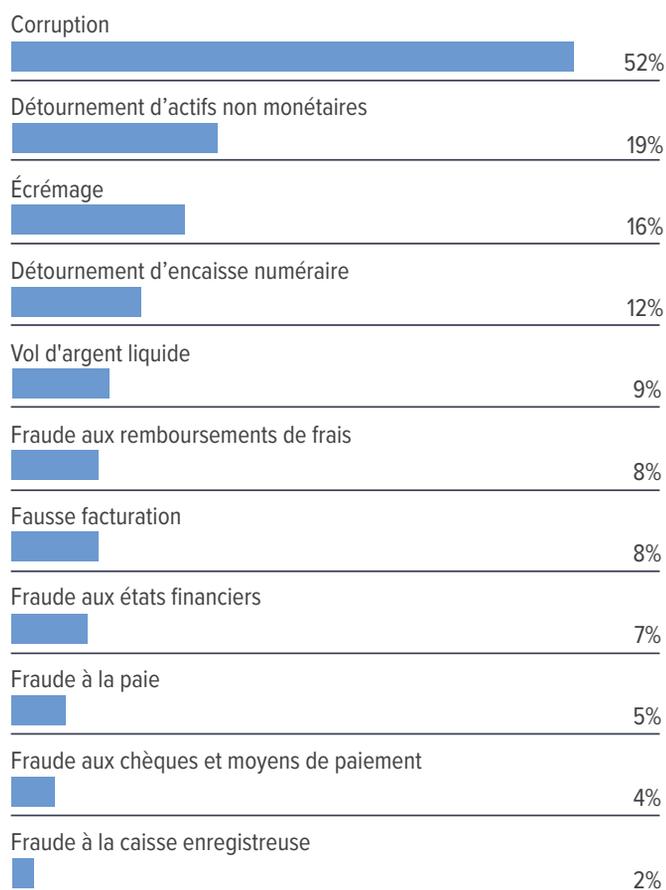


FIG. 68 Comment la fraude interne est-elle initialement détectée au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ?

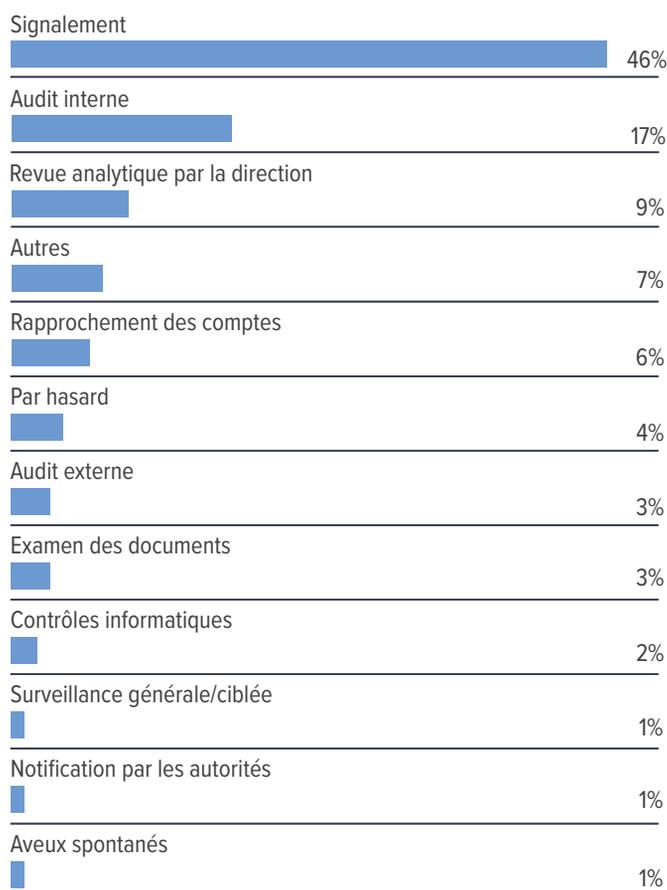


FIG. 69 Quels sont les contrôles anti-fraude prédominants au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ?

Contrôle	Pourcentage de cas
Audit externe des états financiers	88%
Service d'audit interne	87%
Code de conduite	84%
Certification des états financiers par la direction	83%
Audit externe des contrôles internes de l'information financière	74%
Revue analytique par la direction	72%
Comité d'audit indépendant	72%
Mécanisme de signalement	72%
Formation anti-fraude des cadres/dirigeants	58%
Audits inopinés	55%
Politique anti-fraude	55%
Formation anti-fraude des employés	55%
Service, fonction ou équipe dédié à la lutte contre la fraude	46%
Évaluations formelles des risques de fraude	45%
Surveillance/analyse proactive des données	41%
Programmes de soutien aux employés	34%
Rotation de poste/vacances obligatoires	33%
Récompenses pour les lanceurs d'alerte	17%

FIG. 70 Quel est le rapport entre le niveau hiérarchique du fraudeur et la fraude interne au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ?

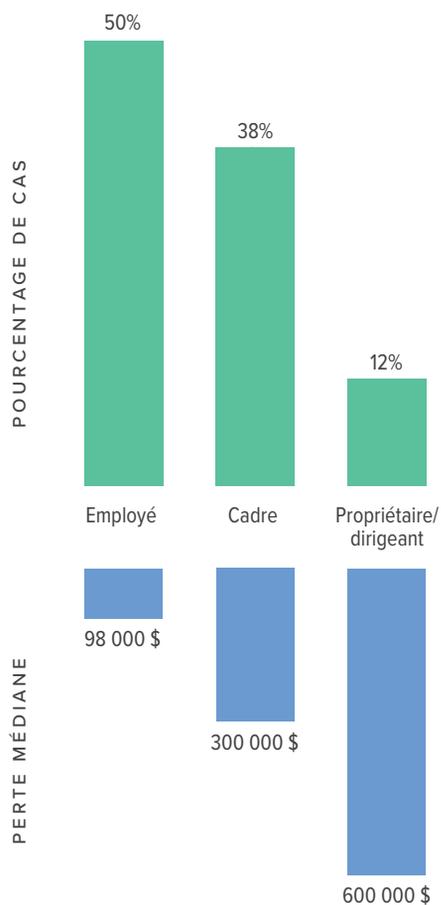


FIG. 71 Cas par pays au Moyen-Orient et en Afrique du Nord

Pays	Nombre de cas
Bahreïn	5
Chypre	11
Égypte	6
Irak	3
Israël	1
Jordanie	4
Koweït	9
Liban	4
Maroc	3
Oman	5
Qatar	5
Arabie Saoudite	23
Tunisie	2
Émirats Arabes Unis	46
Nombre total de cas :	127

PERTE MÉDIANE :
100 000 \$





FIG. 72 Quels sont les schémas de fraude interne prédominants en Asie du Sud ?



FIG. 73 Comment la fraude interne est-elle initialement détectée en Asie du Sud ?

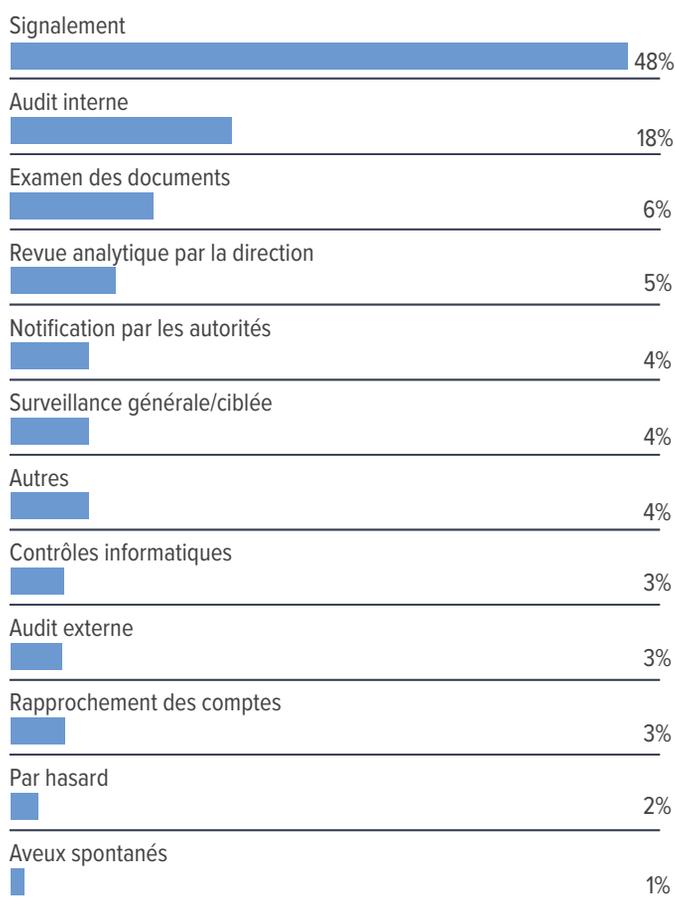


FIG. 74 Quels sont les contrôles anti-fraude prédominants en Asie du Sud ?

Contrôle	Pourcentage de cas
Audit externe des états financiers	88%
Certification des états financiers par la direction	86%
Service d'audit interne	86%
Code de conduite	81%
Audit externe des contrôles internes de l'information financière	76%
Revue analytique par la direction	72%
Comité d'audit indépendant	70%
Mécanisme de signalement	66%
Politique anti-fraude	64%
Formation anti-fraude des cadres/dirigeants	55%
Formation anti-fraude des employés	51%
Programmes de soutien aux employés	43%
Audits inopinés	43%
Service, fonction ou équipe dédié à la lutte contre la fraude	36%
Évaluations formelles des risques de fraude	35%
Surveillance/analyse proactive des données	34%
Rotation de poste/vacances obligatoires	29%
Récompenses pour les lanceurs d'alerte	20%

FIG. 75 Quel est le lien entre le niveau hiérarchique du fraudeur et la fraude interne en Asie du Sud ?

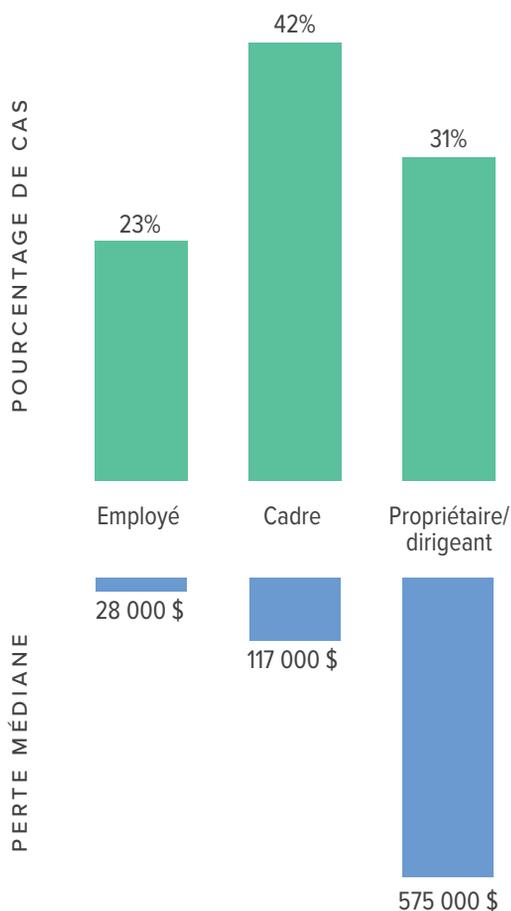
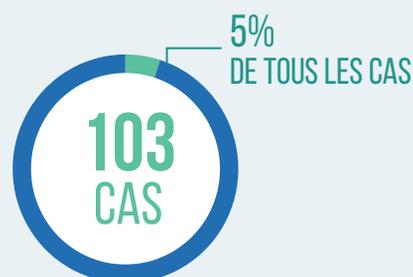


FIG. 76 Cas par pays en Asie du Sud

Pays	Nombre de cas
Afghanistan	3
Bangladesh	4
Inde	77
Népal	1
Pakistan	15
Sri Lanka	3
Nombre total de cas :	103

PERTE MÉDIANE :
117 000 \$



AFRIQUE SUBSAHARIENNE



FIG. 77 Quels sont les schémas de fraude interne prédominants en Afrique subsaharienne ?

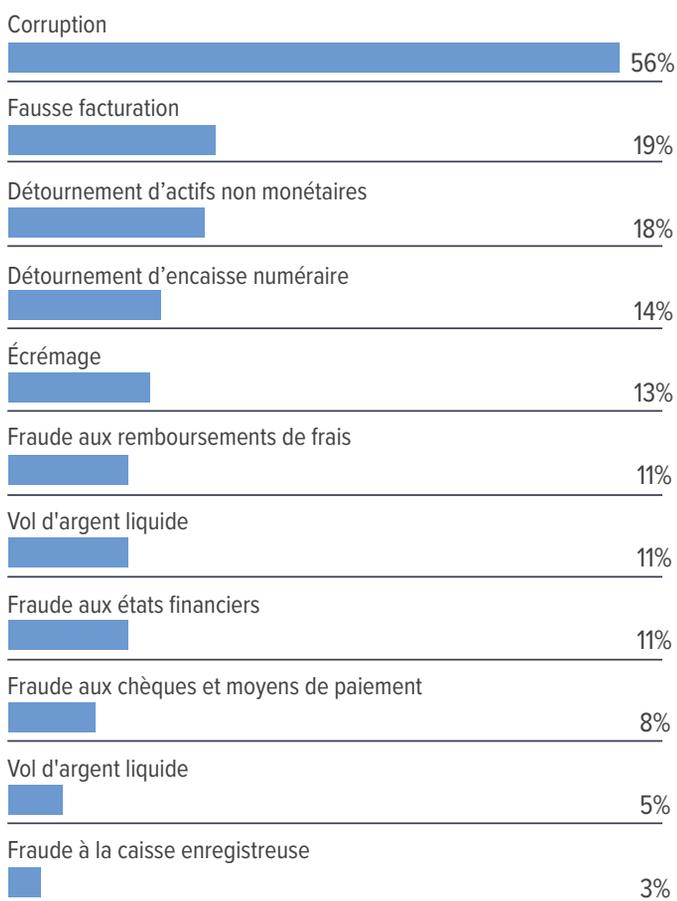


FIG. 78 Comment la fraude interne est-elle initialement détectée en Afrique subsaharienne ?

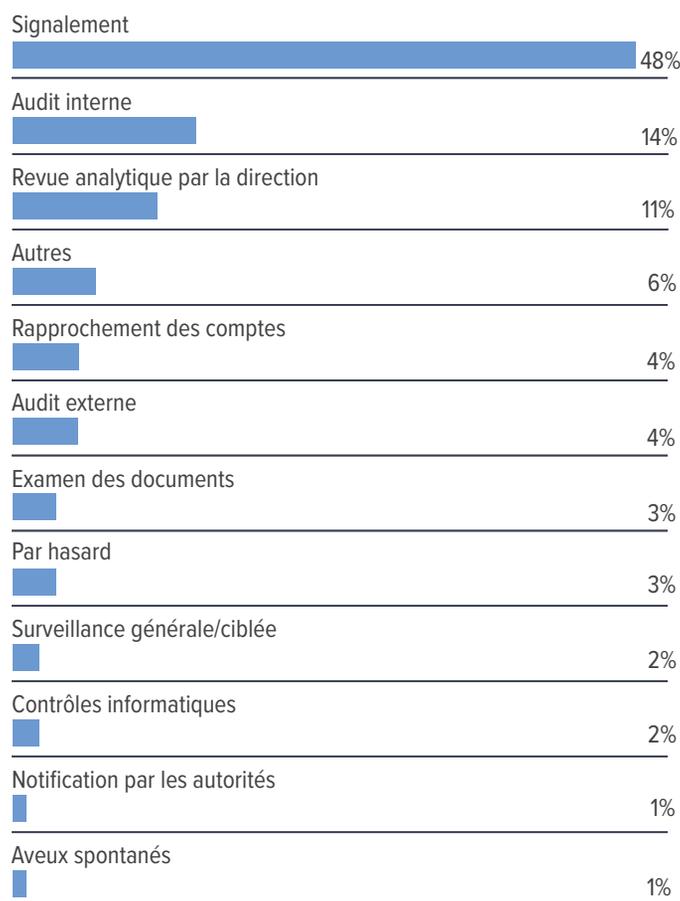


FIG. 79 Quels sont les contrôles anti-fraude prédominants en Afrique subsaharienne ?

Contrôle	Pourcentage de cas
Audit externe des états financiers	92%
Code de conduite	86%
Service d'audit interne	85%
Certification des états financiers par la direction	82%
Audit externe des contrôles internes de l'information financière	79%
Revue analytique par la direction	70%
Mécanisme de signalement	69%
Comité d'audit indépendant	69%
Politique anti-fraude	61%
Formation anti-fraude des employés	57%
Formation anti-fraude des cadres/dirigeants	54%
Service, fonction ou équipe dédié à la lutte contre la fraude	49%
Programmes de soutien aux employés	49%
Audits inopinés	48%
Évaluations formelles des risques de fraude	44%
Surveillance/analyse proactive des données	31%
Rotation de poste/vacances obligatoires	28%
Récompenses pour les lanceurs d'alerte	21%

FIG. 80 Quel est le lien entre le niveau hiérarchique du fraudeur et la fraude interne en Afrique subsaharienne ?

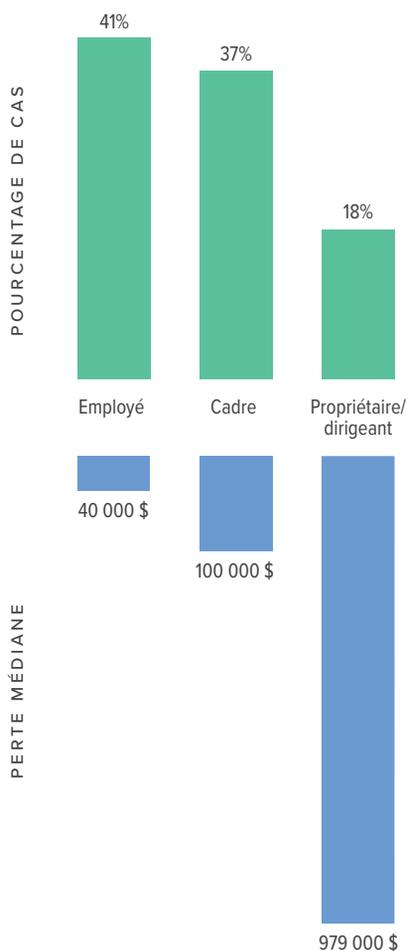
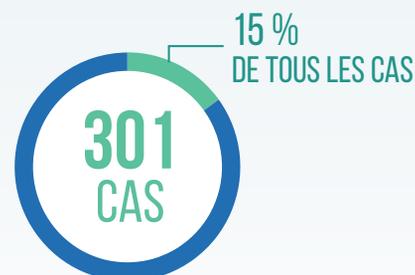


FIG. 81 Cas par pays en Afrique subsaharienne

Pays	Nombre de cas
Angola	1
Bénin	1
Botswana	5
Burundi	1
Cameroun	4
République centrafricaine	2
Tchad	1
Côte d'Ivoire	4
République démocratique du Congo	5
Éthiopie	2
Gabon	1
Ghana	12
Kenya	53
Lesotho	2
Libéria	8
Madagascar	4
Malawi	10
Maurice	6
Mozambique	3
Namibie	3
Nigéria	49
Rwanda	3
Sénégal	2
Afrique du Sud	77
Soudan	2
Swaziland	1
Tanzanie	7
Togo	4
Ouganda	16
Zambie	3
Zimbabwe	9
Nombre total de cas :	301

PERTE MÉDIANE :
100 000 \$



ÉTATS-UNIS ET CANADA



FIG. 82 Quels sont les schémas de fraude interne prédominants aux États-Unis et au Canada ?



FIG. 83 Comment la fraude interne est-elle initialement détectée aux États-Unis et au Canada ?

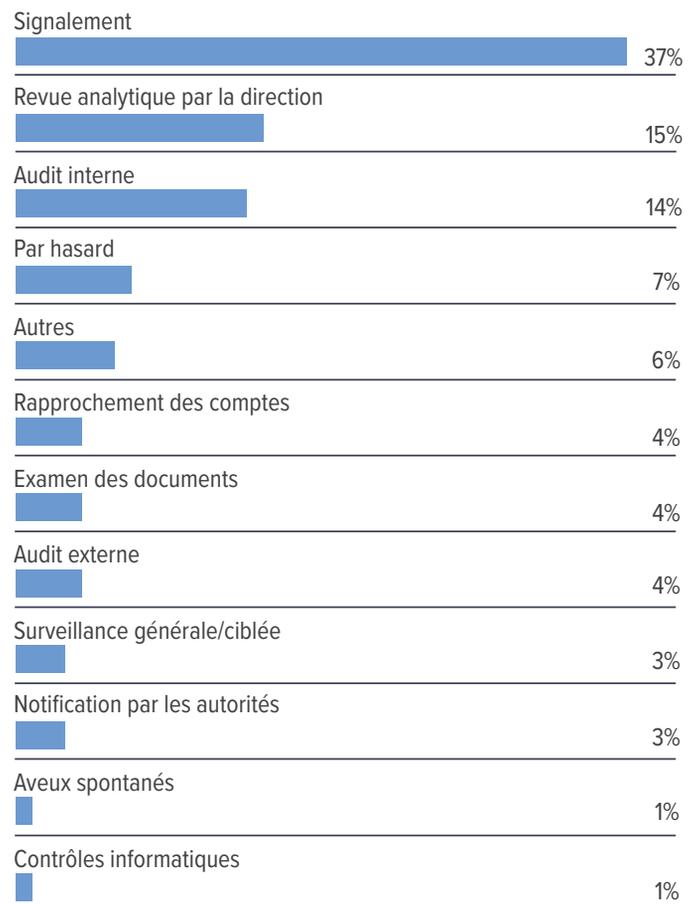


FIG. 84 Quels sont les contrôles anti-fraude prédominants aux États-Unis et au Canada ?

Contrôle	Pourcentage de cas
Code de conduite	80%
Audit externe des états financiers	72%
Service d'audit interne	71%
Programmes de soutien aux employés	71%
Revue analytique par la direction	68%
Certification des états financiers par la direction	67%
Comité d'audit indépendant	61%
Mécanisme de signalement	57%
Audit externe des contrôles internes de l'information financière	54%
Formation antifraude des cadres/dirigeants	51%
Formation anti-fraude des employés	51%
Politique anti-fraude	44%
Surveillance/analyse proactive des données	38%
Évaluations formelles des risques de fraude	35%
Service, fonction ou équipe dédié à la lutte contre la fraude	33%
Audits inopinés	28%
Rotation de poste/vacances obligatoires	15%
Récompenses pour les lanceurs d'alerte	10%

FIG. 85 Quel est le rapport entre le niveau hiérarchique du fraudeur et la fraude interne aux États-Unis et au Canada ?

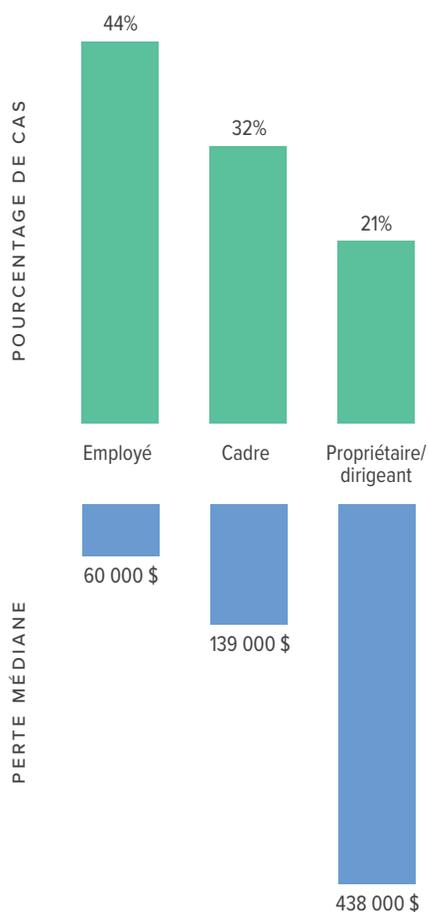
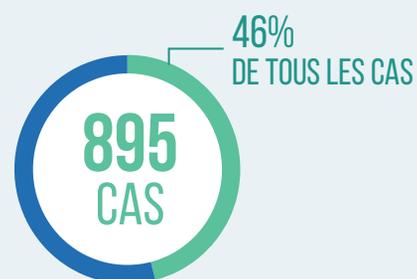


FIG. 86 Cas par pays aux États-Unis et au Canada

Pays	Nombre de cas
Canada	66
États Unis	829
Nombre total de cas :	895

PERTE MÉDIANE :
120 000 \$



EUROPE DE L'OUEST



FIG. 87 Quels sont les schémas de fraude interne prédominants en Europe de l'Ouest ?



FIG. 88 Comment la fraude interne est-elle initialement détectée en Europe de l'Ouest ?

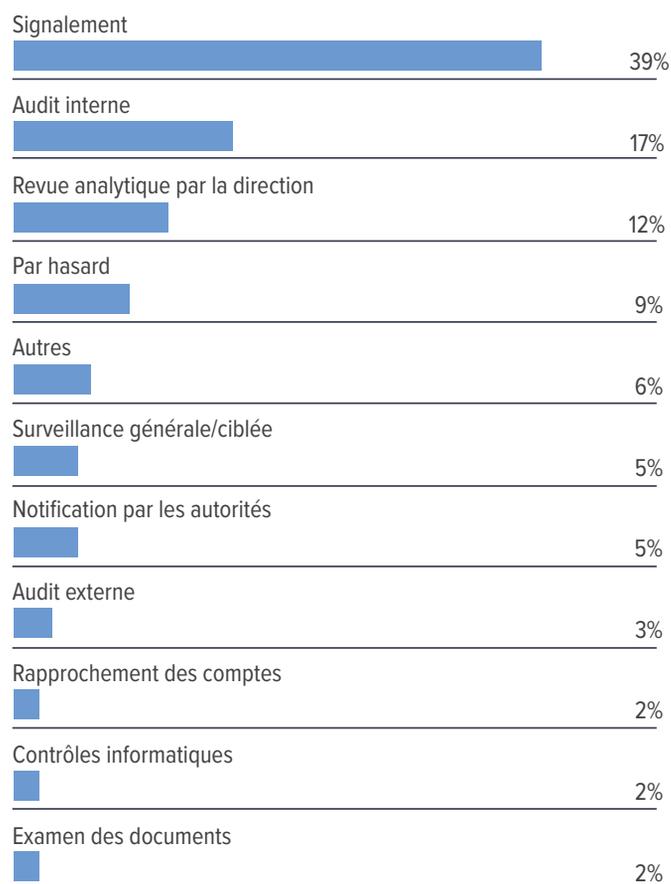


FIG. 89 Quels sont les contrôles anti-fraude prédominants en Europe de l'Ouest ?

Contrôle	Pourcentage de cas
Audit externe des états financiers	89%
Code de conduite	87%
Certification des états financiers par la direction	81%
Service d'audit interne	80%
Audit externe des contrôles internes de l'information financière	79%
Revue analytique par la direction	74%
Comité d'audit indépendant	70%
Mécanisme de signalement	65%
Politique anti-fraude	65%
Formation anti-fraude des cadres/dirigeants	62%
Formation anti-fraude des employés	61%
Programmes de soutien aux employés	57%
Évaluations formelles des risques de fraude	53%
Service, fonction ou équipe dédié à la lutte contre la fraude	51%
Surveillance/analyse proactive des données	44%
Audits inopinés	43%
Rotation de poste/vacances obligatoires	25%
Récompenses pour les lanceurs d'alerte	6%

FIG. 90 Quel est le lien entre le niveau hiérarchique du fraudeur et la fraude interne en Europe de l'Ouest ?

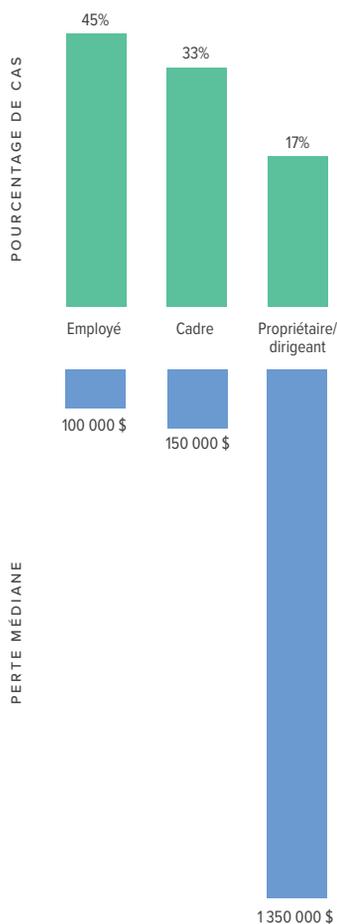
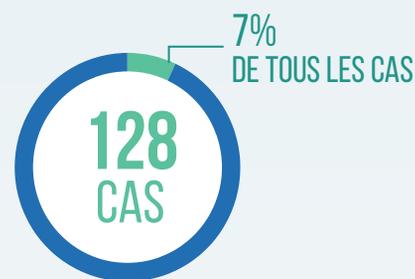


FIG. 91 Cas par pays en Europe de l'Ouest

Pays	Nombre de cas
Autriche	2
Belgique	3
Danemark	2
Finlande	3
France	6
Allemagne	12
Grèce	21
Irlande	2
Italie	10
Luxembourg	1
Pays-Bas	12
Espagne	13
Suisse	17
Royaume-Uni	24
Nombre total de cas :	128

PERTE MÉDIANE :
139 000 \$



ANNEXE STATISTIQUE



	Cas	25 ^e percentile	Médiane (50 ^e percentile)	75 ^e percentile	Moyenne*
Tous les cas	2 448	29 000 \$	125 000 \$	605 000 \$	1 509 000 \$
Schémas					
Détournement d'actifs	1 639	21 000 \$	100 000 \$	500 000 \$	1 199 000 \$
Fausse facturation	306	20 000 \$	100 000 \$	407 000 \$	842 000 \$
Détournement d'actifs non monétaires	305	10 000 \$	78 000 \$	500 000 \$	1 138 000 \$
Fraude aux remboursements de frais	193	6 000 \$	33 000 \$	140 000 \$	202 000 \$
Écrémage	160	10 000 \$	47 000 \$	133 000 \$	361 000 \$
Détournement d'encaisse numéraire	154	5 000 \$	26 000 \$	95 000 \$	1 204 000 \$
Fraude aux chèques et moyens de paiement	141	40 000 \$	110 000 \$	500 000 \$	588 000 \$
Vol d'argent liquide	106	13 000 \$	83 000 \$	305 000 \$	1 000 000 \$
Fraude à la paie	105	16 000 \$	62 000 \$	238 000 \$	367 000 \$
Fraude à la caisse enregistreuse	27	7 000 \$	20 000 \$	65 000 \$	85 000 \$
Corruption	789	34 000 \$	200 000 \$	1 100 000 \$	3 039 000 \$
Fraude aux états financiers	186	140 000 \$	954 000 \$	5 000 000 \$	8 693 000 \$
Méthode de détection					
Signalement	869	30 000 \$	145 000 \$	750 000 \$	1 486 000 \$
Audit interne	291	14 000 \$	100 000 \$	350 000 \$	1 115 000 \$
Revue analytique par la direction	240	26 000 \$	100 000 \$	570 000 \$	1 316 000 \$
Par hasard	103	50 000 \$	200 000 \$	600 000 \$	613 000 \$
Rapprochement des comptes	86	17 000 \$	81 000 \$	325 000 \$	485
Audit externe	80	39 000 \$	150 000 \$	972 000 \$	2 397 000 \$
Examen des documents	71	32 000 \$	101 000 \$	500 000 \$	1 357 000 \$
Surveillance générale/ciblée	56	10 000 \$	44 000 \$	300 000 \$	955 000 \$
Notification par les autorités	48	197 000 \$	900 000 \$	9 750 000 \$	5 206 000 \$
Contrôles informatiques	33	9 000 \$	80 000 \$	1 255 000 \$	1 133 000 \$
Aveux spontanés	23	100 000 \$	225 000 \$	3 000 000 \$	3 826 000 \$

* Les montants moyens ont été calculés en utilisant des données sur les pertes qui ont été lissées par la méthode Winsor à 5 % (en d'autres termes, nous avons attribué aux 2,5% de cas supérieurs et inférieurs la même valeur que le 97,5e percentile et le 2,5e percentile, respectivement).

	Cas	25 ^e percentile	Médiane (50 ^e percentile)	75 ^e percentile	Moyenne*
Organisation victime					
Région :					
États-Unis et Canada	886	22 000 \$	120 000 \$	563 000 \$	1 234 000 \$
Afrique subsaharienne	295	15 000 \$	100 000 \$	568 000 \$	1 523 000 \$
Asie-Pacifique	197	38 000 \$	195 000 \$	1 000 000 \$	1 988 000 \$
Europe de l'Ouest	124	50 000 \$	139 000 \$	638 000 \$	2 113 000 \$
Moyen-Orient et Afrique du Nord	124	33 000	100 000 \$	1 000 000 \$	1 302 000 \$
Asie du Sud	102	28 000 \$	117 000 \$	713 000 \$	2 208 000 \$
Amérique latine et Caraïbes	99	50 000 \$	200 000 \$	1 000 000 \$	1 500 000 \$
Europe de l'Est et Asie occidentale et centrale	94	30 000 \$	133 000 \$	499 000 \$	1 603 000 \$
Type d'organisation :					
Entreprise non cotée	883	31 000 \$	150 000 \$	750 000 \$	1 451 000 \$
Entreprise cotée en bourse	529	35 000 \$	150 000 \$	925 000 \$	1 675 000 \$
Association à but non lucratif	189	12 000 \$	75 000 \$	300 000 \$	639 000 \$
Gouvernement	327	23 000 \$	100 000 \$	530 000 \$	1 812 000 \$
National	141	34 000 \$	200 000 \$	1 000 000 \$	2 652 000 \$
Région/province	66	12 000 \$	91 000 \$	1 125 000 \$	2 693 000 \$
Local	105	18 000 \$	75 000 \$	253 000 \$	365 000 \$
Taille de l'organisation :					
< 100 employés	516	31 000 \$	150 000 \$	697 000 \$	1 145 000 \$
100-999 employés	452	26 000 \$	120 000 \$	520 000 \$	1 580 000 \$
1 000-9 999 employés	541	24 000 \$	100 000 \$	513 000 \$	1 557 000 \$
+ de 10 000 employés	496	32 000 \$	140 000 \$	800 000 \$	1 715 000 \$
Chiffre d'affaires de l'organisation :					
< 50 millions d'USD	745	28 000 \$	114 000 \$	500 000 \$	985 000 \$
50 millions d'USD - 499 millions d'USD	473	20 000 \$	120 000 \$	684 000 \$	1 884 000 \$
500 millions d'USD - 999 millions d'USD	236	21 000 \$	132 000 \$	608 000 \$	1 936 000 \$
+ d'1 milliard d'USD	526	35 000 \$	150 000 \$	1 000 000 \$	1 679 000 \$
Secteur :					
Services bancaires et financiers	379	20 000 \$	100 000 \$	600 000 \$	1 546 000 \$
Gouvernement et administration publique	193	18 000 \$	100 000 \$	500 000 \$	1 609 000 \$
Industrie manufacturière	181	50 000 \$	198 000 \$	1 000 000 \$	1 579 000 \$
Services de santé	147	33 000 \$	200 000 \$	900 000 \$	1 508 000 \$
Énergie	91	54 000 \$	275 000 \$	1 225 000 \$	2 337 000 \$
Commerce de détail	89	10 000 \$	85 000 \$	550 000 \$	1 112 000 \$
Assurance	86	12 000 \$	70 000 \$	410 000 \$	889 000 \$
Enseignement	81	17 000 \$	65 000 \$	250 000 \$	354
Construction	77	47 000 \$	200 000 \$	995 000 \$	1 872 000 \$
Télécommunications	66	71 000 \$	250 000 \$	2 000 000 \$	2 049 000 \$
Technologie	65	39 000 \$	150 000 \$	1 000 000 \$	1 823 000 \$
Transport et entreposage	63	32 000 \$	150 000 \$	1 000 000 \$	653 000 \$
Hôtellerie et restauration	58	29 000 \$	114 000 \$	509 000 \$	771 000 \$
Services (consultants)	53	46 000 \$	150 000 \$	700 000 \$	772 000 \$
Immobilier	52	38 000 \$	254 000 \$	1 777 000 \$	1 988 000 \$
Religieux, bienfaisance ou services sociaux	43	12 000 \$	76 000 \$	300 000 \$	919 000 \$
Agriculture, exploitation forestière, chasse et pêche	39	29 000 \$	100 000 \$	1 000 000 \$	2 191 000 \$
Arts, spectacles et loisirs	39	30 000 \$	90 000 \$	255 000 \$	1 254 000 \$
Services (autres)	29	7 000 \$	150 000 \$	1 400 000 \$	2 316 000 \$
Exploitation minière	26	100 000 \$	475 000 \$	3 100 000 \$	4 409 000 \$
Commerce de gros	25	20 000 \$	130 000 \$	454 000 \$	293 000 \$
Infrastructures : eau, gaz, électricité...	20	14 000 \$	163 000 \$	350 000 \$	1 271 000 \$
Communications et édition	14	39 000 \$	115 000 \$	526 000 \$	673 000 \$

	Cas	25 ^e percentile	Médiane (50 ^e percentile)	75 ^e percentile	Moyenne
Fraudeur					
Nombre de fraudeurs					
Un seul fraudeur	954	15 000 \$	90 000 \$	300 000 \$	666 000 \$
Deux fraudeurs	358	30 000 \$	105 000 €	713 000 \$	1 115 000 \$
Trois fraudeurs ou plus	641	75 000 \$	350 000 \$	2 000 000 \$	2 953 000 \$
Positionnement hiérarchique :					
Employé	803	10 000 \$	60 000 \$	259 000 \$	545 000 \$
Cadre	688	36 000 \$	150 000 \$	600 000 \$	1 247 000 \$
Propriétaire/dirigeant	398	111 000 \$	600 000 \$	3 485 000 \$	3 817 000 \$
Ancienneté au sein de l'organisation :					
> 10 ans	452	50 000 \$	200 000 \$	1 000 000 \$	2 082 000 \$
Entre 6 et 10 ans	432	50 000 \$	190 000 \$	1 000 000 \$	1 664 000 \$
Entre 1 et 5 ans	886	20 000 \$	100 000 \$	500 000 \$	1 268 000 \$
< 1 an	169	10 000 \$	50 000 \$	295 000 \$	604 000 \$
Service :					
Opérations	285	12 000 \$	72 000 \$	410 000*\$	1 249 000 \$
Comptabilité	273	50 000 \$	200 000 \$	763 000 \$	1 109 000 \$
Dirigeant/cadre supérieur	230	132 000 \$	596 000 \$	3 383 000 \$	3 787 000 \$
Ventes	222	22 000 \$	94 000 \$	385 000 \$	807 000 \$
Service client	174	15 000 \$	86 000 \$	250 000 \$	826 000 \$
Service administratif	114	10 000 \$	76 000 \$	259 000 \$	568 000 \$
Finance	101	19 000 \$	100 000 \$	682 000 \$	1 833 000 \$
Achats	95	39 000 \$	200 000 \$	1 000 000 \$	1 556 000 \$
Technologies de l'information	66	73 000 \$	200 000 \$	813 000 \$	1 204 000 \$
Installations et entretien	59	30 000 \$	100 000 \$	450 000 \$	390 000 \$
Entreposage/stockage	58	20 000 \$	85 000 \$	313 000 \$	453 000 \$
Conseil d'administration	45	101 000 \$	750 000 \$	5 575 000 \$	5 205 000 \$
Marketing/relations publiques	40	20 000 \$	100 000 \$	363 000 \$	797 000 \$
Fabrication et production	34	45 000 \$	275 000 \$	1 350 000 \$	1 486 000 \$
Ressources humaines	27	15 000 \$	40 000 \$	400 000 \$	915 000 \$
Juridique	13	10 000 \$	195 000 \$	741 000 \$	450 000 \$
Recherche et développement	12	26 000 \$	350 000 \$	1 113 000 \$	1 795 000 \$
Audit interne	8	†	†	†	†

*Les calculs de pertes ont été omis pour les catégories comptant moins de dix réponses.

	Cas	25 ^e percentile	Médiane (50 ^e percentile)	75 ^e percentile	Moyenne
Fraudeur (suite).					
Genre :					
Homme	1 391	35 000 \$	150 000 \$	1 000 000 \$	1 823 000 \$
Femme	543	18 000 \$	85 000 \$	300 000 \$	677 000 \$
Âge :					
< 26	81	5 000 \$	20 000 \$	113 000 \$	169 000 \$
26-30	191	15 000 \$	65 000 \$	250 000 \$	403 000 \$
31-35	307	18 000 \$	80 000 \$	400 000 \$	845 000 \$
36-40	347	31 000 \$	150 000 \$	600 000 \$	1 320 000 \$
41-45	345	38 000 \$	141 000 \$	750 000 \$	1 733 000 \$
46-50	268	56 000 \$	213 000 \$	1 200 000 \$	2 379 000 \$
51-55	152	50 000 \$	207 000 \$	1 000 000 \$	1 641 000 \$
56-60	117	78 000 \$	400 000 \$	2 284 000 \$	3 086 000 \$
> 60	60	120 000 \$	575 000 \$	3 425 000 \$	3 644 000 \$
Niveau d'éducation :					
Diplôme d'études secondaires ou inférieur	325	15 000 \$	80 000 \$	312 000 \$	933 000 \$
Études universitaires entamées	219	30 000 \$	150 000 \$	451 000 \$	751 000 \$
Diplôme universitaire	751	40 000 \$	175 000 \$	1 000 000 \$	1 811 000 \$
Diplôme post-universitaire	238	35 000 \$	200 000 \$	1 000 000 \$	2 285 000 \$

INDEX DES GRAPHIQUES



Âge du fraudeur

Quel est le lien entre l'âge du fraudeur et la fraude interne ?	45
Focus : Profil d'un fraudeur	46-47

Ancienneté du fraudeur au sein de l'organisation

Quel est le lien entre l'ancienneté du fraudeur et la perte médiane à différents niveaux hiérarchiques ?	40
Quel est le lien entre l'ancienneté du fraudeur et la fraude interne ?	39
Focus : Profil d'un fraudeur	46-47

Antécédents criminels et professionnels du fraudeur

Les fraudeurs tendent-ils à avoir déjà fait l'objet de mesures disciplinaires ?	49
Est-ce que les fraudeurs tendent à avoir déjà été condamnés pour fraude ?	48
Focus : Signaux comportementaux d'alerte de fraude	52-53
Une vérification des antécédents du fraudeur a-t-elle été effectuée avant l'embauche ?	37
Quels types de vérifications des antécédents du fraudeur ont-ils été effectués avant l'embauche ?	37

Contrôles anti-fraude

Comment les contrôles anti-fraude varient-ils en fonction de la taille de l'organisation victime ?	35
Quel est le lien entre la présence de contrôles anti-fraude et la perte médiane ?	33
Quel est le lien entre la présence de contrôles anti-fraude et la durée de la fraude ?	34
Comment l'utilisation des contrôles anti-fraude a-t-elle évolué au cours de la dernière décennie ?	32
Focus : Faiblesses de contrôle interne qui contribuent à la fraude interne	36
Focus : Fraude dans le secteur à but non lucratif	28-29
Focus : Ligne d'alerte et efficacité du mécanisme de signalement	21
Quels sont les contrôles anti-fraude prédominants dans les différentes régions ?	63-77
Quels sont les contrôles anti-fraude prédominants ?	31

Coût de la fraude

Comment la répartition hommes-femmes et la perte médiane varient-elles en fonction du niveau hiérarchique du fraudeur ?	44
Quel est le lien entre l'âge du fraudeur et la fraude interne ?	45
Quel est le lien entre le chiffre d'affaires annuel brut d'une organisation et le risque de fraude interne ?	25
Quel est le lien entre la méthode de détection et la perte de la fraude, ainsi que sa durée ?	20
Comment la fraude interne affecte-t-elle les organisations dans les différents secteurs ?	27
Quel est le lien entre la durée d'une fraude et la perte médiane ?	14

Quel est le lien entre le nombre de fraudeurs dans un schéma et la fraude interne ?	48
Quel est le lien entre le niveau d'éducation du fraudeur et la fraude interne ?	46
Quel est le lien entre le genre du fraudeur et la fraude interne ?	43
Quel est le lien entre le niveau hiérarchique du fraudeur et la fraude interne dans diverses régions ?	63-77
Quel est le lien entre l'ancienneté du fraudeur et la perte médiane à différents niveaux hiérarchiques ?	40
Quel est le lien entre l'ancienneté du fraudeur et la fraude interne ?	39
Quel est le lien entre la présence de contrôles anti-fraude et la perte médiane ?	33
Comment la fraude interne est-elle commise ?	10
Focus : Fraude dans le secteur à but non lucratif	28-29
Focus : Ligne d'alerte et efficacité du mécanisme de signalement	21
Focus : Profil d'un fraudeur	46-47
Focus : Le coût global de la fraude	8-9
Quels schémas de détournement d'actifs présentent le plus grand risque ?	13
Quels services présentent le plus grand risque de fraude interne ?	41
Quelle est la rapidité d'impact typique (perte médiane par mois) de divers schémas de fraude interne ?	16
Quels échelons de gouvernement sont victimes de fraude interne ?	24
Quels types d'organisations sont victimes de fraude interne ?	24

Démographie des participants à l'enquête

Combien de cas de fraude les participants à l'enquête ont-ils investigués au cours des deux dernières années ?	61
Quelle était l'expérience des participants à l'enquête en matière d'investigation de fraudes ?	61
Quelles sont les principales fonctions exercées par les participants à l'enquête ?	60
Quelle était l'expérience des participants à l'enquête en matière d'investigation des fraudes ?	61

Dissimulation des schémas de fraude

Focus : Comment la fraude interne est-elle dissimulée	17
---	----

Durée de la fraude

Quel est le lien entre la méthode de détection et la perte de la fraude, ainsi que sa durée ?	20
Quel est le lien entre la durée d'une fraude et la perte médiane ?	14
Quel est le lien entre le niveau hiérarchique du fraudeur et la durée du schéma ?	39
Quel est le lien entre la présence de contrôles anti-fraude et la durée de la fraude ?	34
Combien de temps durent différents schémas de fraude interne ?	15

Fraude et genre

Comment la répartition hommes-femmes et la perte médiane varient-t-	
---	--

elles en fonction du niveau hiérarchique du fraudeur ?	44
Comment la répartition hommes-femmes des fraudeurs varie-t-elle selon les régions ?	43
Quel est le lien entre le genre du fraudeur et la fraude interne ?	43
Focus : Profil d'un fraudeur	46-47

Méthode de détection

Quel est le lien entre la méthode de détection et la perte liée à la fraude, ainsi que sa durée ?	20
Comment la fraude interne est-elle initialement détectée ?	19
À qui les lanceurs d'alerte ont-ils initialement effectué leur signalement ?	23
À quels mécanismes formels de signalement les lanceurs d'alerte ont-ils recouru ?	22
Qui signale la fraude interne ?	19
Focus : Fraude dans le secteur à but non lucratif	28-29
Focus : Ligne d'alerte et efficacité du mécanisme de signalement	21

Niveau d'éducation du fraudeur

Quel est le lien entre le niveau d'éducation du fraudeur et la fraude interne ?	46
Focus : Profil d'un fraudeur	46-47

Nombre de fraudeurs

Quel est le lien entre le nombre de fraudeurs dans un schéma et la fraude interne ?	48
Focus : Faiblesses de contrôle interne qui contribuent à la fraude interne	36

Positionnement hiérarchique du fraudeur

Quel est lien entre la répartition hommes-femmes et la perte médiane, d'une part, et le niveau hiérarchique du fraudeur, de l'autre ?	44
Sur la base de la région	63-77
Quel est le lien entre le niveau hiérarchique du fraudeur et la durée du schéma ?	39
Quel est le lien entre l'ancienneté du fraudeur et la perte médiane, à différents niveaux hiérarchiques ?	40
Focus : Faiblesses de contrôle interne qui contribuent à la fraude interne	36
Focus : Fraude dans le secteur à but non lucratif	28-29
Focus : Profil d'un fraudeur	46-47

Région géographique de l'organisation victime

Comment la répartition hommes-femmes des fraudeurs varie-t-elle selon les régions ?	43
Comment le recouvrement des pertes liées à la fraude varie-t-il selon la région ?	57
Focus régional (schémas prédominants, détection, contrôles anti-fraude, niveau hiérarchique du fraudeur, et cas par pays)	62-77
Asie-Pacifique	62-63
Europe de l'Est et Asie occidentale et centrale	64-65
Amérique latine et Caraïbes	66-67
Moyen-Orient et Afrique du Nord	68-69
Asie du Sud	70-71
Afrique subsaharienne	72-73
États-Unis et Canada	74-75
Europe de l'Ouest	76-77
Cas signalés par région	7
Focus : Le coût global de la fraude	8-9

Sanctions

Comment les organisations victimes sanctionnent-elles les fraudeurs ?	54
---	----

Comment le recouvrement des pertes liées à la fraude varie-t-il selon la région ?	57
Quel est le lien entre la catégorie de fraudes et les amendes encourues par les organisations victimes ?	57
Focus : Réaction à la fraude	55
Pourquoi certaines organisations refusent-elles de signaler les cas aux autorités ?	56

Secteur de l'organisation victime

Comment la fraude interne affecte-t-elle les organisations dans les différents secteurs ?	27
Focus : Fraude dans le secteur à but non lucratif	28-29
Quelles sont les fraudes internes prédominantes dans différents secteurs ?	30

Service du fraudeur

Quelles sont les fraudes internes prédominantes dans les services à haut risque ?	42
Quels services présentent le plus grand risque de fraude interne ?	41
Focus : Profil d'un fraudeur	46-47

Signaux d'alerte comportementaux des fraudeurs

Les fraudeurs commettent-ils également des manquements de nature non frauduleuse ?	51
Les fraudeurs ont-ils rencontré des problèmes liés à la gestion des RH avant ou pendant leurs fraudes ?	51
Avec quelle fréquence les fraudeurs présentent-ils des indicateurs comportementaux ?	50
Focus : Indicateurs comportementaux de fraude	52-53

Taille de l'organisation victime

Comment les contrôles anti-fraude varient en fonction de la taille de l'organisation victime ?	35
Comment varient les schémas de fraude en fonction de la taille de l'organisation ?	26
Quel est le lien entre le chiffre d'affaires annuel brut d'une organisation et le risque de fraude interne ?	25
Quel est le lien entre la taille d'une organisation et le risque de fraude interne ?	25
Focus : Faiblesses de contrôle interne qui contribuent à la fraude interne	36
Focus : Ligne d'alerte et efficacité du mécanisme de signalement	21

Type de schémas

Comment les schémas de fraude varient-ils en fonction de la taille de l'organisation ?	26
Comment la fraude interne est-elle commise ?	10
Combien de temps durent différents schémas de fraude interne ?	15
Avec quelle fréquence les fraudeurs commettent-ils plus d'un type de fraude interne ?	12
Classification des fraudes et abus professionnels (l'Arbre de la fraude)	11
Focus : Fraude dans le secteur à but non lucratif	28-29
Quelles sont les fraudes internes prédominantes dans les services à haut risque ?	42
Quelles sont les fraudes internes prédominantes dans différents secteurs ?	30
Quels schémas de détournement d'actifs présentent le plus grand risque ?	13
Quelle est la rapidité d'impact typique (perte médiane par mois) de divers schémas de fraude interne ?	16

Types d'organisations victimes

Quels sont les échelons de gouvernement victimes de fraude interne ?	24
Quelles sont les catégories d'organisations victimes de fraude interne ?	24

CHECK-LIST DE PRÉVENTION DE LA FRAUDE



La manière la plus économique de limiter les pertes liées à la fraude est d'empêcher que celle-ci ne se produise. Cette check-list est conçue pour aider les organisations à effectuer un diagnostic rapide de leurs mesures de prévention de la fraude. Des conseils, des ressources et des outils supplémentaires pour gérer les risques de fraudes au sein de l'organisation sont disponibles sur [ACFE.com/fraudrisktools](https://www.acfe.com/fraudrisktools).

1. Tous les employés de l'organisation bénéficient-ils d'une formation continue à la lutte contre la fraude ?

- Les employés comprennent-ils en quoi consiste une fraude ?
- Les coûts de la fraude pour l'entreprise et pour tous ses employés, y compris le manque à gagner, la publicité négative, les pertes d'emploi potentielles et la baisse de moral et de productivité, ont-ils été clairement expliqués à tous les employés ?
- Les employés savent-ils où demander conseil lorsqu'ils doivent prendre des décisions dont le caractère éthique est ambigu, et pensent-ils pouvoir s'exprimer librement ?
- Une politique de tolérance zéro en matière de fraude a-t-elle été communiquée aux employés, en paroles et en actes ?

2. Un mécanisme efficace de signalement des fraudes est-il en place ?

- Les employés ont-ils appris comment communiquer leurs préoccupations concernant des actes répréhensibles connus ou potentiels ?
- Les employés disposent-ils d'un ou de plusieurs canaux de signalement (comme une ligne d'alerte téléphonique externe, une boîte de messagerie officielle ou un formulaire en ligne) ?
- Les employés sont-ils certains qu'ils peuvent signaler une activité suspecte de manière anonyme et/ou confidentielle (lorsque la loi l'autorise) et sans crainte de représailles ?
- Les employés ont-ils reçu l'assurance que les signalements d'activités suspectes seront évalués rapidement et de manière approfondie ?
- Les politiques et les mécanismes de signalement s'étendent-ils aux fournisseurs, aux clients et aux autres parties externes ?

3. Pour accroître la perception de détection de fraudes par les employés, les mesures proactives suivantes sont-elles prises et portées à la connaissance des employés ?

- Les éventuels comportements frauduleux sont-ils recherchés avec détermination, plutôt que d'être traités passivement ?
- Des audits inopinés de fraude sont-ils effectués, indépendamment des audits réguliers ?
- Des techniques d'analyse de données sont-elles utilisées pour rechercher la fraude de manière proactive ? Dans l'affirmative, l'utilisation de ces techniques a-t-elle été portée à la connaissance de toute l'organisation ?
- Les cadres examinent-ils activement les contrôles, les processus, les comptes ou les transactions qui relèvent de leur compétence pour s'assurer qu'ils sont conformes aux politiques et attentes de l'entreprise ?

4. La culture et l'attitude de la direction en termes d'honnêteté et d'intégrité sont-elles exemplaires ?

- Les employés sont-ils périodiquement interrogés pour déterminer dans quelle mesure ils estiment que la direction agit avec honnêteté et intégrité ?
- Les objectifs de performance sont-ils réalistes et clairement communiqués ?
- Les objectifs de prévention de la fraude ont-ils été intégrés dans les mesures de performance utilisées pour évaluer les cadres et déterminer leurs primes de performance ?
- L'organisation a-t-elle établi, mis en œuvre et testé un processus de gestion des risques de fraudes par le conseil d'administration ou d'autres personnes chargées de la gouvernance (par exemple, le comité d'audit) ?

5. **Des évaluations des risques de fraude sont-elles effectuées pour identifier et atténuer de manière proactive les vulnérabilités de l'entreprise à la fraude interne et externe ?**
6. **De solides contrôles anti-fraude sont-ils déployés et fonctionnent-ils efficacement, notamment les suivants ?**
 - Séparation adéquate des tâches incompatibles
 - Règles de revues et d'autorisations
 - Mesures de sécurité physique
 - Rotations des postes
 - Vacances obligatoires
7. **S'il existe un service d'audit interne, celui-ci dispose-t-il des ressources et de l'autorité nécessaires pour fonctionner efficacement et sans influence indue de la part de la direction ?**
8. **La politique d'embauche comprend-elle les éléments suivants (lorsque la loi le permet) ?**
 - Vérification des antécédents professionnels
 - Vérification des antécédents criminels et civils
 - Contrôle de solvabilité
 - Dépistage de substances illicites
 - Vérification du profil académique
 - Vérification des références
9. **Existe-t-il des programmes d'assistance pour aider les employés aux prises avec des problèmes de toxicomanie, de santé mentale/émotionnelle, de famille ou de finances ?**
10. **Existe-t-il une politique de dialogue au sein de l'organisation qui permet aux employés de parler librement des pressions subies, donnant ainsi à la direction la possibilité d'atténuer ces pressions avant qu'elles ne s'aggravent ?**
11. **Des enquêtes régulières et anonymes sont-elles menées pour évaluer le moral des employés ?**

GLOSSAIRE



Corruption : Un schéma lors duquel un employé abuse de son influence dans une transaction commerciale d'une manière contraire à ses engagements envers l'employeur afin d'obtenir un avantage direct ou indirect (par exemple, les schémas impliquant des pots-de-vin ou des conflits d'intérêts).

Détournement d'actifs : Un schéma de fraude lors duquel un employé soustrait ou utilise de manière abusive les ressources de l'organisation qui l'emploie (par exemple le vol d'argent liquide de l'entreprise, de fausses factures ou des notes de frais gonflées).

Détournement d'actifs non monétaires : Tout schéma de fraude lors duquel un employé vole ou utilise abusivement des actifs non monétaires de l'organisation victime (par exemple, un employé vole des stocks dans un entrepôt ou une salle de stockage ; un employé vole ou utilise abusivement des informations confidentielles sur les clients).

Détournement de l'encaisse en numéraire : Un schéma de fraude lors duquel le fraudeur détourne l'argent liquide disponible dans les locaux de l'organisation victime (par exemple, un employé vole de l'argent liquide dans un coffre-fort de l'entreprise).

Écrémage : Un schéma de fraude lors duquel un paiement entrant est volé à une organisation avant qu'il ne soit enregistré dans les livres et registres de cette dernière (par exemple, un employé accepte le paiement d'un client, mais n'enregistre pas la vente et empoche l'argent).

Fraude à la caisse enregistreuse : Un schéma de déboursement frauduleux lors duquel un employé effectue de fausses saisies dans une caisse enregistreuse pour dissimuler le retrait frauduleux d'argent liquide (par exemple, un employé annule frauduleusement une vente sur sa caisse enregistreuse et vole la somme correspondante).

Fraude aux chèques et moyens de paiement : Un schéma de déboursement frauduleux lors duquel une personne vole les fonds de son employeur en interceptant, falsifiant ou altérant un chèque ou un paiement électronique tiré sur l'un des comptes bancaires de l'organisation (par exemple, un employé vole des chèques vierges de la société et les libelle à son nom ou à celui d'un complice ; un employé redirige un paiement électronique sortant vers un fournisseur pour qu'il soit déposé sur son propre compte bancaire).

Fraude aux états financiers : Un schéma de fraude lors duquel un employé manipule ou omet intentionnellement des informations importantes, significatives dans les rapports financiers de l'organisation (par exemple, l'enregistrement de recettes fictives, la sous-estimation des dépenses déclarées ou le gonflement artificiel des actifs déclarés).

Fraude aux remboursements de frais : Un schéma de déboursement frauduleux lors duquel un employé présente une demande de remboursement de frais professionnels fictifs ou gonflés (par exemple, l'employé remplit une note de frais frauduleuse, demandant le remboursement d'un voyage personnel, de repas inexistant).

Fraude ciblant le système de paie : Un schéma de déboursement frauduleux lors duquel un employé amène son employeur à effectuer un paiement en faisant de fausses demandes salariales (par exemple, l'employé demande le paiement d'heures supplémentaires qui n'ont pas été effectuées ; l'employé ajoute des employés fantômes sur le registre du personnel).

Fraude interne : L'utilisation de sa profession à des fins d'enrichissement personnel par l'abus ou le détournement délibéré des ressources ou des actifs de l'employeur.

Fraude liée à la facturation : Un schéma de déboursement frauduleux lors duquel une personne amène son employeur à effectuer un paiement en présentant des factures pour des biens ou des services fictifs, des factures gonflées ou des factures pour des achats personnels (par exemple, un employé crée une société écran et facture à son employeur des services qui n'ont pas été réellement rendus ; l'employé achète des articles personnels et présente la facture à son employeur pour qu'il la règle).

Fraudeur principal : La personne qui travaillait pour l'organisation victime et que l'on confirme, de manière raisonnable, être le principal auteur du schéma de fraude détecté.

Mécanisme de signalement : Un mécanisme permettant de signaler les fraudes ou autres violations, qu'il soit géré en interne ou par un prestataire externe. Il peut s'agir de lignes d'alerte, de plates-formes Internet et d'autres mécanismes mis en place pour faciliter le signalement des fraudes.

Programmes de soutien aux employés : Des programmes qui fournissent une assistance aux employés confrontés à des problèmes ou des défis personnels, tels que des services de conseil pour les problèmes de drogue, familiaux ou financiers.

Revue analytique par la direction : Le processus d'examen par la direction des contrôles, des processus, des comptes ou des transactions de l'organisation, pour s'assurer qu'ils sont conformes aux politiques et attentes de la société.

Vol d'argent : Un schéma de fraude lors duquel un paiement entrant est volé à une organisation après avoir été enregistré dans les livres et registres de cette dernière (par exemple, un employé vole de l'argent liquide et des chèques provenant des recettes quotidiennes avant qu'ils ne puissent être déposés à la banque).

À PROPOS DE L'ACFE

Fondée en 1988 par le Dr Joseph T. Wells, CFE, CPA, l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) est la plus grande organisation professionnelle au monde de lutte contre la fraude et le premier pourvoyeur de formation et d'enseignement dans ce domaine. Avec plus de 85 000 membres, l'ACFE combat la fraude dans le monde entier et fournit la formation et les ressources nécessaires pour lutter plus efficacement contre la fraude. L'ACFE fournit des outils éducatifs et des solutions pratiques aux professionnels de la lutte contre la fraude par le biais d'événements, de formations, de publications, de réseautages et d'outils éducatifs destinés aux écoles et aux universités.

Certified Fraud Examiners

L'ACFE offre à ses membres la possibilité d'obtenir une certification professionnelle avec le titre de *Certified Fraud Examiner* (CFE). Ce titre est reconnu par les entreprises et entités gouvernementales du monde entier. Il témoigne d'une expertise solide dans la prévention et la détection des fraudes. Les CFE sont des experts en matière de lutte contre la fraude qui ont démontré leurs connaissances dans quatre domaines essentiels : les transactions financières et les schémas de fraude, le droit, l'investigation, et la prévention et la dissuasion de la fraude.



Profil des membres

Les membres de l'ACFE comprennent des experts-comptables, des auditeurs internes et externes, des investigateurs de fraudes, des forces de l'ordre/autorités de poursuites, des avocats, des chefs d'entreprise, des professionnels du risque et de la conformité et des éducateurs, qui ont tous accès à une formation spécialisée, à des outils éducatifs et à des ressources appropriées. Que leur carrière soit centrée sur la prévention et la détection des activités frauduleuses ou qu'ils souhaitent simplement en savoir plus sur la fraude, l'ACFE fournit aux professionnels de la lutte contre la fraude les outils et ressources essentiels, nécessaires pour atteindre leurs objectifs.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur ACFE.com ou appelez le (800) 245-3321 / +1 (512) 478-9000.

Contact

Association of Certified Fraud Examiners
Global Headquarters
716 West Ave | Austin, TX 78701-2727 | USA
Téléphone : (800) 245-3321 / +1 (512) 478-9000
ACFE.com | info@ACFE.com

CONDITIONS D'UTILISATION :

Le *Report to the Nations* est un service public de l'ACFE qui peut être utilisé gratuitement. Vous pouvez télécharger, copier et/ou distribuer le *Report to the Nations* à des fins personnelles ou professionnelles, aux conditions suivantes :

1. Aucune partie du *Report to the Nations* ne peut être vendue ni autrement accordée sous licence, partagée ou transférée à une partie quelconque contre rémunération, ou incluse dans un travail vendu, accordé sous licence, partagé ou transféré à une partie quelconque contre rémunération, sans le consentement écrit exprès de l'ACFE. Nonobstant ce qui précède, vous êtes autorisé à utiliser le *Report to the Nations* dans le cadre d'un discours ou d'une présentation pour lequel un droit d'entrée est demandé.
2. Le *Report to the Nations* doit être correctement attribué à l'ACFE, y compris le nom de la publication. Voici un exemple d'attribution correcte : « *Report to the Nations 2020*. Copyright 2020 par l'Association of Certified Fraud Examiners, Inc. »

ACFE.COM/RTTN

2020 Association of Certified Fraud Examiners, Inc. «ACFE», «CFE», «Certified Fraud Examiner», «CFE Exam Prep Course», «Fraud Magazine», «Association of Certified Fraud Examiners», «Report to Nations», le sceau de l'ACFE, le logo de l'ACFE et les marques, noms et logos associés sont la propriété de l'Association of Certified Fraud Examiners, Inc. et sont enregistrés et/ou utilisés aux États-Unis et dans les pays du monde entier.



Devenez Certified Fraud Examiner®

**LA CERTIFICATION RECONNUE COMME L'ÉTALON-OR
PAR LES PROFESSIONNELS DE LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE**

Avec l'accompagnement de l'IFPF, partenaire exclusif de l'ACFE,
pour les formations en France, à Monaco, au Maghreb et en
Afrique sub-saharienne francophone.

www.ifpf.fr



ifpf
INSTITUT FRANÇAIS
DE PRÉVENTION
DE LA FRAUDE