



# Risques de fraude : communication, gouvernance et dispositifs de gestion

PRÉVENTION  
FRAUDE

**Benchmark 2021**

[kpmg.fr](https://www.kpmg.fr)



## Sommaire

<b>Communication sur les risques de fraude</b>	<b>6</b>
<b>Gouvernance et acteurs des dispositifs anti-fraude</b>	<b>13</b>
<b>Activités des dispositifs anti-fraude : mécanismes, composantes, étapes clés</b>	<b>20</b>

# Introduction

Les années 2020 et 2021 ont été marquées par la crise sanitaire liée à la Covid-19. De nombreuses entreprises ont subi des impacts financiers considérables et ont vu leurs résultats se dégrader. Les sociétés ont dû revisiter voire transformer leurs modes opératoires qui se sont fortement **digitalisés**, parfois dans une relative urgence, créant un terreau favorable à la potentielle survenance de fraudes. La **transformation des modes de travail**, des systèmes d'information, des schémas d'affaires eux-mêmes, sont source de **vulnérabilité** accrue ou catalysent a minima les failles et approximations préexistantes dans les dispositifs de prévention et de gestion du risque de fraude.

D'une part, les difficultés économiques mettent une **pression** inédite sur les négociations commerciales et l'atteinte des résultats financiers, pouvant pousser les salariés ou les dirigeants à **biaiser la traduction comptable** de la performance ou à **manipuler les informations financières**. D'autre part, un environnement où les barrières traditionnelles du contrôle interne ont pu se révéler ébranlées ou affaiblies constitue pour les organisations malveillantes ou les individus autant d'**opportunités** de commettre des actes frauduleux.

De multiples cas de fraude ont été recensés : les fraudes aux faux ordres de virement, les intrusions, les cyberattaques aux logiciels de rançon, les usurpations d'identité, ainsi que les manipulations des signatures électroniques.

Par ailleurs, les dernières années ont été marquées par l'**évolution substantielle** du cadre réglementaire lié au risque de « fraude » au sens large (Volet anti-corruption de la loi Sapin II, Règlement général sur la protection des données, Nouvelles directives de lutte contre le blanchiment d'argent). Tout manquement peut être sanctionné mais aussi porter durement atteinte à l'**image et la réputation** des sociétés. Les groupes mettent donc l'accent sur leur exposition aux risques de non-respect des lois et des règlements liés à la fraude et sur le renforcement de leur dispositif de gestion des risques.

Dans ce contexte, notre étude a l'ambition d'apporter un éclairage sur :

- l'évolution dans le temps de la communication institutionnelle des groupes sur les risques de fraude, en comparaison avec une précédente étude réalisée en 2014 "**Benchmark sur les risques de Fraude**" (et à travers elle du prisme et de l'attention que les groupes portent à ce sujet) ;
- la façon dont les groupes structurent et pilotent leurs dispositifs de **prévention** et de **lutte** contre la fraude, y compris en réponse aux nouveaux challenges qui sont les leurs en matière de **gouvernance** et de **maîtrise** du contrôle interne.



Ce Benchmark a été mené sur la base des informations communiquées dans les documents d'enregistrement universel ("URD") publiés en 2021 par les émetteurs du CAC40 (iso-méthode par rapport à 2014). Il aborde les **trois thématiques suivantes** :



La communication sur les risques de fraude



La gouvernance et les acteurs des dispositifs anti-fraude



Les activités des dispositifs anti-fraude

# 15 points clés à retenir



## COMMUNICATION

- 1 L'analyse des risques de fraude recensés au niveau des publications des groupes étudiés met en lumière une **communication désormais systématique** et une extension du nombre moyen de risques de ce type décrits et commentés : 4 risques en moyenne (vs. 3 en 2014).
- 2 La moitié des sociétés fait mention explicite d'un lien entre la **crise sanitaire** et l'**augmentation de l'exposition** ou de la criticité des risques de fraude sur lesquels elles communiquent.
- 3 En termes de fréquence d'évocation, les trois familles de risques de fraude sur lesquelles les groupes étudiés communiquent le plus sont la famille des risques de **corruption** (corruption, blanchiment) à 75 % (+21 pts vs 2014), la famille des risques de **détournements** d'actifs (cybercriminalité, contrefaçons, vols, escroqueries) à 45 % en moyenne (+19 pts vs 2014) et la famille des risques de **manipulation des états financiers** (irrégularités, fraudes fiscales) à 32 % en moyenne (+23 pts vs 2014).
- 4 L'évolution du cadre réglementaire se traduit dans la communication institutionnelle et les points d'attention des groupes : 100 % des entreprises communiquent spécifiquement sur le **risque de corruption** depuis l'adoption de la loi Sapin II (vs 85 % en 2014).

5

Dans un contexte de transformation digitale accrue, les groupes mettent tout particulièrement l'accent sur la menace que constitue le **risque de cybercriminalité**, en particulier les cyberattaques aux logiciels rançons.

6

Les entreprises sont de plus en plus vigilantes face au risque de **contrefaçon**, désormais évoqué par 55 % des groupes, contre 21 % en 2014. Elles mettent en place davantage d'actions et de mesures pour assurer le respect de la protection intellectuelle et préserver l'image et la réputation.

7

La présence accrue de structures internes (fonction ou direction dédiées) **spécifiquement destinées** à gérer le risque de fraude (prévention/remédiation, pilotage/animation du programme anti-fraude) témoigne de l'importance croissante qu'il revêt pour les groupes au sein de leur environnement général de contrôle interne.



## GOVERNANCE

8

Parmi les comités spécialisés des Conseils, la responsabilité de la supervision de la gestion du risque de fraude revient très majoritairement aux **comités d'audit** (à 81 %).

9

La multiplication des dispositions réglementaires auxquelles les entreprises ont fait face ces dernières années (RGPD, Loi Sapin II...) renforce la prise en compte des sujets liés au risque de fraude dans le champ de responsabilité et de supervision d'autres comités spécialisés du Conseil tels que les **comités d'éthique et de compliance** (19 % en 2021 vs. 11 % en 2014).

10

Telles que les groupes les décrivent dans leur communication institutionnelle, les **missions des fonctions dédiées** à la lutte anti-fraude sont relativement étendues, allant de la définition des référentiels de conformité à la conception des dispositifs de contrôle ou l'investigation de cas suspects ou avérés.



## DISPOSITIFS DE GESTION

11 | Le **code de conduite et les programmes de formation/sensibilisation** ressortent comme des outils incontournables pour instaurer une culture éthique dans les groupes. Cependant, très majoritairement, l'adhésion individuelle des collaborateurs au code n'est pas requise. La « tolérance zéro » à la fraude y est formellement affichée dans 61 % des cas.

12 | Malgré le contexte de digitalisation croissante des informations et des transactions, rares (environ 13 %) sont les groupes qui communiquent sur le recours à des méthodes ou outils de **détection** de la fraude en temps quasi-réel, basés sur l'**analyse de données** ou l'**intelligence artificielle**.

13 | Au rang des modes privilégiés de détection des fraudes, les **systèmes d'alertes** ("whistleblowing") ont continué à se déployer significativement depuis 2014, alors qu'ils n'étaient pas forcément plébiscités dans les cultures d'entreprise en France. Sous l'impulsion de la loi Sapin II au titre de l'anti-corruption mais aussi en couverture d'autres domaines de conformité, la totalité des groupes du panel y ont désormais recours, contre 65 % en 2014.

14 | Seuls 37 % des groupes du panel traitent dans leur communication sur les dispositifs anti-fraude des **politiques de sanctions** en place dans le cas de survenance de fraudes. Par ailleurs, seulement 11 % des groupes du panel font état de la réalisation d'**analyses post-mortem** des cas de fraudes mis à jour.

15 | Bien qu'en nette progression par rapport à 2014, seule la moitié des groupes communique sur l'existence d'un processus de **reporting** lié à la fraude. Etape cruciale dans la gestion de ce risque, ce pilotage permet aux directions et aux organes de gouvernance concernés de porter un regard critique sur la fiabilité des systèmes de gestion et par conséquent les adapter.



# Communication sur les risques de fraude

# Communication sur les risques de fraude

L'analyse des risques de fraude recensés au niveau des publications des groupes étudiés met en lumière une communication désormais systématique et une extension du nombre moyen de risques de ce type décrits et commentés : 4 risques en moyenne (vs. 3 en 2014).



Sur l'ensemble de la communication des groupes du panel, nous avons recensé 150 occurrences\* de risques de fraude (vs. 80 en 2014), dont près de la moitié appartient à la famille des risques de détournements d'actifs (proportion similaire à 2014). Les risques de corruption représentent 38 % (vs. 47 % en 2014) des risques recensés alors que les risques de manipulation comptable ne totalisent que 16 % des occurrences (vs. 8 % en 2014).

Les groupes communiquent sur un niveau de granularité plus fin quand il s'agit de famille de risques, puisque,

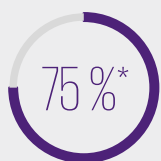
seulement 13 % des groupes identifient la « fraude » comme étant un « facteur de risque » à part entière dans leur communication.

Près de la moitié des sociétés fait mention explicite d'un lien entre la crise sanitaire et l'augmentation de l'exposition ou de la criticité des risques de fraude sur lesquels elles communiquent.

*\*Occurrence de risque : somme des risques de fraude évoqués par l'ensemble du panel*

Dans notre étude 2014, la notion de « facteur de risques » correspond à la notion de « risques » dans notre étude 2021 à savoir qu'elle fait référence à la communication des groupes par rapport aux différents risques de fraude mentionnés dans les URD. Dans l'étude 2021, la notion de « facteur de risques » fait référence aux éléments tels qu'ils sont décrits par le groupe considéré au niveau spécifique de la section « Facteurs de risques » de leur URD, suivant les recommandations de l'AMF au titre des orientations appliquées depuis le 4 décembre 2019.

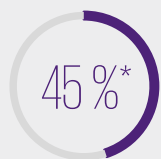
# Zoom sur les 3 grandes familles de risques de fraude



## Risques de corruption

- Corruption
- Blanchiment

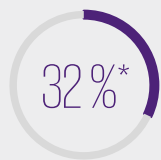
La famille des risques de **corruption** est celle dont les risques sont les plus fréquemment mentionnés par les groupes du panel, avec une moyenne de 75 % (contre 54 % en 2014). Cette forte récurrence s'explique par la mention systématique du risque de corruption.



## Risques de détournements d'actifs

- Cybercriminalité
- Contrefaçon
- Vol d'actifs
- Escroquerie

La famille de risques liés aux **détournements d'actifs** sont cités avec une fréquence moyenne de 45 % (contre 26 % en 2014). Les risques de cybercriminalité et de contrefaçon représentent les risques les plus fréquemment cités dans cette famille.



## Risques de manipulation

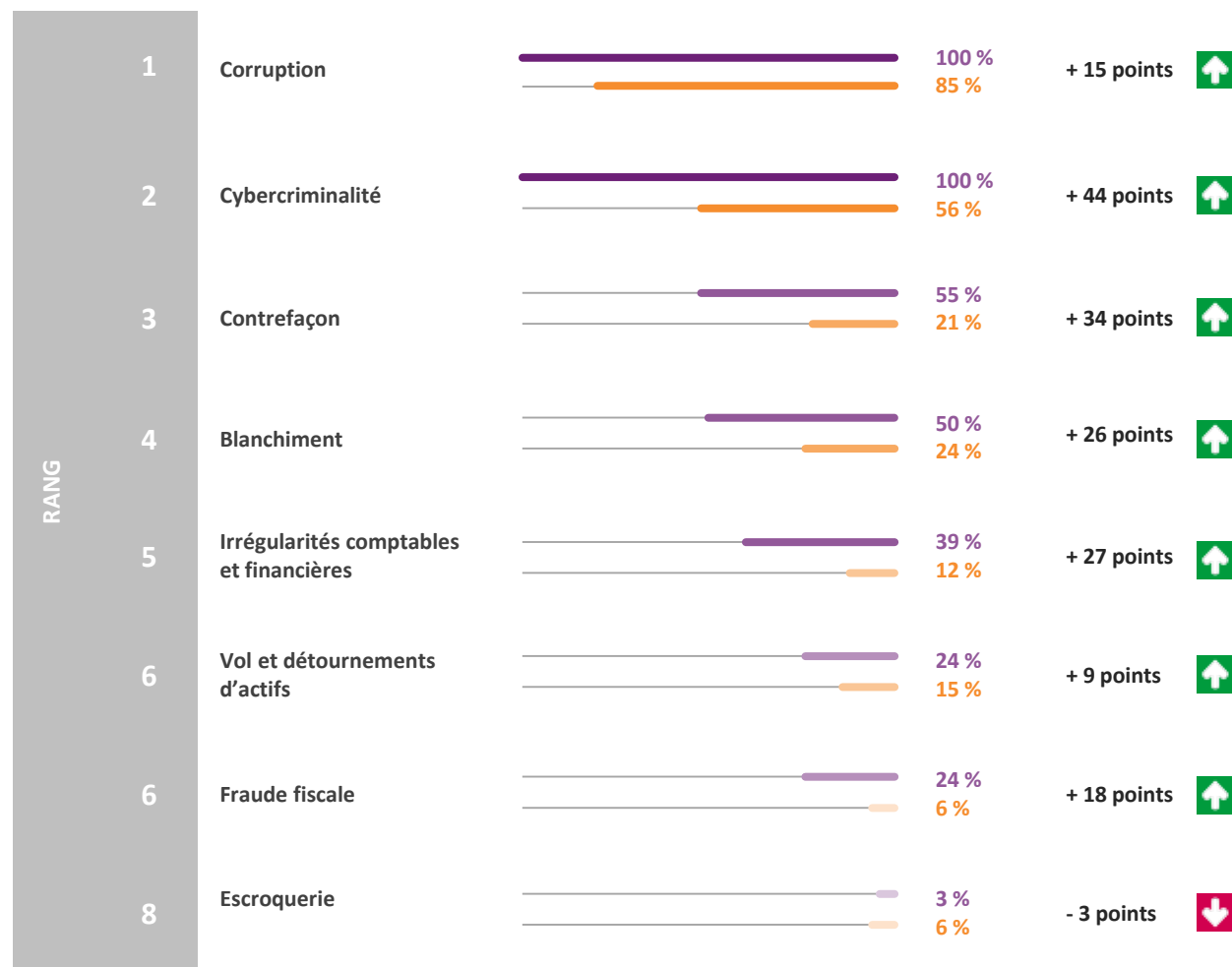
- Fraudes et irrégularités comptables et financières
- Fraude fiscale

A l'instar des proportions observées en 2014 mais en nette progression relative, la famille des risques de **manipulation** est celle dont les risques sont les moins fréquemment abordés, avec une moyenne de 32 % (contre 9 % en 2014).

\* Moyenne Famille : en moyenne, chaque facteur de risque composant la famille est cité par x % des groupes



En observant les fréquences de citation des risques de fraude sur lesquels les groupes du panel ont choisi de communiquer, une hiérarchie se dessine :



2014 2021

# Risques et facteurs de risques de fraude :

## Risques Corruption et Blanchiment



2021 100 %  
2014 85 %

### ⚡ RISQUES

La totalité des groupes du CAC40 communiquent sur le risque de corruption notamment depuis l'évolution du cadre réglementaire et la mise en place de **la loi Sapin II** qui exige des entreprises de se doter d'un **dispositif unique** dédié à sa gestion.



### 🔍 FACTEURS DE RISQUES

63 % des groupes du panel communiquent sur un **facteur de risque** « éthique et corruption : entente, corruption, trafic d'influence, conflit d'intérêts »



2021 50 %  
2014 24 %

### ⚡ RISQUES

Le risque de blanchiment est cité par près de la moitié des groupes étudiés. Toutefois, **100 % des 4 sociétés de services financiers** du panel y font référence du fait de leur forte exposition à ce dernier et des exigences spécifiques qui s'imposent à elles sur le sujet. Tous secteurs confondus, l'évolution des **réglementations européennes et internationales** (Nouvelles directives Européennes pour la lutte anti-blanchiment, Corporate Transparency Act...) depuis 2013, impose aux entreprises une vigilance particulière par rapport à ce risque.

# Risques et facteurs de risques de fraude : Détournements d'actifs



**Cyber criminalité**

2021 **100 %**  
2014 **56 %**

## ⚡ RISQUES

La totalité des groupes du CAC40 étudiés communique sur le risque de **cybercriminalité** et précise les diverses formes qui peuvent lui être associées. On évoque principalement les risques d'intrusion malveillante via des **logiciels de rançon**, entraînant une indisponibilité du système d'informations et des pertes d'exploitation. Les vols des bases de données, qui peuvent être utilisées à des fins frauduleuses, sont également largement abordés depuis la mise en vigueur du Règlement Général de la Protection des Données.



## 🔍 FACTEURS DE RISQUES

89 % des groupes du panel communiquent sur un **facteur de risque** « Systèmes d'information : Cybersécurité »



**Contrefaçon**

2021 **55 %**  
2014 **21 %**

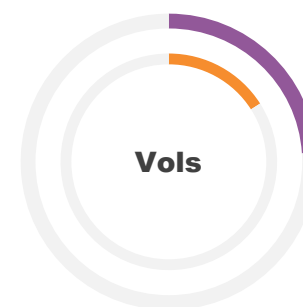
## ⚡ RISQUES

Les groupes du CAC40 communiquent davantage sur le risque de **contrefaçon**. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, les groupes s'attachent à mettre en place des mesures pour protéger leurs brevets et marques qui constituent des éléments fondamentaux de leur compétitivité.



## 🔍 FACTEURS DE RISQUES

55 % des groupes présentent un **facteur de risque** « Violation de la propriété intellectuelle de tiers et des licences de technologies de tiers »



**Vols**

2021 **24 %**  
2014 **15 %**

## ⚡ RISQUES

Les risques de **vols** et surtout d'**escroquerie** restent peu commentés par les groupes du CAC40.



**Escroquerie**

2021 **3 %**  
2014 **6 %**

Par ailleurs, près de la moitié des sociétés fait explicitement mention d'un lien entre la crise sanitaire et l'augmentation de l'exposition ou de la criticité des risques de fraude identifiés et commentés. Cela concerne principalement le risque cyber.

# Risques et facteurs de risques de fraude : Manipulations

La communication des groupes liés aux risques ayant un caractère de manipulation a **moyennement** évolué par rapport à 2014. Ils demeurent parmi les moins cités par les entreprises.



**Fraude  
fiscale**

2021 24 %  
2014 6 %

## ⚡ RISQUES

La **fraude fiscale** est évoquée par un quart des groupes du panel 2021, en progression sensible par rapport à 2014.



**Irrégularité  
comptables  
et  
financières**

2021 39 %  
2014 12 %

## ⚡ RISQUES

Le risque de **manipulations** des informations comptables et financières est abordé par 39 % des entreprises. L'accent est mis principalement sur l'**importance du contrôle interne financier** pour prévenir et détecter les fraudes à caractère comptable et à s'assurer l'intégrité de l'information financière.

2



# Gouvernance et acteurs des dispositifs anti-fraude

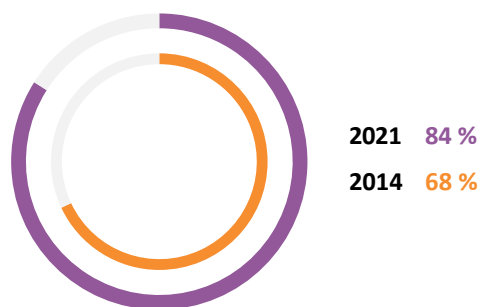
# Organisation des groupes



Face aux risques de fraude croissants, les groupes se doivent de s'organiser en interne pour renforcer leur dispositif de gestion et mieux maîtriser les risques afférents.

- L'existence d'une **structure spécifiquement dédiée** à la gestion du risque de fraude - i.e. à la prévention/remédiation de la fraude et au pilotage et à l'animation du programme - peut constituer une pierre angulaire du dispositif.
- S'y ajoutent les mécanismes prévoyant au sein de l'organisation la **supervision** du dispositif anti-fraude par un organe de **gouvernance**.

# Structures dédiées à la gestion du risque de fraude



## Existence d'une structure dédiée à la gestion du risque de fraude

L'importance portée par les groupes à la gestion du risque de fraude se traduit notamment dans la mise en place de **structures dédiées** pour le gérer. Au sein du panel étudié, 84 % (contre 68 % en 2014) des groupes en mentionnent l'existence. Les sujets liés à la fraude sont gérés et pris en charge par les fonctions suivantes :

- Conformité : 53 %
- Audit interne et/ou Contrôle interne : 25 %
- Comités ad-hoc (comités de direction) : 13 % (éthique et vigilance, anti-fraude, compliance)
- Service dédié de gestion de la fraude : 6 %
- Sûreté : 3 %

**82 %** des sociétés indiquent explicitement que la fraude fait partie des sujets couverts par leur dispositif de contrôle interne. La prévention et la détection des fraudes sont mises en avant parmi les principaux objectifs.

Lorsque les structures dédiées à la gestion du risque de fraude existent, leurs missions consistent principalement à :

- **Définir les référentiels** éthiques qui encadrent les comportements des collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions et organiser leur bonne **diffusion** ;
- Effectuer une **veille permanente** sur les risques de fraude existants ou émergents ainsi que sur toute nouvelle **législation** relative à la fraude ;
- **Recenser et évaluer** les facteurs de risques de fraude ;
- **Concevoir et mettre en œuvre** le dispositif de gestion du risque de fraude ;
- **Investiguer** les cas de fraude et **gérer les alertes** remontées via les systèmes d'alerte.

# Structures dédiées à la gestion du risque de fraude

illustrations

## Extrait

L'audit interne a réalisé environ 70 missions en 2020, principalement des audits d'entités, mais également des missions spéciales couvrant des sujets spécifiques et transversaux à divers niveaux dans le Groupe, ainsi que des **investigations** des cas de **fraude supposés** ou d'**alertes remontées** par le dispositif de signalement interne du Groupe

## Extrait

En tant qu'acquéreur commercial, le Groupe doit s'assurer de la conformité aux règles de sécurité des paiements établies par les organisations qui délivrent les certifications PCI et qui traitent les risques de blanchiment d'argent. **Le département de gestion des risques de fraude** du Groupe a mis en place diverses politiques et procédures pour faire face à ces risques.

## Extrait

Le Comité compliance et vigilance se réunit régulièrement. Il a pour mission notamment de :

- définir des référentiels de conformité,
- concevoir et mettre en place des actions de prévention et de suivi en matière de vigilance fournisseurs, de **fraude** et de lutte anticorruption auprès de toutes les entités du groupe.

## Extrait

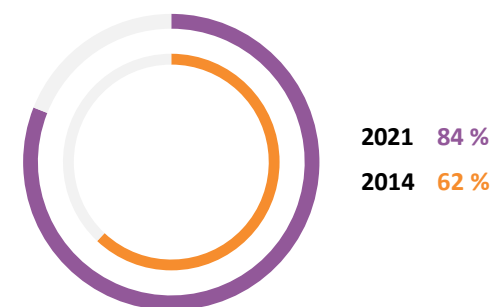
Une équipe Conformité et Gestion des Risques juridiques est responsable, au périmètre Groupe, de proposer les politiques de lutte contre la corruption et la fraude, de conseiller et prévenir les risques liés aux sanctions économiques internationales, de définir les programmes de formation correspondants, d'en contrôler le déploiement, de coordonner le réseau des responsables conformité anti-corruption et **anti-fraude**.



# Supervision par les organes de gouvernance

La crise de la Covid-19 a accru l'exposition des entreprises aux scénarii de fraudes et a également révélé dans une certaine mesure les limites des dispositifs d'identification des risques et l'impréparation des dispositifs de gestion face aux turbulences. Cela s'est naturellement traduit par des attentes renforcées vis-à-vis des membres de la gouvernance, en termes de **responsabilité**, de **vigilance** sur la façon dont l'exécutif gère ce type de risques et d'**alerte** sur la prise en considération suffisante du risque de fraude dans les mécanismes de défense de l'entreprise.

## Existence d'un organe de gouvernance chargé du monitoring du risque de fraude



Plus des trois quarts des groupes étudiés (84 %) communiquent sur la désignation d'un organe de gouvernance chargé de la supervision du dispositif de gestion du risque de fraude.

Le **comité d'audit et/ou des risques** reste l'organe de gouvernance qui supervise le plus fréquemment les sujets liés au risque de fraude avec 81 % des groupes, contre 80 % en 2014, en cohérence avec sa mission légale de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne relatifs à l'information comptable et financière.

La **multiplication des dispositions réglementaires** auxquelles les entreprises ont fait face ces dernières années (RGPD, loi Sapin II...) renforce la prise en compte des sujets liés au risque de fraude dans le champ de responsabilité et de supervision d'autres comités spécialisés du Conseil tels que les comités d'éthique et de compliance (19 % des cas en 2021 vs. 11 % en 2014).

# Missions des comités spécialisés du Conseil en lien avec le risque de fraude

illustrations

## Extrait Comité d'audit

Le Comité d'Audit joue un rôle essentiel lors de l'examen des comptes et autres informations financières établies par la Direction de ces filiales, mais également en matière de suivi du reporting à caractère financier, du contrôle interne, des règles et méthodes comptables applicables au sein du Groupe, de questions comptables particulières, des principaux risques et des systèmes de contrôle interne, de la **fraude** et autres sujets similaires.

## Extrait Comité d'audit et des risques

Pendant la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020, le Comité d'audit et des risques a examiné les sujets suivants :

- **fraude** au sein d'une usine du Groupe : enquête sur la fraude, sa découverte, suivi de l'enquête, les mesures de recouvrement et les responsabilités ;
- instructions et examen des rapports soumis par les ressources internes et externes affectées à cette tâche ;
- examen du rapport de la Direction de l'Audit Interne ;
- examen du plan de recouvrement et des mesures correctrices mises en place suite à l'enquête.

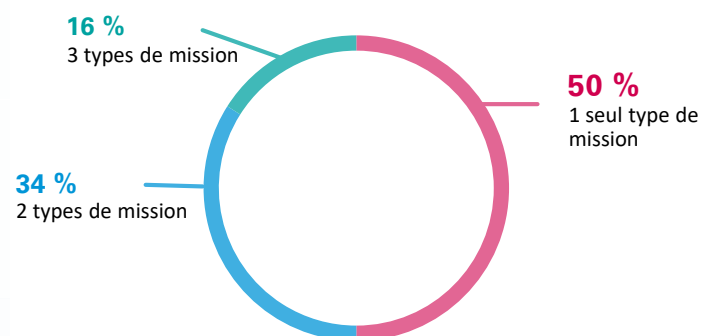
## Extrait Comité Ethique et Gouvernance

Par ailleurs, le Comité Éthique et Gouvernance a été tenu informé par le Directeur de la Conformité des actions mises en œuvre sur 2020 dans le cadre du programme de **lutte contre la corruption** mis en place par le Groupe en application de la loi relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II). Un point particulier a été fait sur les actions menées en vue de l'intégration des opérations du [groupe acquis] aux dispositifs du Groupe portant sur le devoir de vigilance et la **lutte contre la corruption**.

# Missions des comités spécialisés du Conseil en lien avec le risque de fraude

84 % des groupes du panel communiquent explicitement sur une ou plusieurs missions en lien avec le risque de fraude (vs. 62 % en 2014) confiées à la gouvernance et plus particulièrement aux comités spécialisés du Conseil.

Le nombre de types de missions en lien avec la fraude présentées est détaillé ci-dessous :



En synthèse, les principales missions des organes de gouvernance, telles qu'elles sont présentées et décrites dans les URD sont listées ci-dessous (non exhaustif) :

**Suivre la mise en œuvre des dispositifs de gestion des risques de fraude**



**Prendre connaissance des cas de fraude identifiés et s'assurer que les actions de remédiation ont été engagées**



**Examiner les référentiels de conformité qui sont en place pour lutter contre le risque de fraude**



**Suivre le niveau d'engagement de l'organisation en matière d'éthique et de conformité**



**S'assurer du bon fonctionnement des dispositifs d'alerte**



**Evaluer l'efficacité du programme de conformité en lien avec les réglementations liées au risque de fraude**



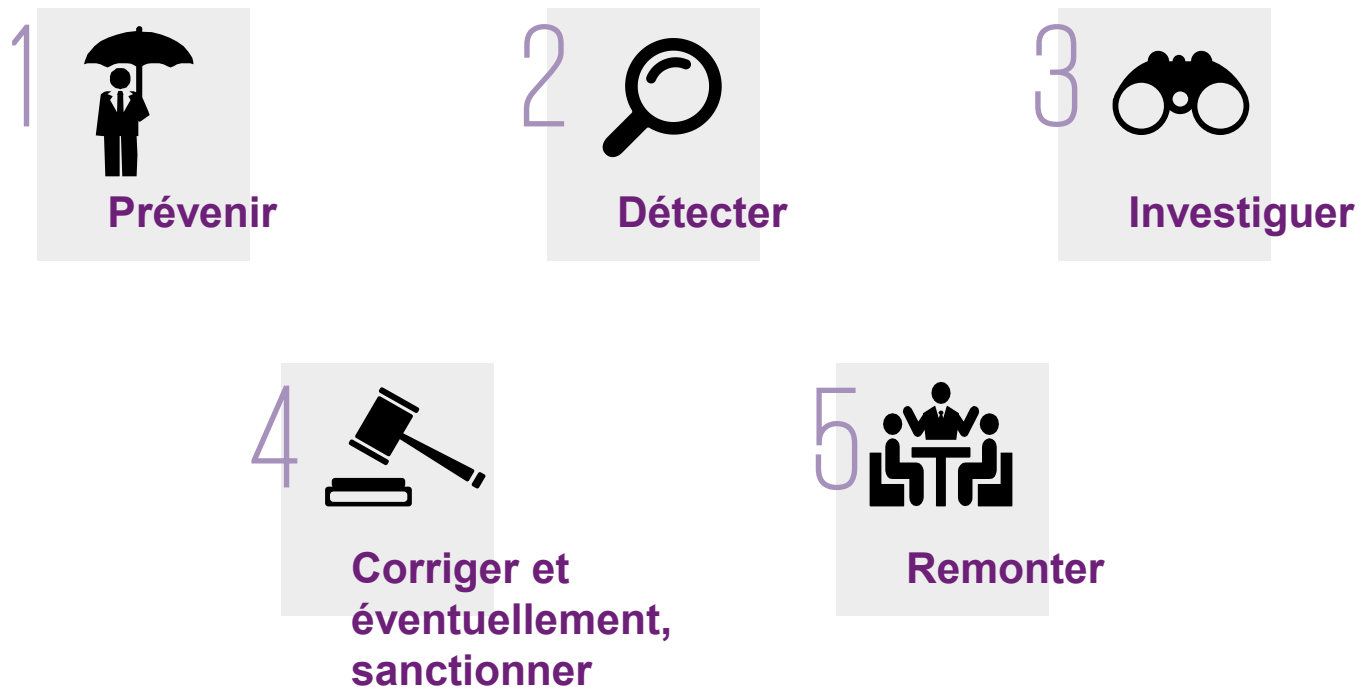
3



Activités des  
dispositifs  
anti-fraude :  
mécanismes,  
composantes,  
étapes clés

# La gestion du risque de fraude : Culture éthique et contrôle interne

L'engagement de l'instance dirigeante (« *tone at the top* », exemplarité, mobilisation de moyens) et la diffusion d'une culture éthique par le management sont primordiaux dans la gestion du risque de fraude. La maîtrise de ce risque à l'échelle de toute l'entreprise est dépendant de sa capacité à mettre en place un dispositif robuste qui permet, de **prévenir**, **détecter**, **investiguer**, **corriger**, éventuellement **sanctionner** et **remonter**.



# Existence d'un code de conduite

La **totalité** des groupes communique sur l'existence d'un code de conduite (contre 94 % en 2014) indiquant des directives comportementales à adopter par le personnel afin de lutter contre la fraude.

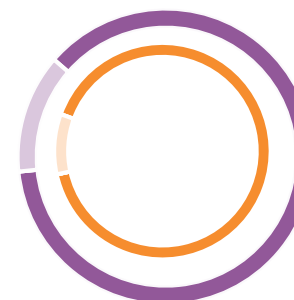
Majoritairement, l'adhésion individuelle des collaborateurs au code de conduite n'est pas requise. Seuls 5 groupes (contre un seul en 2014) du panel précisent explicitement que leur code de conduite fait l'objet d'une formalisation de l'adhésion individuelle des salariés (sous forme d'une signature du code de conduite ou de lettres d'engagement).

Au sein de ces codes de conduite éthiques, des **mises en situation** ainsi que **des questions/réponses** sont présentées et permettent d'éclairer les salariés sur les scénarii à risque et les réactions ou comportements à **adopter**.

## Code de conduite avec adhésion individuelle des collaborateurs

2021 13 %

2014 3 %



## Code de conduite sans adhésion individuelle des collaborateurs

2021 87 %

2014 91 %



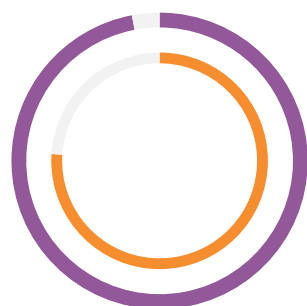
## Mention explicite de la fraude

2021 61 %

2014 56 %

61 % des groupes (contre 56 % en 2014) mentionnent explicitement le risque de fraude dans leurs codes éthiques et y affichent une « **tolérance zéro** ». L'accent est également mis sur l'importance de l'implication de chaque collaborateur, chacun à son échelle, dans le processus de la préservation du patrimoine, des ressources et de la réputation de leur entreprise qui peut être entachée par un comportement **frauduleux**.

# Prévention du risque de fraude : Outils et pratiques en entreprise



**Formation  
Sensibilisation**



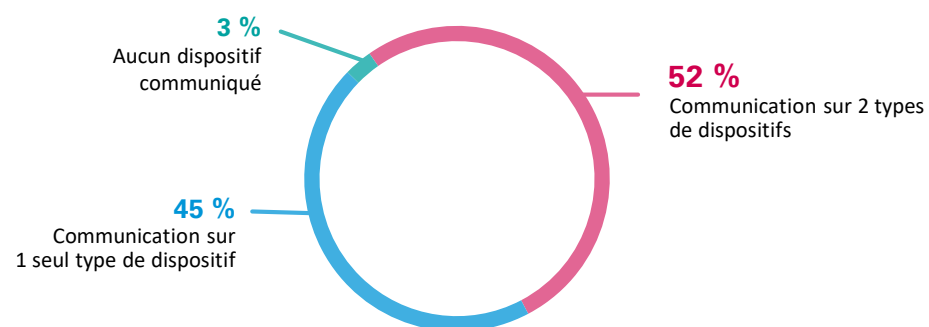
**Diffusion  
d'information et des  
bonnes pratiques**

Les groupes s'appuient majoritairement sur la formation et la sensibilisation de leurs collaborateurs comme outil de prévention du risque de fraude. La culture éthique est également renforcée par la diffusion d'information et de bonnes pratiques auprès des salariés.

La sensibilisation constitue un **pilier essentiel** de l'engagement des entreprises dans le cadre de la lutte contre la fraude. La grande majorité des entreprises du panel l'adopte donc comme principal outil de prévention du risque de fraude. Cette sensibilisation prend souvent la forme d'e-learning, de web séries, de séminaires ou de formations des collaborateurs. La lutte contre la corruption ressort comme la principale thématique abordée, notamment depuis l'adoption de la loi Sapin II, dont une des mesures est la mise en place d'un dispositif de formation.

Plus de la moitié des entreprises étudiées mettent l'accent sur la diffusion d'information et le partage de bonnes pratiques par le biais des outils de communication interne (intranets, podcasts internes, diffusion des règles éthiques et communications périodiques).

# Prévention du risque de fraude : Outils et pratiques en entreprise



Plus de la moitié des groupes du panel communiquent sur la combinaison de deux types de dispositifs parmi ceux énoncés précédemment pour prévenir le risque de fraude.

Nous notons également que seulement 5 % des sociétés communiquent sur la mise en place d'une **cartographie spécifique au risque de fraude** qui permet une personnalisation des mesures de prévention en fonction de l'exposition à ce risque.

Dans la mesure où la cartographie des risques de corruption est imposée par la réglementation, cette dernière a été exclue de l'analyse.



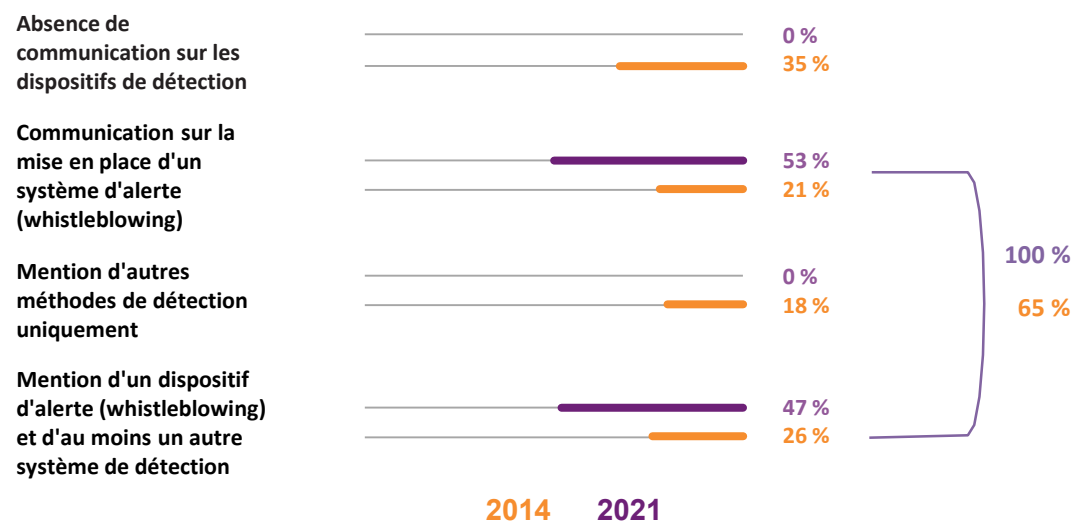


# Détection du risque de fraude :

L'examen des URD met en évidence une évolution dans la communication relative aux outils de détection du risque de fraude dans les entreprises.

Les **systèmes d'alertes** ont continué à se déployer significativement et à se développer dans les entreprises depuis 2014, notamment sous l'impulsion de la loi Sapin II au titre de l'anti-corruption mais aussi en synergie avec la mise en place de tels mécanismes en couverture d'autres domaines de conformité. Ils constituent désormais le mode de détection privilégié.

Ces systèmes peuvent prendre plusieurs formes : plateformes numériques, numéros dédiés ou adresses mails spécifiques au signalement. Ce dispositif permet aux **collaborateurs**, ainsi qu'aux différentes **parties prenantes** des entreprises, de rapporter sous couvert d'anonymat les éventuels manquements aux règles et aux procédures définies dans le code de conduite.



Parmi les 47 % des sociétés communiquant sur la mise en place d'autres systèmes de détection, 28 % font mention d'un recours à des outils de détection de la fraude en temps quasi-réel, à partir de l'analyse de données et d'outils d'intelligence artificielle



# Investigation du risque de fraude et sanctions



**Investigation des cas de fraude**

2021 61 %

2014 21 %

Les groupes du CAC40 communiquent davantage sur l’investigation des cas de fraude et leur traitement qui consiste généralement à mener des investigations et enquêtes internes, celles-ci étant confiées principalement à la **direction de conformité**, la **direction de l’audit interne** ou aux **fraud officers**.

L’investigation des cas de fraude permet notamment de faire évoluer les activités de contrôles en place, et par conséquent de renforcer les dispositifs de prévention et de détection dans une dynamique d’amélioration continue.



**Sanctions en cas de fraude**

2021 37 %

2014 24 %

Seuls 37 % des groupes du panel traitent **des politiques de sanctions** en place dans le cas de survenance de fraudes.

Ces dernières sont définies dans les règlements intérieurs des groupes et peuvent revêtir un **caractère disciplinaire** (avertissements, blâmes, licenciements) ou **légal** (poursuites civiles ou pénales).

Généralement, elles sont décidées par le management après **investigation** de l’étendue des cas de fraude avérés.

# Reporting sur la fraude :



**Mise en place d'un reporting sur la fraude**



Les groupes du CAC40 communiquent également davantage sur l'existence d'un processus de **reporting** destiné à lutter contre la fraude, bien qu'encore une moitié du panel reste silencieuse sur le sujet.

Ce reporting a pour but le **recensement** des tentatives de fraudes, des cas de fraude avérés, des biais et comportements non conformes, ainsi que des manquements au code de conduite signalés via les systèmes d'alertes.

Il est généralement destiné aux **directions opérationnelles** (Direction générale, direction de conformité, direction juridique...) ou à un **organe de gouvernance** (comité d'audit, comité d'éthique, comité de compliance...).

Ce processus est garant de la **fiabilisation** des systèmes de prévention et de détection de fraude et permet aux groupes de **piloter** et d'**ajuster** en permanence leur dispositif de gestion du risque de fraude à la réalité du terrain.

Seulement 11 % des groupes du panel font état de la réalisation d'**analyses post-mortem** des cas de fraudes mis à jour. Il s'agit généralement d'entreprises qui ont été victimes de cyber-attaques. Cette analyse permet notamment d'adapter les dispositifs en vigueur aux failles détectées.



**Catherine Porta**  
Associée, Responsable des activités  
*Global Assurance*  
cporta@kpmg.fr  
tél. 01 55 68 71 45

**Pauline Sieudat**  
Senior Manager *Global Assurance*  
Pôle « Risques, Contrôle interne, Conformité »  
psieudat@kpmg.fr  
tél. 01 55 68 87 98

**Stella Vitchérian**  
Associée, *Global Assurance*  
Pôle « Risques, Contrôle interne, Conformité »  
svtichenian@kpmg.fr  
tél. 01 55 68 68 30

**Ilham Belhadj**  
Supervisor *Global Assurance*  
Pôle « Risques, Contrôle interne, Conformité »  
ibelhadj@kpmg.fr  
tél. 01 55 68 26 21

## KPMG Global Assurance | Gestion des risques, Contrôle interne et Conformité

[kpmg.fr/socialmedia](https://kpmg.fr/socialmedia)



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2021 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.