



ACFE®

Association of Certified Fraud Examiners

Chapitre français



Gouvernance, résilience et impact de la formation antifraude

Renforcer l'intégrité et réduire les risques grâce à un leadership éclairé et à un investissement stratégique dans les compétences antifraude.



INTERNATIONAL FRAUD
AWARENESS WEEK
November 16–22, 2025



La prévention de la fraude commence par la prise de conscience — et se renforce grâce à la formation

Par **Francis Hounnongandji**, CFA, CFE

La plupart des fraudes auraient pu être détectées plus tôt — parfois même évitées — si les personnes exposées avaient été préparées à les reconnaître. Les données de l'ACFE le confirment : les organisations qui forment leurs équipes à la gestion des risques de fraude subissent des pertes deux fois moindres que les autres. Au-delà des chiffres, une leçon s'impose : prévenir la fraude, c'est d'abord éveiller les consciences, puis les entretenir par la formation - continuellement.

La prévention de la fraude commence dans la salle de formation, pas au tribunal

À mesure que les systèmes financiers se complexifient et que les fraudeurs perfectionnent leurs méthodes, les organisations font face à une évidence : soit elles cultivent une culture de vigilance, **soit elles en paient le prix.**

Le *Report to the Nations 2024* de l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), référence mondiale en matière de fraude professionnelle, confirme une vérité constante : **la formation à la gestion des risques de fraude n'est pas une formalité de la politique de conformité, mais l'un des investissements les plus rentables qu'une organisation puisse réaliser.**

Le coût de l'ignorance

Selon cette étude, les organisations qui forment à la fois leurs employés et leurs dirigeants subissent



des pertes deux fois moindres que celles qui ne le font pas : **100 000 dollars** de perte médiane contre **199 000 dollars** en l'absence de formation.

Cette différence traduit avant tout une question de culture. Là où les collaborateurs comprennent comment la fraude se manifeste, savent reconnaître les signaux d'alerte, et connaissent les canaux de signalement, les irrégularités sont rapidement détectées.

Là où règnent la peur ou l'indifférence, la fraude prospère.

Les chiffres sont éloquentes : les organisations à but non lucratif qui forment leurs équipes découvrent les fraudes **2,5 fois plus rapidement** que celles qui ne le font pas. Et lorsque les auteurs appartiennent à la direction, la durée médiane des fraudes chute de **32 mois à 18 mois**. La conscience réduit la durée de la tromperie — et donc son coût.

Former pour libérer la parole

Les dispositifs d'alerte éthique constituent la pierre angulaire de toute stratégie anticorruption. Mais, comme le rappelle l'ACFE, **une ligne d'alerte n'est efficace que si les employés la connaissent et lui font confiance**.

Les salariés ayant reçu une formation à la fraude sont **deux fois plus susceptibles de signaler une irrégularité** que ceux qui n'ont pas été formés. Deux tiers des lanceurs d'alerte interrogés avaient bénéficié d'une telle formation.

Une hotline sans sensibilisation, **c'est un détecteur de fumée équipé d'une pile défectueuse** : le dispositif existe, mais il échoue précisément quand on en a besoin.

Depuis plus d'une décennie, chaque Report to the Nations aboutit au même constat : **environ 43 % des fraudes sont détectées grâce à des signalements internes**, la plupart provenant d'employés, alors que **les audits externes n'en révèlent guère plus de 5 %**. L'enseignement est clair : l'éducation et la conscience collective demeurent les contrôles internes les plus efficaces.

Les dirigeants doivent montrer l'exemple

L'ACFE souligne depuis longtemps que les fraudes commises par la haute direction sont les plus dommageables — et les plus difficiles à repérer. Le rapport 2024 confirme cette tendance : dans les cas impliquant des cadres ou des dirigeants, les organisations ayant dispensé une formation ont enregistré **des pertes médianes d'environ 315 000 dollars**, contre **600 000 dollars** pour celles dépourvues de formation, et ont détecté les fraudes beaucoup plus tôt.

Les éditions précédentes avaient déjà observé ce phénomène : **former les dirigeants réduit à la fois la durée et le coût des fraudes**. La formation managériale ne sert pas qu'à maîtriser les contrôles internes ; elle façonne aussi le comportement exemplaire des dirigeants (« Tone at the Top »). Un chef d'entreprise qui considère la conformité comme un simple exercice administratif envoie un signal de tolérance aux abus. Celui qui en fait un principe d'action construit une culture de probité.

Des secteurs à la traîne

Malgré ces preuves, **les organisations à but non lucratif demeurent les moins formées** : un peu plus de la moitié seulement proposent des programmes de sensibilisation, contre plus de **80 % dans le secteur public**. Voilà une contradiction périlleuse pour ces structures dont la légitimité repose sur la confiance du public et des donateurs.

Les petites et moyennes entreprises ne sont guère mieux loties. Toutes les éditions du *Report to the Nations* — la première remontant à l'année 2000 — ont montré que **les petites organisations subissent, en proportion, les pertes les plus lourdes**. Faute

de moyens et de dispositifs adaptés, elles restent les plus vulnérables. Pourtant, **quelques sessions de formation ciblées suffisent souvent à réduire considérablement les risques.**

De la conformité de façade à la culture

Trop souvent, la formation à la fraude se résume à une formalité administrative. Mais le véritable défi est culturel. Les travaux de l'ACFE montrent que la fraude prospère là où les salariés craignent des représailles ou doutent de la sincérité de leur direction. La formation permet d'évoluer de la méfiance à une responsabilité partagée.

Les programmes efficaces s'appuient sur des études de cas, des exercices interactifs et des simulations. Ils relient la vigilance antifraude aux engagements Environnement / Société / Gouvernance (ESG) et à la durabilité, rappelant que **l'intégrité est un actif stratégique autant qu'une valeur morale.**

Une logique économique implacable

Les chiffres sont constants : dans chaque rapport, les organisations formées **détectent les fraudes deux fois plus vite et subissent des pertes environ 50 % moindres** que celles dépourvues de formation. L'éducation reste, de loin, le moyen de contrôle interne le plus rentable.

La nouvelle frontière : la culture numérique

À l'ère des *deepfakes*, de l'intelligence artificielle et de la manipulation des données, la prévention de la fraude doit évoluer. **La sensibilisation à la fraude en 2025 — et pour les années à venir — ne se résume plus à l'éthique : elle inclut la culture numérique.**

Les employés doivent savoir reconnaître les tentatives d'hameçonnage ou les anomalies transactionnelles. Les dirigeants doivent intégrer les indicateurs de fraude dans les tableaux de bord de gestion des risques et considérer la prévention comme un volet essentiel de la cybersécurité. Le maillon faible n'est pas la technologie, mais l'humain.

Le dividende de l'intégrité

Le *Report to the Nations 2024* confirme ce que des années de recherche ont établi : **la formation à la gestion des risques de fraude réduit les pertes, accélère la détection et renforce la colonne vertébrale éthique des organisations.**

Les dirigeants qui négligent cette dimension exposent leur institution à des risques financiers et réputationnels majeurs. Ceux qui l'adoptent bâtissent une culture où la vigilance devient un réflexe partagé.

La prévention de la fraude commence par la prise de conscience. Et la conscience, comme la confiance, doit être entretenue — continuellement. ■

Sources: Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, éditions 2010-2024.

Idées clés

- ➔ 1. « La prévention de la fraude commence dans la salle de formation, pas au tribunal – et la sensibilisation divise les pertes par deux tout en doublant la vitesse de détection. »
- ➔ 2. « Les organisations qui investissent dans la sensibilisation à la fraude ne font pas que réduire leurs pertes encourues – elles créent une culture où les malversations ne peuvent pas prospérer. »
- ➔ 3. « Une ligne d'alerte n'est vraiment efficace que si les employés sont formés à l'utiliser – la sensibilisation permet de passer des signalements fortuits à des alertes systématiques. »
- ➔ 4. « Former les dirigeants est indispensable : lorsque les cadres comprennent les risques de fraude, les schémas sont détectés plus tôt et coûtent bien moins cher. »
- ➔ 5. « D'un secteur à l'autre, d'une région à l'autre et d'un cycle à l'autre, l'ACFE observe la même réalité : la sensibilisation demeure l'outil antifraude le plus efficient et le plus rentable. »



Francis Hounnongandji, Certified Fraud Examiner (CFE) et Chartered Financial Analyst (CFA), est expert en gouvernance, gestion des risques de fraude et intégrité financière. Il accompagne depuis plus de vingt-cinq ans des entreprises et institutions dans plus de trente pays.

L'IMPORTANCE DE FOURNIR UNE FORMATION DE SENSIBILISATION À LA FRAUDE

Fournir une formation de sensibilisation à la fraude au personnel à tous les niveaux d'une organisation constitue un élément essentiel d'un programme antifraude complet. Notre étude montre que former les employés, les managers et les dirigeants aux risques et aux coûts liés à la fraude contribue à réduire les pertes et permet de détecter plus rapidement les fraudes.

UNE PART CROISSANTE D'ORGANISATIONS FOURNISSENT UNE FORMATION DE SENSIBILISATION À LA FRAUDE À LEUR PERSONNEL



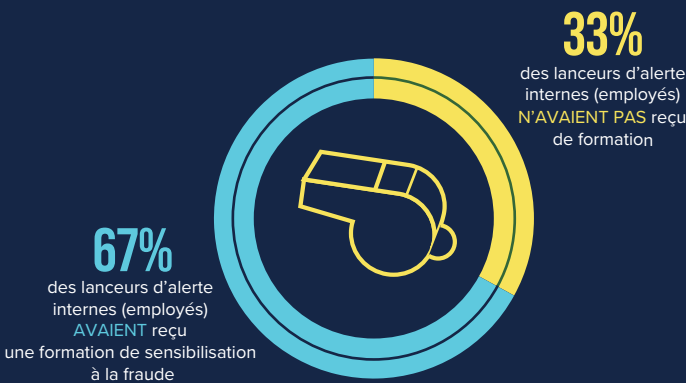
Les organisations qui **NE FOURNISSAIENT PAS** de formation de sensibilisation à la fraude ont subi des pertes presque **2 fois plus élevées.**

Formation pour les employés et les managers/directeurs

100 000 \$

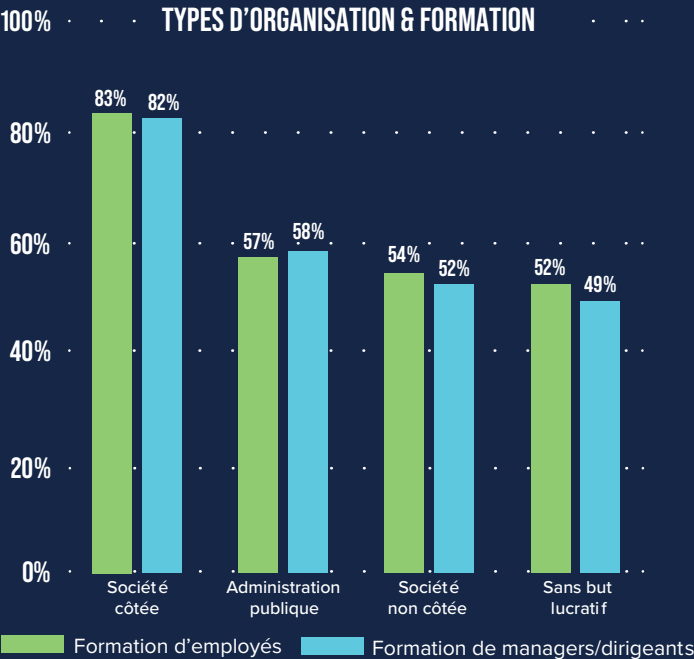
Aucune Formation NI pour les employés NI pour les managers/directeurs

199 000 \$

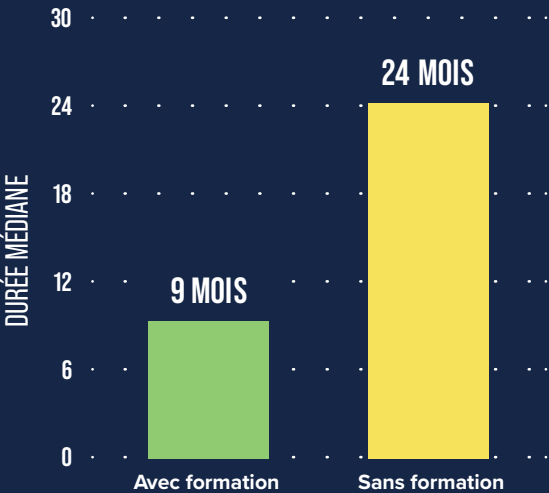


Les signalements sont deux fois plus susceptibles de provenir d'employés ayant reçu une formation que d'employés non formés.

LES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF AFFICHENT LE TAUX LE PLUS FAIBLE DE MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION DE SENSIBILISATION À LA FRAUDE

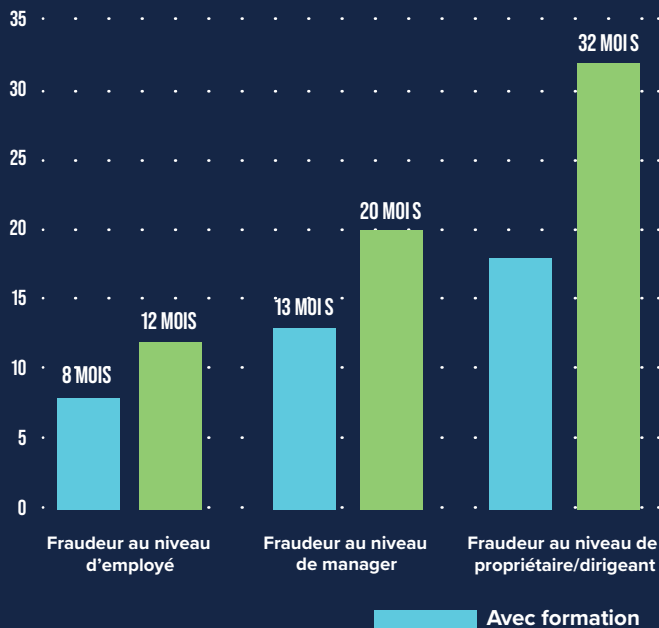


Les organisations à but non lucratif qui **FOURNISSAIENT** une formation de sensibilisation à la fraude ont détecté les fraudes plus de **2,5 FOIS plus rapidement** que celles qui n'en fournissaient pas.

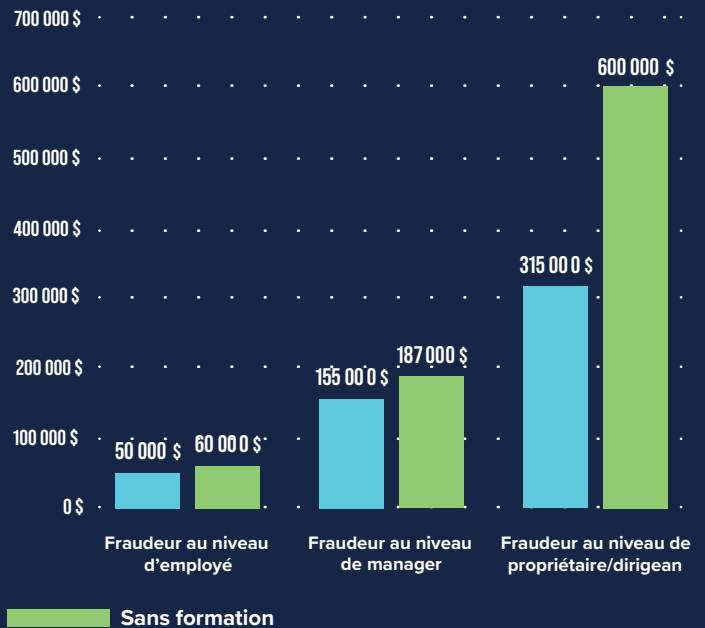


La formation de sensibilisation à la fraude destinée aux managers et aux dirigeants est associée à une **DÉTECTION PLUS RAPIDE ET À DES PERTES PLUS FAIBLES** en général. Cet avantage est particulièrement marqué lorsque l'auteur de la fraude est un propriétaire ou un dirigeant.

DURÉE DE LA FRAUDE AVEC ET SANS FORMATION DE SENSIBILISATION POUR LES MANAGERS/DIRIGEANTS

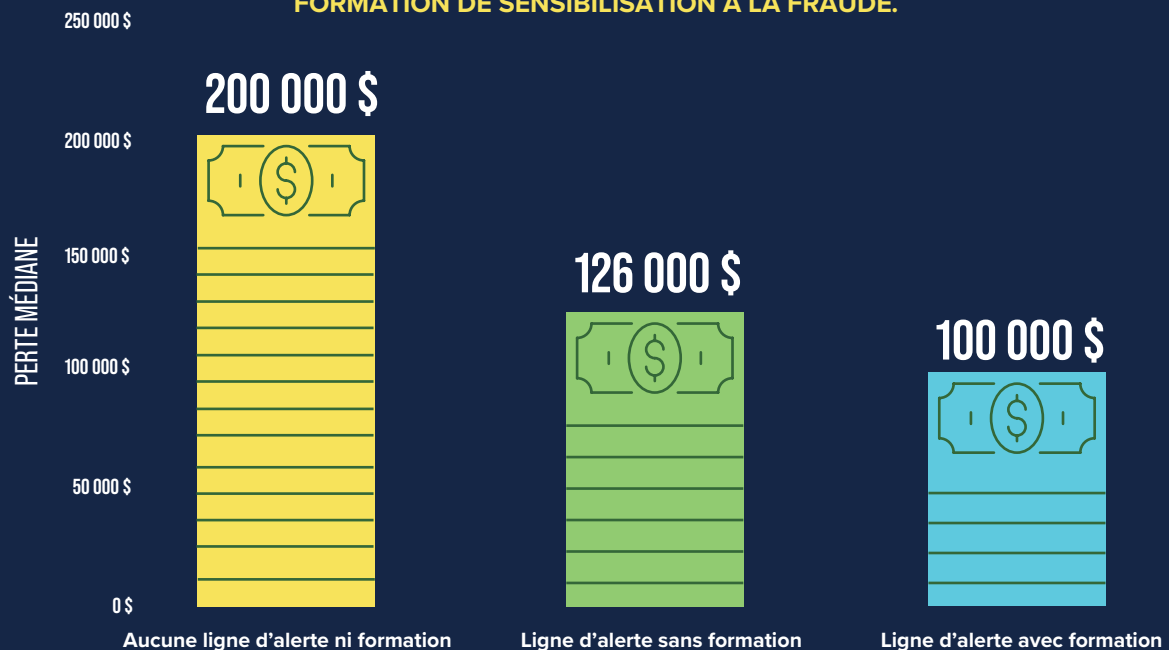


PERTE MÉDIANE AVEC ET SANS FORMATION DE SENSIBILISATION POUR LES MANAGERS/DIRIGEANTS



LIGNE D'ALERTE & FORMATION

La présence d'une **LIGNE D'ALERTE** est associée à une réduction des pertes liées à la fraude. L'impact est encore plus important lorsque la ligne d'alerte est accompagnée d'une **FORMATION DE SENSIBILISATION À LA FRAUDE**.



Transformer la Formation Anti-Fraude en Atouts Stratégiques et en Facteurs de Réduction de Coûts

By **Francis Hounnongandji**, CFA, CFE et **Jean-Romain Cure**, CFE

Dans un contexte où la fraude progresse plus vite que les défenses des entreprises, celles qui investissent dans la formation antifraude prennent un net avantage. En donnant à leurs équipes les moyens de détecter les signaux faibles et d'agir vite, elles réduisent leurs coûts et renforcent leur crédibilité auprès des régulateurs et partenaires. La formation n'est plus seulement une exigence : elle devient un levier de confiance, d'agilité et de performance durable.

La Fraude : une menace permanente pour les organisations

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, en constante évolution, le risque de fraude continue de représenter une menace permanente et croissante pour les actifs de l'entreprise, sa réputation et son succès à long terme. De toute évidence, les mesures réactives traditionnelles ne suffisent plus ; les organisations doivent dès lors renforcer de manière proactive leur capacité interne à prévenir, détecter et répondre à la fraude.

La formation anti-fraude est un investissement crucial qui permet aux employés à tous les niveaux d'identifier et de traiter les menaces potentielles, transformant chaque membre de l'équipe en un acteur clé du mécanisme de défense de l'organisation.

Renforcer la résilience organisationnelle par la formation

En développant une capacité interne de lutte contre



la fraude par des programmes de sensibilisation et de formation complets, les entreprises peuvent développer une main-d'œuvre alerte, informée et préparée pour atténuer les risques dès qu'ils surviennent. Cette approche proactive améliore considérablement la résilience organisationnelle en réduisant les pertes financières, en protégeant la réputation de l'entreprise et en renforçant les comportements éthiques propres à sa culture.

Des employés bien formés pour réagir rapidement

De plus, des employés bien formés peuvent identifier les signes avant-coureurs de fraude, réduisant ainsi les temps de réponse et maximisant la capacité de l'entreprise à s'adapter et à se rétablir rapidement face à de nouveaux défis. De cette manière, la formation anti-fraude ne se contente pas de renforcer les défenses, elle favorise également une culture de transparence et de responsabilité, augmentant l'agilité de l'organisation face aux menaces émergentes.

Adapter la formation aux rôles spécifiques

Pour maximiser l'efficacité de la formation anti-fraude, il est essentiel d'adapter les programmes aux responsabilités de chacun dans l'organisation.

Les employés de première ligne, souvent les premiers exposés à des comportements suspects, doivent bénéficier d'une formation de sensibilisation leur permettant d'identifier et de signaler les signaux d'alerte. Les managers et chefs de département, en raison de leurs responsabilités décisionnelles, nécessitent une formation plus avancée afin de reconnaître les risques propres à leurs activités et de mettre en place des contrôles préventifs.

Les auditeurs internes, responsables conformité et équipes de gestion des risques requièrent quant à eux une formation spécialisée portant sur les techniques de détection, l'analyse des données et les procédures d'enquête. Enfin, la direction doit être pleinement consciente de son rôle dans la création d'un environnement antifraude solide et dans la promotion d'une culture d'intégrité.

Une telle approche différenciée permet à chaque niveau de l'organisation de contribuer efficacement à la lutte contre la fraude, consolidant ainsi un système de défense cohérent et résilient.

Crédibilité, compétences et réduction de coûts

L'obtention de certifications professionnelles comme le Certified Fraud Examiner (CFE) ou le Certified Internal Auditor (CIA) constitue une étape clé pour renforcer les capacités internes de lutte contre la fraude. Elles apportent aux employés des compétences spécialisées pour prévenir, détecter et enquêter de manière proactive, tout en améliorant l'efficacité des contrôles internes et de la conformité.

En investissant dans une main-d'œuvre certifiée, les organisations réduisent leur dépendance à des consultants externes coûteux pour des tâches courantes d'audit et de prévention, réalisant ainsi des économies importantes et développant un véritable capital de connaissances internes. Les équipes deviennent plus réactives face aux risques émergents.

Enfin, une main-d'œuvre mieux formée renforce la confiance des partenaires et des régulateurs, positionnant l'entreprise comme un acteur exemplaire en matière de gestion des risques et d'éthique. Ce choix stratégique accroît l'agilité et la résilience de l'organisation dans un environnement réglementaire en constante évolution.

Transformer les efforts de formation anti-fraude en atouts stratégiques

En somme, investir dans la formation anti-fraude permet d'évoluer depuis une situation vulnérable vers une position d'avantage stratégique. Cela crée une capacité organisationnelle à lutter contre la fraude, renforce la confiance des partenaires et assure l'agilité nécessaire pour prospérer dans un environnement d'affaires complexe et imprévisible. ■

Idées clés

- ➔ 1. « La formation anti-fraude transforme chaque employé en véritable ligne de défense stratégique—réduisant les pertes, renforçant la culture et protégeant la réputation. »
- ➔ 2. « Une main-d'œuvre proactive et bien formée est l'outil le plus efficace – et le plus rentable – pour détecter la fraude plus tôt et préserver la résilience de l'organisation. »
- ➔ 3. « Une détection précoce n'est pas seulement la marque d'une bonne gouvernance ; c'est un avantage concurrentiel qui renforce l'agilité et accélère le recouvrement. »
- ➔ 4. « Une formation anti-fraude adaptée aux différents rôles garantit que chaque niveau de l'organisation contribue à un système de défense unifié, agile et résilient. »
- ➔ 5. « Des certifications comme CFE et CIA réduisent les coûts, enrichissent l'expertise interne et renforcent la confiance des partenaires – transformant un état de vulnérabilité en une position de résilience. »



Jean-Romain Cure et **Francis Hounnongandji**

sont experts en gouvernance, conformité et gestion des risques de fraude. Certified Fraud Examiners (CFE), ils cumulent ensemble plus de cinquante ans d'expérience internationale en enquêtes financières, audit interne, contrôle interne et lutte contre la corruption, auprès d'entreprises mondiales, d'organisations internationales et d'institutions publiques. Auteurs et praticiens reconnus, ils ont mené des missions dans plusieurs dizaines de pays et contribuent à la diffusion de bonnes pratiques en matière d'intégrité et de gouvernance.

Pourquoi Près de 90 % des Entreprises du Fortune 500® emploient des CFE

Un capital stratégique pour les organisations les plus performantes

Si près de 90 % des entreprises du Fortune 500® font appel à des CFE, c'est parce que ces experts permettent aux dirigeants de protéger les actifs, préserver la réputation, éviter les litiges, et réduire les risques pénaux — de manière efficace et économiquement rationnelle.

Un label mondial de confiance et de compétence

Délivrée par le Board of Regents de l'ACFE, la certification Certified Fraud Examiner (CFE) bénéficie d'une reconnaissance internationale.

Ces trois lettres représentent bien plus qu'un titre : elles incarnent des compétences éprouvées, capables de protéger les actifs, la réputation et les performances d'une organisation.

Une valeur ajoutée immédiate et durable

Recruter un Certified Fraud Examiner apporte une valeur immédiate et de long terme. Les CFE disposent d'une expertise pointue en prévention, détection et traitement des fraudes : ils identifient les vulnérabilités avant qu'elles ne se transforment en crise coûteuse et formulent des recommandations stratégiques pour réduire les risques. De la consolidation des contrôles internes à la création de programmes antifraude sur mesure, ils contribuent à bâtir des dispositifs réellement efficaces.

Des résultats mesurables : détection accélérée et pertes réduites

Les chiffres sont sans équivoque. Les organisations employant des CFE détectent les fraudes 40 % plus rapidement et subissent des pertes 54 % inférieures à celles qui n'en ont pas — une démonstration claire de leur rôle dans la détection précoce et la réduction des risques.

Grâce à des enquêtes rigoureuses et à une analyse financière approfondie, les CFE mettent au jour les irrégularités, permettant une réaction rapide et décisive,

limitant ainsi l'impact financier et préservant la confiance des parties prenantes.

Un levier de gouvernance, de conformité et d'éthique

Les CFE apportent une crédibilité professionnelle et une profondeur d'analyse rares. Ils sont en mesure de piloter des programmes de gestion des risques de fraude, de déployer des actions de formation ciblées, d'accroître la sensibilisation interne, de structurer des dispositifs d'alerte efficaces et de renforcer le respect des normes légales et éthiques.

Cette approche globale réduit la probabilité d'incidents futurs et positionne les entreprises comme des références en gouvernance et en conduite éthique. Leur présence constitue également un signal fort à destination des régulateurs, investisseurs, créanciers et partenaires : celui d'un engagement réel en faveur de l'intégrité.

Renforcer les capacités internes et réduire les coûts externes

Au-delà de la détection et de la prévention, les CFE renforcent les capacités internes. En limitant le recours aux consultants externes pour les activités de prévention ou d'audit liées à la fraude, ils permettent des économies substantielles tout en consolidant le capital de connaissances internes. Les équipes sont ainsi mieux préparées pour répondre aux risques émergents.

Transformer la vulnérabilité en avantage stratégique

En définitive, les CFE ne se contentent pas de lutter contre la fraude : ils contribuent à transformer des vulnérabilités en atouts stratégiques.

Ils favorisent l'émergence d'un cadre organisationnel robuste et résilient, qui renforce la confiance, améliore l'agilité et consolide la pérennité de l'entreprise dans un environnement réglementaire et économique de plus en plus complexe. ■

Devenez Certified Fraud Examiner®

Le titre de CFE est « très recherché... l'une des certifications
les plus valorisées aujourd'hui ». *Robert Half International*



www.ifpf.fr

ifpf
INSTITUT FRANÇAIS
DE PRÉVENTION
DE LA FRAUDE