

Défis et changements

Réagir face à l'augmentation du risque de fraude dans un marché baissier

Par *Brian Ferguson, CA*
Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
Vice-président exécutif et chef des services financiers de EnCana Corporation

La baisse des marchés augmente le risque de fraude

On reconnaît généralement que lorsque l'économie se détériore, les cas de fraude augmentent. Selon un récent sondage mené par Deloitte, près des deux tiers (63,3 %) des dirigeants interrogés s'attendent à une augmentation des fraudes comptables au cours des deux prochaines années¹. Tous les administrateurs devraient avoir à l'esprit ce risque accru, puisque le conseil joue un rôle important tant en matière de protection contre la fraude que de traitement des fraudes, le cas échéant.

Les types de fraudes en hausse en période de difficultés économiques peuvent être classés dans deux grandes catégories comportant chacune des degrés de probabilité différents, des répercussions différentes sur la société et des responsabilités différentes pour les administrateurs. La première catégorie englobe les fraudes ayant une incidence sur les affaires ou les activités de la société, alors que la seconde a trait aux informations financières communiquées par la société.

Se protéger contre la fraude ayant une incidence sur les affaires ou les activités

Ce type de fraude constitue une menace directe pour les actifs de la société. Dans le contexte économique actuel où les résultats et les flux de trésorerie sont beaucoup plus à risque, la tentation pour les employés, les fournisseurs ou autres, de commettre des fraudes est nettement plus élevée. Parallèlement, la limitation des ressources en raison de compressions de personnel ou simplement un changement des priorités peuvent conduire à des dérapages dans les contrôles internes.

La responsabilité première du conseil en ce qui concerne la protection contre ce type de fraude est la surveillance des risques et des contrôles internes. Le conseil doit s'assurer que les contrôles ne sont pas considérés comme un domaine dont on peut réduire l'ampleur en vue de réaliser des économies. Les principales responsabilités incombant aux administrateurs comprennent les éléments clés suivants :

- *Le ton donné par la direction* – Le conseil a la responsabilité de s'assurer que les membres de la haute direction sont intègres et créent une culture d'intégrité dans l'ensemble de l'organisation. Les administrateurs se doivent de bien connaître les membres de l'équipe de direction et d'être attentifs aux présentations ou aux réponses évasives ou incohérentes. Les membres du comité de vérification doivent également demander aux vérificateurs internes et externes s'ils ont des inquiétudes à cet égard.

¹ Sondage Deloitte : *Nearly Two-Thirds of Executives Anticipate Uptick in Accounting Fraud, Resulting from a Down Market*, Deloitte Financial Advisory Services LLP, 9 janvier 2009.

Enfin, le conseil doit examiner périodiquement cette question lors de ses réunions à huis clos.

- *Le code de conduite* – Le conseil a notamment pour rôle d'adopter un code de conduite et d'en surveiller le respect. Il est essentiel que le code soit passé en revue régulièrement et que l'on demande aux employés, aux contractuels et, parfois, aux fournisseurs de confirmer qu'ils connaissent bien le code et qu'ils s'engagent à s'y conformer.
- *La dénonciation* – Les lois sur les valeurs mobilières exigent que les émetteurs établissent des mécanismes de dénonciation en matière d'information financière et de comptabilité, sous la supervision du comité de vérification. Dans de nombreuses sociétés ouvertes, toute dénonciation d'abus (de nature financière ou autre) s'inscrit dans le cadre d'un seul et même programme. S'il existe une politique interne de dénonciation efficace, et si l'on se penche sans tarder et avec sérieux sur les plaintes formulées, les éléments de l'entreprise exposés à un risque de fraude retiendront vraisemblablement l'attention du conseil.
- *Les pratiques de rémunération* – L'environnement de contrôle et le comportement des dirigeants peuvent être affectés négativement lorsque les régimes de rémunération récompensent des comportements répréhensibles. Le conseil devrait s'assurer que les régimes de rémunération des cadres favorisent et récompensent les comportements conformes au code de conduite et d'éthique.

Lorsque les mesures préventives échouent et que des allégations de fraude ayant une incidence sur les affaires ou les activités de la société sont formulées, le conseil d'administration a une autre responsabilité importante : celle de veiller à ce que les allégations soient traitées de façon adéquate. Lorsque l'incident n'est pas important du point de vue des finances ou de la réputation de la société et lorsque la conduite des dirigeants n'est pas en cause, il conviendra en général que la direction s'occupe du dossier.

Lors d'une enquête menée par la direction, le conseil doit s'assurer que celle-ci s'occupe adéquatement du dossier et être informé régulièrement de l'évolution de la situation. Dans certains cas, la direction pourra retenir les services d'un avocat externe et d'autres conseillers, soit pour obtenir une expertise spécialisée, soit pour garantir l'impartialité du processus. Il revient au conseil de prendre les décisions finales. Par conséquent, le conseil doit veiller à poser des questions sur les rapports présentés et sur les conclusions dégagées.

Faire face aux possibilités de fraude concernant les informations financières

Le second type de fraude important dont les administrateurs doivent être conscients en cette période de ralentissement économique concerne les informations erronées contenues dans les états financiers et les informations omises. En contexte de marché baissier, la chute du cours des actions se traduit par une augmentation de la pression sur les directions pour qu'elles atteignent leurs objectifs de performance. Cette pression accroît ensuite la possibilité d'une gestion inappropriée des résultats et celle de la commission de fraudes. Bien que ce type de fraude soit sans doute moins répandu que le premier, ses répercussions sur la société sont nettement plus importantes et le conseil aura un rôle bien plus important à jouer dans l'enquête et la résolution de toute allégation.

Les preuves d'une fraude concernant les informations financières peuvent émerger à la suite de la mise en œuvre des procédés d'examen habituels de la société. La fonction de vérification interne peut déceler des manquements mineurs récurrents ou des écarts majeurs par rapport aux politiques établies. Les vérificateurs externes mènent également des activités d'enquête et d'analyse aux fins de leur vérification, qui peuvent les amener à découvrir des fraudes. Les

fraudes peuvent également être mises au jour à la suite de la déclaration d'un employé ou de leur découverte par un tiers (une autorité de réglementation, par exemple).

Les répercussions de la fraude concernant les informations financières peuvent avoir un effet dévastateur. Lorsque l'information présentée dans les états financiers doit faire l'objet d'une correction radicale, il peut s'ensuivre une perte de confiance de la part des investisseurs et une incidence négative sur le cours des actions de la société, parfois pendant une période prolongée. De plus, il en résulte souvent des mesures et des pénalités imposées par les autorités de réglementation.

L'érosion de la confiance des clients est également une grave conséquence. Bien qu'elle ne figure pas au bilan, la réputation d'une société est l'un de ses actifs les plus précieux. Que des actes répréhensibles aient été commis ou non, les allégations à elles seules peuvent causer des dommages.

La capacité du conseil à surmonter une crise déclenchée par une allégation de fraude est déterminante pour la survie de la société. Un processus réfléchi, encadré au besoin par le conseil d'administration, peut non seulement régler le problème, mais aussi préserver, voire renforcer les relations de la société avec les autorités de réglementation, établir des liens de confiance avec les parties prenantes, et restaurer sa réputation.

Voici certains des éléments clés des responsabilités qui incombent aux administrateurs dans les cas d'allégation de fraude concernant les informations financières :

- *La mise sur pied d'un comité spécial* – Un comité spécial formé d'administrateurs indépendants est généralement établi. Le conseil devrait approuver, pour le comité spécial, un mandat qui détermine l'étendue de ses pouvoirs et le dote des ressources nécessaires pour qu'il puisse s'acquitter de ses responsabilités. Une fois le comité spécial nommé, son rôle est de retenir les services d'experts compétents pour mener l'enquête et de surveiller leur travail.
- *Le rôle des administrateurs pendant l'enquête* – Les fonctions des administrateurs qui siègent à un comité spécial ne diffèrent pas de leurs fonctions usuelles d'administrateurs. Ils doivent agir conformément à leur obligation fiduciaire et à leur devoir de diligence. Ils doivent être libres de tout conflit d'intérêts. Afin de s'acquitter de leur devoir de diligence, il est primordial qu'ils recourent aux services d'un conseiller juridique ou d'un autre spécialiste. Les membres du comité spécial devront peser soigneusement les conseils qu'ils recevront et poser des questions au besoin afin de s'assurer de la qualité des conseils sur lesquels ils vont s'appuyer.
- *Le dénouement de l'enquête* – À la fin d'un processus d'enquête, le conseil prend généralement des mesures, après avoir étudié les recommandations du comité spécial. Ces mesures peuvent comprendre le retraitement des états financiers, la modification de politiques ou de pratiques commerciales, le licenciement d'employés ou de membres de la direction.
- *La collaboration avec les autorités de réglementation* – En cas de fraude concernant les informations financières, il devient important pour le conseil de traiter avec les autorités de réglementation. Le dénouement idéal est d'arriver à ce que les autorités de réglementation soient prêtes à se fier à l'enquête interne menée par la société, de telle sorte que les mesures correctives adoptées par le conseil rendent l'application de sanctions inutile. Les autorités de réglementation des valeurs mobilières ont élaboré des lignes directrices de collaboration qui visent à encourager chez les émetteurs l'autosurveillance de leur conformité aux lois sur les valeurs mobilières, la déclaration de

toute infraction décelée dans leur organisation et le redressement des comportements qui sont à l'origine de leur non-conformité.

- *L'annonce d'une enquête* – La décision de révéler publiquement l'acte répréhensible à l'origine de l'enquête et le moment auquel il a eu lieu, ou même d'annoncer qu'une enquête est en cours, doit faire l'objet d'une analyse soignée de la part du conseil assisté de son conseiller juridique. Lorsqu'il s'avère nécessaire de révéler une fraude, une communication bien gérée peut aider à préserver la confiance des parties intéressées et la réputation de la société. Les responsabilités du conseil comprennent la surveillance de la politique de la société en matière de communications, et les administrateurs doivent veiller à ce qu'une stratégie bien pensée soit en place.

On peut joindre M. Ferguson et le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'ICCA à l'adresse rmgb@cica.ca.

*La publication du CGRG, **20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société**, par Carol Hansell, M.B.A., LL.B., et Beth Deazeley, LL.B., est disponible à l'adresse www.rmgb.ca.*

Le présent article est reproduit avec l'autorisation de l'Institut des administrateurs de sociétés (www.icd.ca) et est tiré du numéro de décembre 2008 de sa publication intitulée Director.