

Avis aux administrateurs

Le risque de fraude en période de difficultés économiques : questions que les administrateurs devraient poser

Auteur : Mike Savage, CA

Introduction

En période de difficultés économiques, le risque de fraude s'accroît en raison de l'augmentation à la fois des facteurs de risque et des possibilités de détecter les fraudes qui persistent depuis un certain temps. Les facteurs de risque de fraude sont en hausse parce que les gens subissent de plus en plus de pressions, ont plus souvent l'occasion de commettre des fraudes et peuvent plus facilement justifier leurs méfaits.

La diligence raisonnable en pareilles circonstances requiert que les administrateurs tiennent compte des éléments suivants :

- Les attentes des parties prenantes à l'égard des responsables de la gouvernance sont plus grandes que jamais.
- Une forte proportion de membres de la direction ont peut-être une expérience limitée des pressions associées à la gestion en période de récession mondiale.
- Les fraudes importantes constituent des situations de crise, et la gestion de ces situations peut fortement accaparer l'attention de la direction.
- Toute l'expérience, tant actuelle que passée, en matière de fraudes au sein de l'entité et du secteur d'activité est pertinente.
- Dans toute grande organisation, même si la plupart, voire la totalité, des employés sont intègres, certains seront probablement plus vulnérables que d'autres à un moment donné.

Les administrateurs doivent s'assurer que la direction a mis en œuvre des mesures raisonnables et prudentes de gestion du risque de fraude tant externe qu'interne. Une fraude s'entend d'un acte intentionnel, commis dans le but de tromper, causant un préjudice ou des pertes à l'organisation. La fraude externe se traduit par des pertes découlant d'actes frauduleux commis par des fournisseurs, des clients ou d'autres parties extérieures à l'entreprise, notamment des membres du crime organisé. La fraude interne est le fait de personnes œuvrant à l'intérieur de l'organisation, que ce soit des membres de la direction ou du personnel, et peut comprendre le détournement d'actifs, la corruption ou la falsification des états financiers. Même si les administrateurs peuvent être tentés de croire que la fraude vient de l'extérieur de l'organisation et non des employés, ils ne doivent pas oublier qu'un fraudeur de l'extérieur peut recruter des employés de l'organisation en raison de leur accès aux actifs, aux systèmes et aux renseignements.

De nombreuses sociétés sont tenues par la réglementation des valeurs mobilières d'avoir des contrôles internes de l'information financière. Même si ces programmes de contrôle doivent normalement prévenir la falsification des états financiers, voire le détournement d'actifs, ils sont conçus pour repérer des montants considérés importants aux fins de l'information financière et pourraient ne pas viser les autres types de fraude.

Le tort causé par la fraude à une organisation ne se limite pas aux pertes financières directes. Même si les pertes liées aux fraudes peuvent s'accumuler au fil du temps, il est assez rare qu'elles soient suffisamment importantes pour entraîner la faillite d'une entreprise. Le véritable préjudice réside dans l'élément de fausse représentation inhérent à la fraude. Elle entraîne en effet une dégradation des relations de confiance, porte atteinte à la réputation et laisse planer des soupçons sur d'éventuelles fraudes non détectées. Répétées ou commises à l'échelon de la haute direction, les fraudes peuvent avoir une incidence directe non seulement sur la réputation individuelle, mais aussi sur celle de l'entreprise et laisser des marques qui pourraient ne jamais s'effacer complètement.

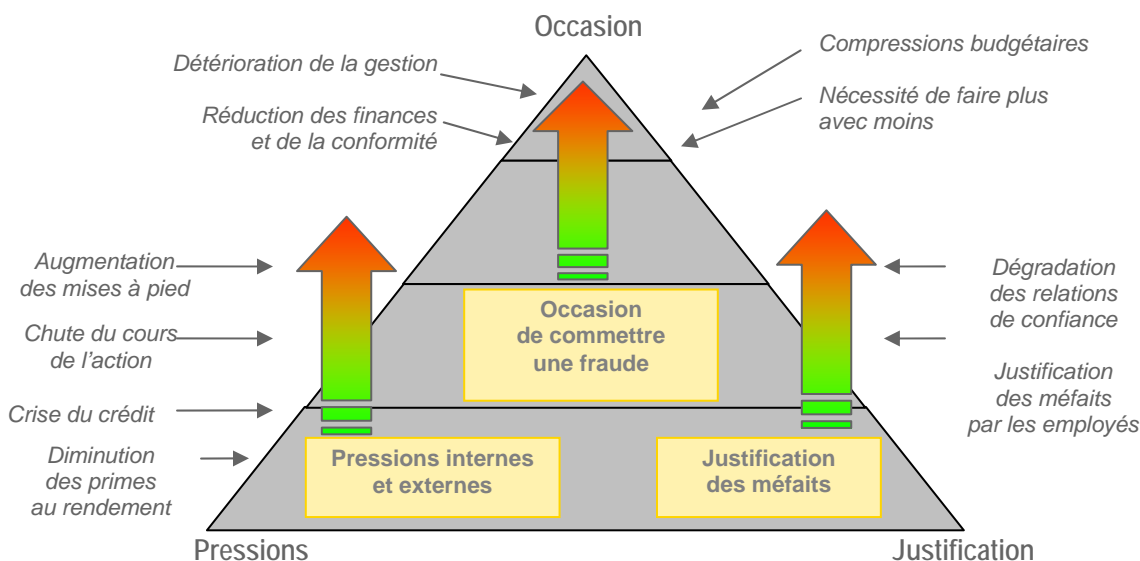
Que doivent faire les administrateurs prudents en cette période d'instabilité? Ils doivent poser des questions pour comprendre comment la direction gère le risque de fraude. La direction se concentre-t-elle sur les risques plus susceptibles de causer de

sérieux dommages? Existe-t-il des politiques et des procédures adéquates et sont-elles communiquées de manière appropriée et appuyées par des contrôles internes efficaces?

Le présent *Avis aux administrateurs* présente une série de questions dans le but d'amorcer un dialogue utile. Toutes ne sont pas pertinentes pour toutes les sociétés. De nombreuses questions sont conçues pour être posées par les administrateurs aux membres de la direction. D'autres soulèvent des points que les administrateurs pourront discuter entre eux.

Facteurs d'accroissement du risque de fraude

Le triangle de la fraude est un modèle généralement accepté de gestion du risque de fraude qui montre que trois éléments sont inhérents aux actes frauduleux, soit l'occasion, les pressions et la justification. Des conditions économiques difficiles entraînent une aggravation de ces trois facteurs, d'où l'accroissement du risque de fraude, comme le montre le modèle ci-dessous.



A. Occasion

Il est possible que des mesures de réduction des coûts soient mises en œuvre sans que leur incidence sur les contrôles internes ait été pleinement prise en compte. Par conséquent, certaines de ces mesures peuvent affaiblir les contrôles internes ou retarder la correction des lacunes constatées. Certains contrôles internes disparaissent lorsque des employés partent. En raison de la baisse de l'effectif, les employés qui restent se verront probablement confier des fonctions et des responsabilités additionnelles, parfois au détriment d'une séparation adéquate des fonctions.

La surveillance exercée par la direction est aussi susceptible de se détériorer quand des échelons administratifs sont éliminés, des postes de cadres intermédiaires sont supprimés ou l'attention est tournée vers les impératifs commerciaux, tels que le maintien du chiffre d'affaires et des flux de trésorerie.

Les fonctions de surveillance de la direction, telles que la vérification interne, la conformité ou les affaires juridiques, peuvent difficilement faire entièrement contrepoids, même si elles ne sont pas touchées par les réductions de coûts.

Les administrateurs doivent déterminer si la direction a tenu compte de manière appropriée des effets des réductions de coûts sur le risque de fraude au sein de la société.

1. Si des réductions de l'effectif ont été effectuées, la séparation des fonctions est-elle toujours efficace et la direction comprend-elle qu'il est nécessaire d'accroître la surveillance dans l'intérim? Y a-t-il un processus en place pour évaluer et rééquilibrer les contrôles internes restants?
2. Des changements opérationnels peuvent-ils offrir une possibilité de rotation de postes de direction dans des secteurs connus pour être vulnérables aux fraudes?

3. Le plan de correction des lacunes des contrôles internes préalablement décelées est-il adéquat et avance-t-il au rythme prévu?
4. Existe-t-il des mesures pour gérer le risque de fraude lié à l'intégration accrue avec des partenaires commerciaux, des fournisseurs de services et des intermédiaires?

B. Pressions

Des pressions personnelles, engendrées par la nécessité ou la cupidité, peuvent aussi influencer sur le risque de fraude. Elles sont souvent liées au style de vie (maison, voitures, résidence secondaire, etc.) ou aux vices (drogues, jeu, alcool, ego, etc.). Dans certains cas, la situation financière personnelle des membres de la direction peut être menacée par les résultats financiers de l'organisation ou dépendre de primes au rendement. Les risques sont plus élevés, par exemple, lorsque la rémunération incitative représente une part importante de la rémunération totale ou lorsque la méthode de rémunération incitative est fortement axée sur le rendement à court terme.

L'entreprise peut, quant à elle, être soumise à des pressions plus générales qui l'amènent à reporter des décisions difficiles, telles que des fermetures, des ventes ou des mises à pied. Elle subit également les pressions du marché liées à sa stabilité financière ou à sa rentabilité, par exemple en ce qui a trait aux clauses restrictives des contrats qu'elle a signés.

5. Quelles sont les mesures en place pour répondre aux préoccupations de la direction ou des employés en ce qui concerne la diminution des primes au rendement ou de la rémunération conditionnelle?
6. Les cibles des primes au rendement pour les périodes futures devraient-elles être revues, pour les rendre plus réalistes?
7. Existe-t-il des processus pour déceler à quel moment l'intervention de la direction dans les estimations comptables va trop loin et n'est pas appropriée du point de vue comptable?
8. Quels sont les processus en place pour gérer les éventuelles violations des clauses restrictives?
9. S'il est probable que les cibles de bénéfices ne seront pas atteintes, quels sont les processus en place pour s'assurer que :
 - les revenus ne sont pas comptabilisés prématurément;
 - les charges sont enregistrées de manière appropriée;
 - le gonflement des provisions ou les écritures de régularisation ne constituent pas un moyen d'atteindre les cibles dans les périodes subséquentes?

C. Justification

Les fraudeurs se justifient de leurs actes. Les justifications les plus courantes sont les suivantes :

- une cause noble : «c'est pour l'équipe» ou «je le fais pour aider un associé»;
- un emprunt : «les choses s'égaliseront lorsque l'entreprise se redressera» ou «je vais rembourser»;
- le sentiment d'être dans son droit : «je le mérite», «ils me le doivent» ou «c'est sans importance pour eux».

10. Comment pourrait-on améliorer le ton donné par la direction?
11. Les lignes directrices sur la conduite appropriée sont-elles communiquées de façon claire, cohérente et adéquate ou laissent-elles place à l'ambiguïté et à l'interprétation?
12. Est-ce que l'on se fie de façon exagérée à la séparation des fonctions entre les membres des petites équipes aux liens étroits? Par exemple, le directeur des finances d'un établissement éloigné sert-il de contrepois efficace aux agissements du directeur général?
13. Qu'est-ce que la direction a fait pour conserver la loyauté des employés qui n'ont pas été mis à pied, par exemple pour leur démontrer que leur contribution est précieuse?

Possibilités accrues de détection des fraudes existantes

Les probabilités que les fraudes qui subsistent déjà depuis un certain temps soient détectées augmentent en période de difficultés économiques. Voici quelques facteurs qui peuvent expliquer cet état de fait :

- Lorsque les bénéfices et les revenus diminuent, les examens et la surveillance augmentent.
- Les modifications des structures de direction ou le resserrement de la surveillance sont susceptibles d'apporter de nouveaux points de vue sur les pratiques et procédures depuis longtemps en place et pourraient même entraîner leur modification.
- Les faillites peuvent précipiter les enquêtes par des tiers, notamment les organismes de réglementation, les créanciers ou les nouveaux propriétaires.

Fraudes particulières aux périodes de difficultés économiques

Certaines fraudes deviennent plus courantes en période de difficultés économiques. Ainsi, les cas de détournement d'actifs pourraient être plus répandus maintenant qu'au cours des dernières années.

Il est nécessaire de trouver un équilibre entre le risque qu'une fraude survienne et le coût des contrôles internes. Il convient qu'une approche axée sur le risque se concentre sur les expositions importantes au risque de fraude et sur les fraudes les plus probables (collectivement appelées ci-dessous «expositions prioritaires au risque de fraude»). Une évaluation efficace du risque de fraude exige un jugement sûr et réfléchi reflétant les faits et les circonstances propres à l'entreprise, notamment les conditions économiques dans lesquelles elle évolue.

Voici des exemples d'expositions prioritaires au risque de fraude :

- En matière d'approvisionnement, les systèmes de pots-de-vin ou le fait pour un employé de ne pas divulguer ses intérêts dans un contrat dans le but d'obtenir une source de revenu additionnelle, en plus du revenu d'emploi.
- La non-divulgation des violations de clauses restrictives aux financiers.
- Le versement de paiements entachés de corruption dans le but de conserver des sources de revenu.
- La comptabilisation prématurée de produits.
- Les difficultés à se conformer aux pratiques comptables généralement reconnues, notamment celles liées aux évaluations à la juste valeur, aux estimations comptables, aux moins-values et aux obligations relatives à la retraite.
- Le détournement d'actifs au moyen de prêts et d'avances non autorisés.

14. La direction a-t-elle déterminé dans quelle mesure la période de difficultés économiques a entraîné une modification du profil du risque de fraude et a-t-elle réagi en conséquence?

Éléments d'un programme antifraude

Il incombe à la direction de mettre en œuvre un système de contrôles internes de manière à fournir une assurance raisonnable que les dossiers financiers sont fiables et qu'ils constituent une source adéquate pour la préparation des états financiers, que les actifs sont comptabilisés et protégés de manière appropriée et que les règlements sont respectés.

Même si la plupart, voire la totalité des contrôles internes, peuvent permettre de prévenir ou de détecter certaines fraudes, ils ne peuvent offrir une protection contre toutes les possibilités de fraudes, et certains sont plus efficaces que d'autres selon le type de manœuvre frauduleuse. Par souci de commodité, les contrôles et les processus internes clés de gestion du risque de fraude sont appelés ci-après «programme antifraude».

Les éléments clés d'un programme antifraude sont notamment les suivants :

Ton donné par la direction

- Le «ton» établi par les administrateurs et par la haute direction crée le climat dans le cadre duquel les personnes font des choix. Les employés règlent leur comportement éthique sur les paroles et les actes de leurs dirigeants. Le ton est respecté lorsque les employés sont témoins d'exemples constants et répétés de choix éthiques. L'importance relative que les dirigeants accordent aux comportements intègres et éthiques constitue la base des contrôles internes efficaces.

Évaluation du risque de fraude

- Les fraudes éventuelles les plus importantes sont identifiées et considérées comme des expositions particulières au risque de fraude, qui prennent habituellement la forme d'un stratagème ou d'un scénario.
- Les contrôles internes clés de prévention et de détection de ces expositions au risque de fraude ont été élaborés et fonctionnent efficacement.
- Il existe un processus de surveillance des contrôles clés.

Politiques et procédures – Communication et formation

- Les normes minimales sont établies au moyen de politiques et de procédures, y compris un code de conduite. Ces normes sont mises à la disposition des employés et leur sont communiquées.
- Il arrive que la communication ne permet pas d'assurer une compréhension adéquate des politiques et procédures, auquel cas une formation ou une supervision étroite peuvent convenir, par exemple lorsqu'une procédure est complexe ou que de nouvelles fonctions sont confiées à un employé.

Réactions aux fraudes ou aux allégations de fraudes

- Les réactions doivent non seulement permettre de repérer les fraudeurs et d'intervenir à leur égard, mais elles doivent aussi permettre de réaffirmer l'importance de la conformité et avoir un effet dissuasif pour les autres employés. Les mesures à prendre sont notamment les suivantes :
 - transmission du dossier aux échelons supérieurs et examen des allégations de fraudes qui suscitent des préoccupations;
 - mise en application de mesures disciplinaires et de règles en matière de conformité dans le but de corriger les comportements;
 - recouvrement des pertes;
 - mesures correctives.

15. La direction est-elle en mesure d'exprimer clairement les éléments clés de son programme antifraude?

16. La propension à prendre des risques a-t-elle été prise en compte? Par exemple, est-ce qu'une politique de tolérance zéro est appropriée ou réaliste, et à quel moment les pertes liées aux fraudes doivent-elles être portées à l'attention des administrateurs?

Diligence raisonnable et contournement des contrôles par la direction

Baucoup de fraudes importantes commises en entreprise sont liées à l'incapacité de détecter le contournement par la direction d'un système de contrôles internes jugé efficace. Cette situation enferme les administrateurs dans un dilemme : ils doivent faire preuve de diligence pour s'acquitter de leurs responsabilités de gouvernance et de surveillance, mais ne doivent pas pour autant engendrer une culture de méfiance au sein de la direction ni s'immiscer indûment dans les activités de l'entreprise.

Pour faire preuve de diligence raisonnable en ce qui concerne le risque de fraude, les administrateurs doivent :

- s'assurer qu'un membre de la direction assume la responsabilité du programme antifraude (tel qu'il a été décrit ci-dessus);
- évaluer l'efficacité du programme antifraude;
- gérer le risque que la direction contourne son propre système de contrôles internes.

Les mesures d'évaluation du risque de contournement des contrôles internes par la direction sont notamment les suivantes¹ :

- Ne rien tenir pour acquis. Le risque de fraude est présent dans toutes les entités. Les certitudes au sujet de l'intégrité de la direction doivent être mises de côté, car le contournement des contrôles n'est pas uniquement le fait de dirigeants qui ont toujours été malhonnêtes, mais aussi de dirigeants honnêtes «qui ont mal tourné».
- Améliorer la compréhension de l'entreprise et du secteur pour appuyer l'évaluation des déclarations de la direction.
- Établir une culture appropriée ou renforcer la culture en place, c'est-à-dire veiller à ce que la direction donne le ton, notamment par l'adoption d'un code de conduite efficace.
- Assurer l'accès à un moyen efficace et direct de signalement, comme mesure de dernier ressort, aux personnes voulant signaler une fraude.

¹ American Institute of Certified Public Accountants. *Management Override of Internal Controls: The Achilles' Heel of Fraud Prevention*, 2005

- Élaborer un réseau étendu d'information et de rétroaction allant au-delà de la haute direction. Ce réseau peut englober un vérificateur interne, un vérificateur externe, un avocat général, un responsable de la conformité ou un représentant des ressources humaines. Ce réseau servira à bien des égards de deuxième niveau de conscience pour la direction.

17. Quelles sont les mesures en place pour réduire le risque que la direction contourne ses propres contrôles internes?

Conclusion

Le risque de fraude compte parmi les risques les plus difficiles à gérer pour les administrateurs. Le présent document vise à sensibiliser les administrateurs au risque de fraude et à leur fournir des lignes directrices quant aux mesures prudentes et raisonnables susceptibles de les aider à agir avec diligence.

Mike Savage est le responsable canadien des Services consultatifs, Enquêtes sur la fraude et différends, d'Ernst & Young, et dirige le service de solution antifraude du cabinet à l'échelle mondiale. Il est comptable agréé.