



La gestion du risque de fraude : derrière « le ton au sommet »

Lorsqu'on aborde la gestion du risque de fraude, un concept clé revient fréquemment: « le ton au sommet ». Ce terme, souvent utilisé dans le monde des affaires, décrit la culture éthique et l'engagement en matière d'intégrité au plus haut niveau d'une organisation. Dans le contexte de l'administration publique, le *tone at the top* revêt une importance capitale, car il influence la manière dont les fonctionnaires et les employés publics perçoivent, comprennent et mettent en pratique les principes de transparence, de responsabilité et d'honnêteté. Et finalement, c'est la confiance du public dans les structures gouvernementales qui est en jeu.

Dans cet article, nous explorerons comment favoriser un bon « ton au sommet ». Car au-delà de l'expression, cela ne se limite pas à une série de valeurs et de normes éthiques énumérées dans un guide de l'employé. Les dirigeants qui incarnent un « ton au sommet » éthique approprié doivent être enclins à investir dans des mécanismes de prévention de la fraude et à mettre en pratique ces mécanismes au quotidien.

1. Promouvoir la culture de l'intégrité

Lorsque les valeurs et normes éthiques sont établies, les dirigeants doivent les communiquer de manière constante et explicite, mais surtout, de manière implicite en dirigeant par l'exemple. Si les dirigeants agissent et prennent leur décision de manière intègre, les employés seront enclins à manifester le même comportement. Lorsqu'un employé constate des violations ou des exceptions à une politique, ou une conduite inappropriée tolérée sans conséquence, cela peut envoyer le message que la direction ne prend pas au sérieux ses propres normes et, ouvre la porte à la rationalisation d'actes répréhensibles. Les dirigeants doivent promouvoir la tolérance zéro pour les comportements frauduleux au sein de leur entreprise.

2. Processus de signalement et d'enquête sur les signalements

Selon le rapport 2022 de l'ACFE, 42 % des fraudes sont détectées grâce à un signalement et plus du deux tiers (64 %) des entreprises dotées de lignes de signalement et d'autres structures officielles ont dévoilé un cas de fraude. Il va sans dire qu'il est important de se doter d'une structure officielle de signalement des comportements douteux ou irréguliers. Pour qu'elle soit fonctionnelle, il faut que les dirigeants envoient le message que les employés seront écoutés et qu'il n'y ait pas de représailles. Plus important encore, ils doivent créer un climat de confiance où les dénonciateurs n'hésiteront pas à s'exprimer et sauront que leurs signalements seront pris au sérieux.

3. Formation anti-fraude

S'il est important de mettre en place un programme de signalement confidentiel, celui-ci ne sera efficace que dans la mesure où les employés reconnaissent quelles irrégularités financières ou autres signaux d'alarme sont suspects et doivent être signalés. Effectuer des formations anti-fraude émet le message à l'organisation que la fraude est prise au sérieux par ses dirigeants. C'est un bon moment pour parler de l'importance de l'éthique des affaires et de la pertinence des politiques et codes de conduite de l'organisation.

4. Évaluation régulière des risques de fraude

L'environnement de votre organisation n'est jamais statique. Avoir le nez dans les politiques, les pratiques, les contrôles et les méthodes de détection peut finir par créer des œillères et brouiller l'objectivité des dirigeants. Pourtant l'évaluation des risques de fraude envoie un message positif aux employés : l'organisation est proactive dans sa gestion anti-fraude.

Pour dissuader la fraude, il faut réitérer les messages, implicites et explicites, qu'elle n'est pas la bienvenue dans l'organisation.

Corey Bloom, FCPA, CPA•EJC, CFF, CFE
Membre émérite de l'ACFE Associée et leader de l'Est du Canada,
Enquêtes et Juricomptabilité
514.228.7863 | corey.bloom@mnp.ca

Simon Gaudreau, CPA auditeur, CFF, CFE, FIS
Directeur, Juricomptabilité, enquêtes, différends
et soutien en cas de litige
514.906.4641 | simon.gaudreau@mnp.ca

