

A multi-story office building at night, viewed from a low angle. The building's facade is dark, but several windows are illuminated from within, creating a strong contrast. In the upper right, a person is silhouetted against a brightly lit window, looking out. The overall atmosphere is dark and mysterious, with a blue-green tint. A vertical red bar is visible on the left side of the image.

Fraude interne : votre entreprise est-elle à risque?

GUIDE ABORDANT LA PRÉVENTION ET LA DÉTECTION
DE LA FRAUDE AINSI QUE LES MESURES À PRENDRE
POUR Y RÉAGIR



Fraude interne

RISQUES ENCOURUS PAR VOTRE ENTREPRISE

Si vous exploitez une entreprise, il est probable que vous aurez un jour à faire face à un cas de fraude.

La fraude est un problème particulièrement préoccupant qui touche les entreprises de toutes les tailles, de toutes les industries et de tous les secteurs. Si les menaces externes représentent une partie du risque de fraude, la menace vient trop souvent de l'intérieur, à savoir des employés auxquels on fait confiance pour gérer l'entreprise.

Selon l'Association of Certified Fraud Examiners (« ACFE »), une entreprise typique perd environ 5 % de ses revenus annuels à cause d'activités frauduleuses. Cependant, les pertes associées à la fraude vont généralement bien au-delà de l'argent ou des actifs qui ont été détournés; elles s'étendent à l'atteinte à la réputation, à la perte de productivité, à la perte d'occasions, de dons ou de soutien futurs ainsi qu'au coût des enquêtes, des poursuites judiciaires et de la mise en place de mesures de protection pour éviter que la situation ne se reproduise.

En outre, la fraude peut avoir un effet dévastateur sur le moral des employés, en particulier dans les petites entreprises où les relations sont souvent plus étroites. Apprendre qu'un employé ou un collègue de confiance a été capable d'une telle tromperie peut perpétuer la méfiance et empêcher les membres du personnel de se concentrer sur leur travail. Par ailleurs, le fait d'être associé à une entreprise faisant l'objet d'une enquête pour fraude est souvent embarrassant pour les employés qui peuvent craindre d'être stigmatisés s'ils décident de poursuivre leur carrière ailleurs.

La bonne nouvelle? Les entreprises peuvent adopter un certain nombre de mesures pour minimiser les risques de fraude interne en adoptant simplement une approche proactive. Pour vous aider à protéger votre entreprise, ce guide propose un survol des activités de fraude interne courantes, aborde les signes de fraude types, offre des conseils sur la mise en place de processus visant à réduire les risques de fraude dans votre entreprise et explique les mesures à prendre en cas de fraude.

Plus les années de service de l'auteur d'une fraude sont nombreuses, plus celui-ci est susceptible de causer un préjudice important.

TYPES DE FRAUDE INTERNE COURANTS

L'ACFE définit la fraude interne comme « l'utilisation de sa profession à des fins d'enrichissement personnel par l'abus ou le détournement délibéré des ressources ou des actifs de l'employeur »; elle est souvent le résultat d'une occasion propice. D'après de nombreux experts en fraude, les entreprises fonctionnent majoritairement selon la règle des 10-10-80, ce qui signifie que 10 % des employés ne voleront jamais quoi qu'il arrive, 10 % voleront à la moindre occasion et 80 % voleront ou ne voleront pas en fonction de la façon dont ils justifient leur comportement lorsqu'une occasion de frauder se présente. L'efficacité avec laquelle une entreprise minimise son risque de fraude est directement liée à l'influence qu'elle exerce sur ce groupe de 80 % d'employés pour limiter les possibilités de commettre une fraude et les raisons pour expliquer un comportement frauduleux.

La prévalence des types de fraude interne peut varier d'un secteur à l'autre. En général, les types de fraude professionnelle les plus fréquents sont les suivants :

- ▶ Vol d'argent liquide;
- ▶ Paiements sous la table, pots-de-vin ou rétrocommissions;
- ▶ Création et paiement de fournisseurs fictifs;
- ▶ Vols de chèques reçus;
- ▶ Falsification de chèques (fausses signatures, modification des dates et montants);

- ▶ Paiements à des employés fictifs;
- ▶ Création de pièces justificatives de dépenses gonflées ou fictives;
- ▶ Vol de stocks ou de fournitures;
- ▶ Falsification de créances et vol de paiements;
- ▶ Modification des documents comptables pour dissimuler le vol de fonds;
- ▶ Abus d'allocations de dépenses.

Pour les entreprises, le meilleur moyen de circonscrire le risque de fraude est d'établir un code de conduite clair, de mettre en place des mécanismes de contrôle et d'encourager tous les employés à s'exprimer s'ils soupçonnent une fraude.

SIGNES DE FRAUDE

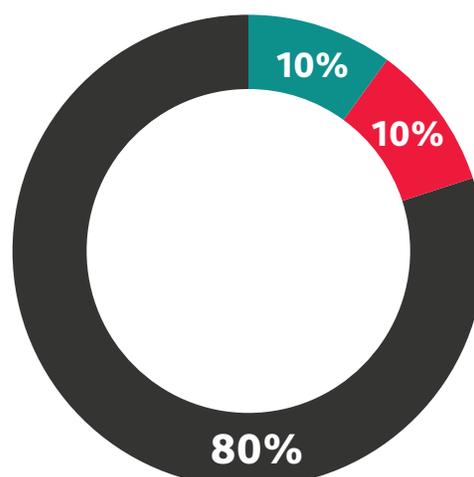
Malheureusement, quel que soit le nombre de mesures de protection et de processus mis en place, votre entreprise sera toujours plus ou moins vulnérable à la fraude. Malgré la croyance populaire selon laquelle la fraude est principalement un problème dans les grandes entreprises, les petites entreprises sont parmi les plus vulnérables, car elles n'ont pas les ressources nécessaires

pour suivre et gérer des processus stricts.

Dans bien des cas, la fraude commence modestement, puis augmente avec le temps en fréquence et en gravité à mesure que le fraudeur prend confiance. Apprendre aux employés à repérer les signes peut permettre de détecter la fraude dès ses débuts et à dissuader les fraudeurs potentiels de mettre leur plan à exécution.

Selon le document Report to the Nations – Étude mondiale sur la fraude interne et les abus professionnels de 2022, dans 85 % des cas de fraude interne, au moins l'un des signes suivants pouvait être décelé.

- ▶ **Vivre au-dessus de ses moyens**
Les voitures de luxe et les vacances extravagantes semblent-elles déplacées?
- ▶ **Difficultés financières**
Un employé connaît-il des difficultés financières d'ordre personnel?
- ▶ **Relations inhabituellement étroites avec un fournisseur ou un client**
Un employé semble-t-il particulièrement protecteur d'une relation? Les fournisseurs insistent-ils pour ne



- Employés qui ne voleront jamais
- Employés qui voleront à la première occasion
- Employés qui voleront ou ne voleront pas en fonction de leur justification

faire affaire qu'avec une personne en particulier?

► **Problèmes de contrôle ou refus de partager certaines tâches**

Un employé est-il réticent à l'idée de prendre des vacances ou de s'éloigner du bureau?

► **Attitude générale de « magouilleur »**

Un employé (généralement un cadre supérieur) a-t-il des comportements malhonnêtes ou contraires à l'éthique?

► **Divorce, problèmes familiaux ou problèmes de dépendance**

Les problèmes personnels sont souvent un élément catalyseur pour les fraudeurs, bien que nombre d'entre eux affirment qu'ils ont l'intention de faire amende honorable une fois leur crise personnelle résolue (p. ex., rembourser l'argent).

► **Attitude défensive**

L'employé réagit-il de manière excessive lorsqu'on l'interroge?

► **Harcèlement ou intimidation**

Les fraudeurs peuvent parfois être en position d'autorité et intimider leurs collègues ou subordonnés. Bien que tous les employés présentant ces caractéristiques ne commettent pas ou ne prévoient pas commettre de fraude, les employés, à tous les échelons, seront plus à même de détecter la fraude en amont s'ils restent vigilants.

AUTEURS DE FRAUDE TYPES

Si une bonne occasion se présente, tout le monde ou presque est prêt à commettre une fraude. Le Report to the Nations de 2022 publié par l'ACFE relève les principaux points que les fraudeurs ont en commun, dont les suivants :

- **54 %** ont entre 31 et 45 ans;
- **65 %** détiennent un diplôme universitaire ou postuniversitaire;
- **73 %** de tous les cas de fraude sont commis par des hommes;
- **87 %** n'ont jamais été condamnés pour fraude.
- Dans **58 %** des cas, l'acte d'intimidation a été commis par au moins deux personnes agissant de

concert.

- Les employés ayant plus **d'ancienneté** et ceux d'un niveau hiérarchique plus élevé sont à l'origine des pertes les plus importantes.

Un fraudeur correspond souvent au profil de vos employés les plus performants, ce qui peut compliquer sa détection. Il est essentiel de mettre en place des processus, des politiques et des contrôles adéquats pour dissuader de potentiels fraudeurs.

PRÉVENTION DE LA FRAUDE

Même s'il est impossible de protéger parfaitement votre entreprise contre la fraude, il existe plusieurs moyens d'atténuer les risques inhérents à celle-ci. Pour commencer, toutes les entreprises devraient effectuer une évaluation des risques de fraude, soit une analyse approfondie de l'entreprise afin de repérer les services, les lieux ou les processus les plus susceptibles d'être la cible de fraude ou d'inconduite. Évaluez les risques en fonction de leur probabilité et de leurs répercussions, puis mettez en place des contrôles et des processus internes pour pouvoir remédier à ces risques. Les contrôles et processus n'ont pas besoin d'être coûteux ou compliqués et peuvent inclure ce qui suit :

1. SÉLECTION RIGOREUSE DES EMPLOYÉS

Embaucher les bons employés est l'un des meilleurs moyens de prévenir les cas de fraude. Effectuez une vérification des antécédents de tous les employés potentiels. Il ne s'agit pas seulement de vérifier les références, mais aussi les antécédents criminels, la formation et l'expérience professionnelles du candidat, sa solvabilité s'il doit intervenir dans les finances de l'entreprise de même que les infractions au Code de la route si cela s'applique à son poste.

2. ATTENTES CLAIRES ET FORMATION

Même si des mécanismes de contrôle adéquats sont en place pendant la phase de recrutement, les éventuels auteurs de fraude sont toujours susceptibles de

passer entre les mailles du filet. Réduisez les risques de fraude en formant tous les employés aux politiques et aux procédures de votre entreprise. Établissez un code de conduite clair dans lequel les attentes et les conséquences sont précisément définies et demandez à tous les employés de le lire et de le signer chaque année. Il est également essentiel que la direction donne le ton en adhérant rigoureusement à tous les processus et à toutes les procédures.

3. RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS ENTRE LES EMPLOYÉS

Répartissez équitablement les tâches entre les membres de votre personnel de façon à ne jamais donner à un seul employé la possibilité d'exploiter les éventuelles failles organisationnelles ou comptables. Par exemple, quelle que soit son ancienneté, ne confiez jamais à un seul employé la responsabilité d'approuver les achats et les factures et d'effectuer les paiements ou de gérer la comptabilité.

4. CONTRÔLES PHYSIQUES

Contrôlez l'accès physique aux zones à haut risque de votre entreprise. Vous pouvez y parvenir en installant des points d'entrée à clé ou à carte d'accès à divers endroits. Limitez l'accès des employés aux zones essentielles à leur fonction et installez des caméras dans les zones sensibles pour un effet dissuasif renforcé. Tenez un registre des accès et demandez à tous les fournisseurs et visiteurs de signer le registre pendant et après les heures de bureau.

5. SÉLECTION DES FOURNISSEURS ET PROCESSUS D'EXAMEN

Réduisez les probabilités de travailler avec des fournisseurs inadéquats en apprenant à connaître les personnes avec lesquelles vous traitez. Établissez les besoins de votre entreprise et lancez un appel d'offres. Évaluez soigneusement toutes les soumissions, vérifiez les références et procédez à des évaluations régulières du rendement une fois la décision définitive prise.

FAUSSES CROYANCES LES PLUS RÉPANDUES SUR LA FRAUDE

Les cas de fraude se produisent habituellement dans certains types d'entreprises.

Les entreprises bien administrées ne connaissent pas de fraude.

Les stratagèmes de fraude sont souvent complexes.

La fraude est commise par des criminels.

La fraude est commise par des employés mécontents.

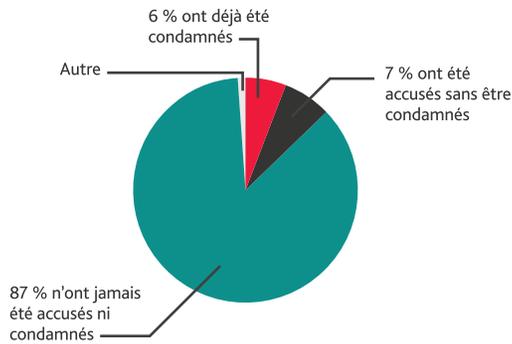
La fraude est difficile à déceler.

La fraude est habituellement commise par des employés « expérimentés ».

Les grandes entreprises sont les plus susceptibles d'être victimes de fraude.



Antécédents criminels des fraudeurs



Outre le recouvrement des pertes, la sanction des auteurs de fraude interne est l'une des mesures les plus importantes qu'une entreprise puisse prendre, car elle envoie un message clair indiquant que la fraude ne sera pas tolérée.

Source : Report to the Nations 2022. Copyright 2022 par l'Association of Certified Fraud Examiners, Inc.

6. AUDITS PÉRIODIQUES ET CONTRÔLES PONCTUELS

Un regard professionnel et impartial sur les livres comptables de votre entreprise peut contribuer à dissuader les fraudeurs potentiels de mettre leur plan à exécution. Il constitue également un mécanisme de contrôle et de correction qui permet de déceler les activités suspectes dès leur début et d'y mettre un terme avant qu'elles n'occasionnent des dommages trop importants.

seront traités de manière confidentielle et ne feront l'objet d'aucunes représailles. Envisagez de récompenser les employés qui s'expriment.

MESURES À PRENDRE APRÈS LA DÉTECTION D'UNE FRAUDE

Bien que vous ayez procédé à une évaluation du risque de fraude interne et mis en place des processus et des contrôles adéquats au sein de votre entreprise, vous avez détecté des signaux d'alerte indiquant une fraude possible. Comment devez-vous procéder? Comme il s'agit probablement d'une situation à forte charge émotionnelle, vous pourriez être tenté d'affronter immédiatement le fraudeur présumé. Cependant, il est important de procéder de manière rationnelle, car les mesures prises dès le départ peuvent avoir des répercussions considérables sur l'issue d'une enquête. Dès que vous soupçonnez une fraude, commencez à consigner les dates et à rassembler autant de preuves que possible, tout en tâchant de rester discret. Si un fraudeur soupçonne qu'il a été démasqué, il tentera probablement de brouiller les pistes en détruisant les preuves.

7. MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE SIGNALLEMENT ANONYME

L'étude mondiale de 2022 publiée par l'ACFE révèle que les signalements sont de loin le moyen le plus fréquent de découvrir l'existence d'une fraude. Les signalements ont permis de repérer 42 % des cas de fraude. Plus de la moitié de tous les signalements proviennent d'ailleurs des employés.

Établissez une ligne d'alerte anonyme pour les questions d'éthique (dénonciation) qui permet à tous les employés ou fournisseurs de signaler facilement les cas présumés de fraude. Assurez-vous que vos employés comprennent que tous les rapports



Selon le document Report to the Nations – Étude mondiale sur la fraude interne et les abus professionnels de 2022, les fraudeurs ayant un diplôme d'études universitaires ont occasionné des pertes médianes de 150 000 \$ US, tandis que ceux détenant un diplôme de troisième cycle ont entraîné des pertes médianes de 135 000 \$ US. Les fraudeurs moins instruits sont à l'origine de pertes beaucoup moins élevées.

LES PROCHAINES ÉTAPES DOIVENT INCLURE LES SUIVANTES :

1. APPELEZ VOTRE AVOCAT

Lorsque vous soupçonnez une fraude, reprenez immédiatement les services d'un avocat. Un avocat expérimenté dans les cas de fraude peut vous conseiller sur les mesures à prendre en fonction de votre situation, notamment sur la manière de procéder à une enquête pour fraude, sur les stratégies de recouvrement des pertes et sur la façon d'assurer la coordination avec les autorités, le cas échéant.

2. FAITES APPEL À DES JURICOMPTABLES SPÉCIALISÉS

En plus de travailler en collaboration avec des avocats, les juricomptables possèdent l'expérience nécessaire pour retracer l'argent (les fonds et les actifs), effectuer des entretiens, établir les faits, réaliser l'analyse financière liée à la fraude et présenter des conclusions par écrit ou sous forme de témoignage oral.

3. SÉCURISEZ LES ACTIFS

Limitez l'accès de l'employé aux systèmes, aux programmes et aux données concernés. Prenez le contrôle de son bureau, de son ordinateur, de ses téléphones portables et de tout autre appareil électronique fourni par l'entreprise.

4. GÉREZ L'EMPLOYÉ

Soyez aussi discret que possible lorsque vous confrontez des fraudeurs potentiels. Envisagez de suspendre l'employé avec salaire en attendant les résultats de l'enquête pour fraude. Pendant l'enquête, donnez à l'employé l'occasion d'expliquer la situation et de se disculper.

5. RÉPONDEZ AUX INQUIÉTUDES DES EMPLOYÉS

N'oubliez pas qu'il s'agit aussi d'un moment éprouvant pour le reste de vos employés. Établissez des voies de communication et tenez les employés au courant de toute l'information pertinente dont ils devraient avoir connaissance.

N'ATTENDEZ PAS QU'IL SOIT TROP TARD

Lorsqu'il est question de fraude interne, la faiblesse organisationnelle la plus fréquemment exploitée est généralement l'absence de contrôles internes. Peu importe la taille de votre entreprise, il est possible de réduire les risques en instaurant des politiques de lutte contre la corruption strictes et en y adhérant. Investir du temps et de l'argent maintenant peut vous permettre de gagner, ultérieurement, beaucoup plus de temps et d'argent et d'éviter un stress inutile.

STATISTIQUES SUR LES FRAUDES COMMISES PAR DES EMPLOYÉS

En moyenne, une entreprise perd environ **5 %** de ses revenus annuels à cause de la fraude.

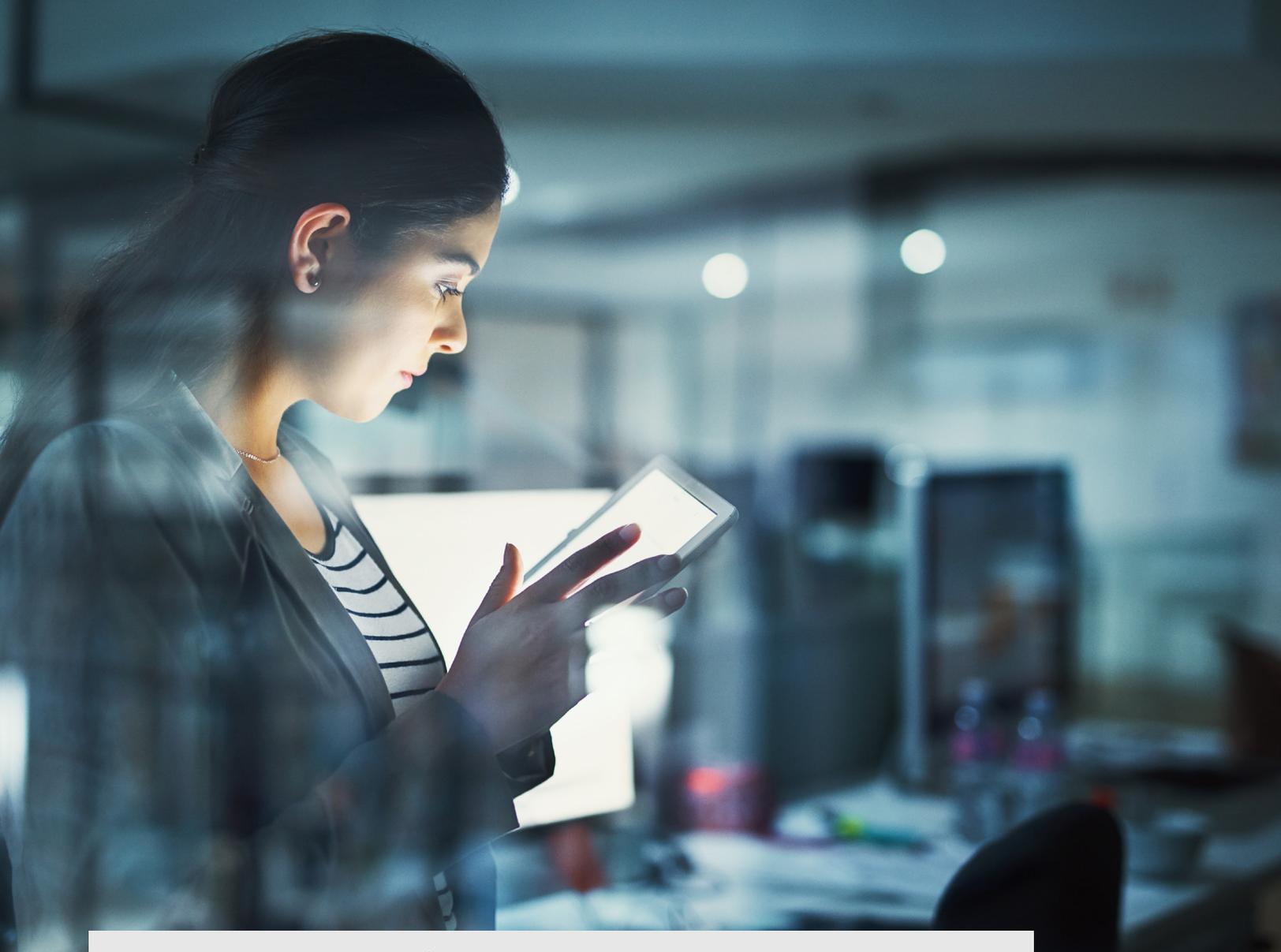
La perte médiane, estimée à **117 000 \$ US** par cas, est extrêmement coûteuse.

De nombreux cas de fraude se déroulent sur une durée moyenne de **12 mois** avant qu'ils ne soient détectés.

Dans **54 %** des cas, les entreprises n'ont rien récupéré de leurs pertes.

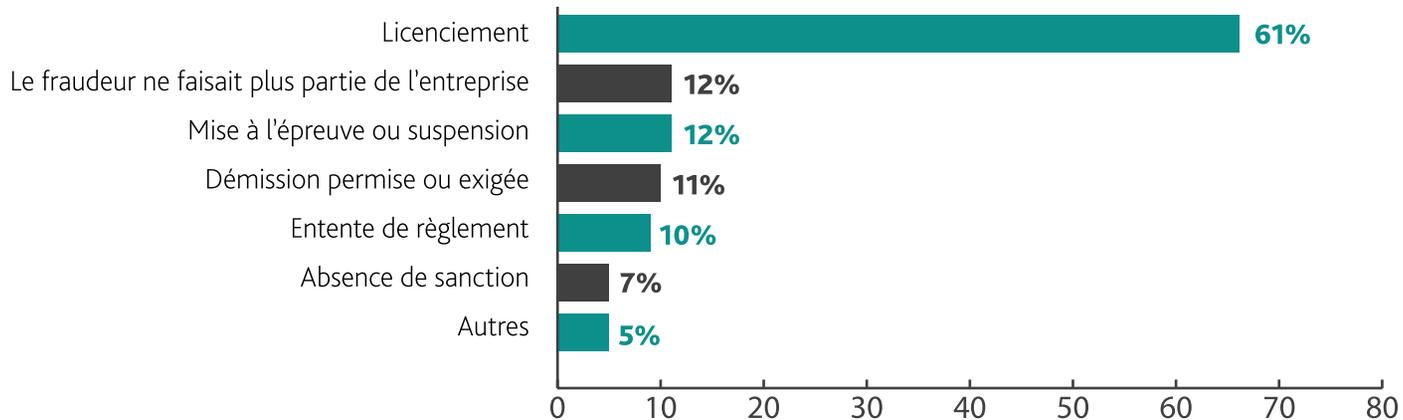
Des fraudes sont commises par des employés **de tous les échelons** d'une entreprise.

Plus le nombre d'individus impliqués dans une **fraude professionnelle**, est élevé, plus les pertes ont tendance à être lourdes.



Selon le Report to the Nations – Étude mondiale sur la fraude interne et les abus professionnels de 2022, ces mesures disciplinaires prises à l'encontre des fraudeurs sont les plus fréquentes.

MESURES PRISES CONTRE LE FRAUDEUR



Source : Report to the Nations 2022. Copyright 2022 par l'Association of Certified Fraud Examiners, Inc.



NOS SERVICES

BDO connaît les graves répercussions que peut avoir la fraude sur une entreprise. Nous sommes en mesure d'offrir la surveillance et l'accompagnement dont les entreprises ont besoin, et ce, au moment où elles en ont le plus besoin. Qu'il s'agisse de mettre en place des processus visant à prévenir la fraude ou d'appuyer l'enquête une fois qu'une fraude a été commise, nous pouvons vous fournir l'aide dont vous avez besoin. Notre équipe est constituée d'évaluateurs agréés en matière de fraude, de spécialistes agréés de la lutte contre le blanchiment d'argent et de juricomptables.

ATTÉNUATION DES RISQUES DE FRAUDE

Pour vous aider à limiter les risques de fraude, nous pouvons orienter votre entreprise dans le cadre de procédures d'évaluation des risques, évaluer les risques de fraude, établir des structures de gouvernance et vous aider à élaborer des rôles, des responsabilités et des exigences en matière de déclaration.

SERVICES APRÈS-FRAUDE

L'équipe des Services en juricomptabilité de BDO offre des conseils stratégiques pour aider les clients de tous les secteurs d'activité à affronter les conséquences d'une fraude. Nous pouvons également produire des rapports admissibles en cour, donner faire des témoignages oraux ou écrits et participer à des négociations de règlement.

SOURCES

Report to the Nations 2022. Copyright 2022 par l'Association of Certified Fraud Examiners, Inc.

DÉTECTION DES CAS DE FRAUDE

Selon le Report to the Nations de 2022 publié par l'ACFE, la majorité des cas de fraude ont été détectés des méthodes suivantes :



Dans les autres cas, la fraude a été détectée notamment dans le cadre d'un examen des documents, d'un rapprochement de comptes, d'une surveillance automatisée des données et d'un audit externe.

Source : Report to the Nations 2020. Copyright 2020 par l'Association of Certified Fraud Examiners, Inc.

VOICI UN APERÇU DES SERVICES OFFERTS PAR L'ÉQUIPE DES SERVICES EN JURICOMPTABILITÉ DE BDO :

- ▶ Enquêtes sur la fraude interne en entreprise;
- ▶ Enquêtes juricomptables et criminelles sur les fraudes du personnel administratif;
- ▶ Vérification et enquête diligentes au chapitre de la réputation;
- ▶ Enquêtes sur les pots-de-vin, la corruption et le blanchiment d'argent;
- ▶ Suivi des fonds et des actifs;
- ▶ Soutien en matière de litige et témoignage d'expert;
- ▶ Programmes de conformité et de prévention de la fraude;
- ▶ Conformité en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et de lutte contre la corruption.

Qu'il s'agisse de former les membres du conseil d'administration et de la haute direction ou de se protéger contre les cyberattaques, les professionnels de BDO possèdent l'expérience nécessaire pour cerner les faiblesses de votre entreprise afin de vous aider à vous prémunir contre la fraude.

Pour commencer, écrivez-nous à l'adresse suivante :
preventfraud@bdo.ca

FOR MORE INFORMATION:

ALAN MAK

Associé et chef national,
Services en juricomptabilité
416-941-6387
amak@bdo.ca

CHETAN SEHGAL

Associé, Services en juricomptabilité,
Litiges et enquêtes
416-775-7812
csehgal@bdo.ca

ANNE-MARIE BÉLANGER

Associée, Services-conseils en finance
Montréal (Québec)
514-931-0841
abelanger@bdo.ca

AU SUJET DE BDO

BDO est un chef de file des services professionnels aux clients de toutes tailles et de pratiquement tous les secteurs. Notre équipe offre une gamme complète de services en certification, en comptabilité et en fiscalité et de services-conseils, et elle possède une vaste connaissance des divers secteurs qu'elle a acquise en plus de cent ans d'expérience auprès des collectivités locales. Au sein du réseau international de BDO, nous pouvons offrir des services transfrontaliers continus et uniformes aux clients ayant des besoins à l'échelle mondiale.

Cette publication a été préparée avec soin. Cependant, elle n'est pas rédigée en termes spécifiques et doit être considérée comme ne comportant que des recommandations d'ordre général. On ne peut se référer à cette publication pour des situations particulières et vous ne devez pas agir ou vous abstenir d'agir sur la base des informations qui y sont présentes sans avoir obtenu de conseils professionnels spécifiques. Pour évoquer ces points dans le cadre de votre situation particulière, merci de contacter BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L., BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L., ses associés, employés et agents n'acceptent ni n'assument la responsabilité ou l'obligation de diligence relativement à l'utilisation de cette publication, et refuseront toute responsabilité pour toute perte résultant d'une action, d'une absence d'action ou de toute décision prise sur la base de cette publication ou d'une partie de celle-ci. Toute utilisation de cette publication pour tout usage ou dans n'importe quel contexte est par conséquent à vos propres risques, sans droit de recours contre BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L. ou l'un de ses associés, employés et agents.

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L., une société à responsabilité limitée constituée au Canada, est membre de BDO International Limited, société de droit anglais, et fait partie du réseau international de sociétés membres indépendantes BDO. BDO est la marque utilisée pour désigner le réseau BDO et chacune de ses sociétés membres.

Copyright © 2021 BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L. Tous droits réservés. Publié au Canada.

Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils
www.bdo.ca