



La fraude en milieu de travail : le problème se pose-t-il au Canada?

Un rapport de l'Association
des comptables généraux accrédités
du Canada



Remerciements

CGA-Canada tient à remercier Rock Lefebvre, P.Adm., M.B.A., CFE, FCIS, FCGA, Elena Simonova, M.A. (économie), M.P.A., et Kevin Girdharry, M.Sc. (économie), membres du Service de recherche et de normalisation, et à souligner la précieuse collaboration de la société de recherche Synovate ainsi que des entreprises canadiennes qui ont généreusement participé au sondage de CGA-Canada sur la fraude en milieu de travail au sein des PME canadiennes.

Nous remercions également les membres de CGA-Canada et les membres de l'équipe qui ont apporté leur soutien et leur expertise à la rédaction et à la révision du présent rapport.

Il est possible de consulter le présent document par voie électronique à l'adresse www.cga.org/canada-fr.

ISBN 978-1-55219-657-1

© Association des comptables généraux accrédités du Canada, décembre 2011.

Le présent document est une traduction autorisée, effectuée par les services linguistiques de CGA-Canada, de la version originale du rapport rédigée en anglais et intitulée « Does Canada Have a Problem with Occupational Fraud? ».

Toute reproduction totale ou partielle sans autorisation écrite est strictement interdite.

Remarque : Dans cette publication, le masculin vise à la fois les hommes et les femmes, et est employé uniquement dans le but d'alléger le texte.

La fraude en milieu de travail : le problème se pose-t-il au Canada?

Un rapport de l'Association
des comptables généraux accrédités du Canada

Table of Contents

Avant-Propos	7
1. Résumé	9
2. Introduction	15
3. Un aperçu de la fraude en milieu de travail au sein des PME	19
3.1. Qu'est-ce que la fraude en milieu de travail?	19
3.2. Que savons-nous sur la présence de la fraude en milieu de travail au Canada?	21
3.2.1. Les statistiques officielles sur la fréquence de la fraude en milieu de travail	21
3.2.2. Les sources de renseignement privées sur la fréquence de la fraude en milieu de travail	23
3.2.3. Le manque de cohérence des renseignements disponibles	24
4. Constatations découlant du sondage de CGA-Canada sur la fraude en milieu de travail au sein des PME	27
4.1. Les incidents en matière de fraude en milieu de travail.....	27
4.1.1. La fréquence de la fraude en milieu de travail au sein des PME.....	28
4.1.2. Les caractéristiques de l'incident le plus important en matière de fraude en milieu de travail.....	29
4.1.3. L'incidence de la fraude en milieu de travail sur les PME..	31
4.2. La prévention et la détection de la fraude en milieu de travail	37
4.2.1. Le niveau du risque de fraude en milieu de travail.....	37
4.2.2. Les mesures de prévention de la fraude	40
4.2.3. Les mesures de détection de la fraude	43
4.2.4. La nécessité d'améliorer les mesures de prévention et de détection de la fraude	45
5. Le niveau modeste des pertes financières attribuables à la fraude en milieu de travail devrait-il nous rassurer?.....	49
5.1. Le niveau des pertes financières est-il vraiment bas?	49
5.2. L'importance des conséquences non financières de la fraude en milieu de travail	51
6. Conclusions	55
7. Annexe A : Méthodologie et questionnaire du sondage	59
8. Bibliographie	77

Liste des figures

Figure 1	– Types de fraude en milieu de travail subies par les PME.....	29
Figure 2	– Type d’incident le plus important en matière de fraude en milieu de travail dont les PME ont été victimes.....	30
Figure 3	– Étendue des pertes financières subies en raison de la fraude en milieu de travail.....	31
Figure 4	– Aspects des activités ayant subi des répercussions défavorables en raison de la fraude en milieu de travail .	34
Figure 5	– Politiques ou pratiques internes révisées par suite d’incidents de fraude en milieu de travail	36
Figure 6	– Perception du niveau du risque de fraude en milieu de travail	37
Figure 7	– Types de fraude en milieu de travail auxquels les entreprises se jugent vulnérables	39
Figure 8	– Mesures et techniques de prévention de la fraude en milieu de travail utilisées par les PME	42
Figure 9	– Mesures et techniques de détection de la fraude en milieu de travail utilisées par les PME	44
Figure 10	– Nécessité d’améliorer les mesures de prévention et de détection de la fraude en milieu de travail	46

Liste des tableaux

Tableau 1	– Profil des entreprises ayant participé au sondage de CGA-Canada.....	60
-----------	--	----

Avant-propos

Bon nombre d'entre nous avons été troublés, à un moment ou à un autre, par la question de la fraude en milieu de travail. En effet, que nous l'ayons observée dans notre propre environnement de travail ou qu'elle ait été relayée par les médias, l'apparente facilité avec laquelle une organisation *a priori* responsable peut faire l'objet d'infractions financières de la part de ses propres représentants ou employés nous laisse souvent perplexes. Le fait est que nous avons généralement confiance dans les personnes avec lesquelles nous travaillons à l'essor d'une entreprise collective, confiance que nous jugeons essentielle.

Cependant, ainsi que l'histoire nous l'a montré, cette confiance peut être trahie, et il arrive qu'on en abuse. Il ne s'agit pas de dire qu'il y a un fraudeur potentiel en chaque employé, mais plutôt de rappeler que les entreprises doivent être conscientes du risque de fraude en milieu de travail et de la relative imprévisibilité du fraudeur éventuel.

Les fraudes individuelles en milieu de travail peuvent sembler dérisoires par rapport aux fraudes ou aux scandales plus importants et plus visibles. L'Association des comptables généraux accrédités du Canada (CGA-Canada) considère cependant qu'il est temps d'attirer l'attention sur le risque que représente la fraude en milieu de travail au Canada et sur la possibilité que ce risque puisse être aggravé par le contexte économique actuel, marqué par une croissance lente et le désendettement.

La fraude en milieu de travail demeure relativement peu alarmante au Canada, ainsi qu'en fait foi le présent rapport, et nous nous en réjouissons. Cela dit, nous estimons que ce type de fraude à lui seul coûte au bas mot 3,2 milliards de dollars aux entreprises canadiennes chaque année. Cette estimation découle de la compilation des données réunies à l'issue du sondage national aléatoire que nous avons réalisé auprès d'un échantillon de 802 entreprises comptant moins de 500 employés que l'on considère comme étant suffisamment représentatif du secteur des PME. En outre, ainsi que l'ont indiqué les personnes qui ont répondu au sondage, des possibilités d'amélioration existent, au sein de chaque entreprise comme à l'échelle du secteur tout entier.

Au-delà des anecdotes que nous avons tous entendues, il existe peu de travaux de référence exhaustifs et probants qui ont évalué empiriquement la fréquence, l'intensité, la gravité et les répercussions de la fraude en milieu de travail. De ce fait, le présent rapport a pour objectif de mettre la situation canadienne en contexte et de suggérer certaines pratiques exemplaires à ceux

que la compréhension de la fraude en milieu de travail, de ses conséquences économiques ou des dimensions plus techniques de sa prévention, de sa dissuasion et de sa détection intéresse effectivement.

Anthony Ariganello, CPA (Delaware), FCGA

Président et chef de la direction

Association des comptables généraux accrédités du Canada

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent un segment très important de l'économie canadienne, étant donné qu'elles forment la majorité des établissements commerciaux du pays et qu'elles produisent plus de la moitié du PIB du secteur des entreprises. Malgré leur force collective, les PME ont une visibilité et un pouvoir économique limités en raison de leur taille et de leur durée de vie restreinte. Concernant la question des entreprises victimes de fraude, cette visibilité relativement faible des PME ne fait que contribuer à la difficulté d'évaluer la portée réelle du problème. Le fait que nous nous concentrons sur un type précis de fraude et que nous recueillions de l'information sur des activités frauduleuses ajoute à la difficulté de comprendre si la fraude présente ou non un grave danger pour les PME et si on devrait lui accorder une attention accrue.

Vu les perspectives économiques très incertaines et instables, notre connaissance limitée de l'étendue réelle de la fraude dans les PME est plutôt inquiétante, la détérioration de la situation économique pouvant aggraver davantage le risque de fraude. Tout en reconnaissant les difficultés et les limites que nous venons de souligner, CGA-Canada a considéré qu'il était temps d'enquêter sur le niveau de vulnérabilité à la fraude du plus grand segment d'entreprises au Canada : les PME. À cette fin, CGA-Canada a commandé un sondage visant à examiner la fréquence de la fraude en milieu de travail dont sont victimes les PME ainsi que les formes qu'elle revêt, et à recueillir de l'information sur les mesures de prévention et de détection appliquées par les PME pour se protéger contre ce type de fraude. On a choisi la fraude en milieu de travail comme point central de l'analyse, la présence et la taille de l'effectif étant les deux éléments que les PME ont le plus en commun. Avant d'entrer dans le vif du sujet, on peut raisonnablement affirmer ce qui suit :

La fraude en milieu de travail revêt beaucoup de formes différentes.

Bien que la fraude en milieu de travail ne soit qu'un type de fraude parmi tous ceux auxquels les PME sont exposées, la taxonomie de la fraude en milieu de travail est vaste et comprend plus de 50 types distincts de tromperie. La notion de fraude en milieu de travail ne devrait pas être confondue avec celle de « crime économique », cette dernière ne supposant pas nécessairement l'usage abusif des ressources de l'employeur. En outre, le profil type du criminel économique est sensiblement différent de celui du fraudeur en milieu de travail.

La majorité des PME ne sont pas préparées à intervenir en cas de fraude en milieu de travail, et plus de la moitié d'entre elles ne procèdent à aucune évaluation périodique des risques de fraude. Seulement un cinquième (20 %) de toutes les PME interrogées disposent d'un plan d'intervention en cas de fraude, tandis que la vaste majorité (80 %) n'en ont pas. Environ 59 % des PME interrogées n'effectuent aucune évaluation périodique des risques de fraude en milieu de travail, et les entreprises qui ont été victimes de fraude au cours du dernier exercice ne sont pas plus susceptibles de se livrer à cette pratique. Cependant, les PME victimes de fraude ajustent généralement leurs façons de faire par suite de leur mésaventure : la majorité (57 %) d'entre elles revoient les mesures disciplinaires qu'elles imposent en cas de fraude, tandis que deux entreprises victimes de fraude sur cinq modifient leurs protocoles d'embauche et de fidélisation des employés et corrigent les politiques et les méthodes permettant aux employés de signaler leurs préoccupations en matière de fraude.

Une grande proportion des PME croient que le risque de fraude en milieu de travail est faible; toutefois, une PME sur quatre a été victime de fraude au cours du dernier exercice. La majorité des PME (74 %) estiment que leur exposition au risque de fraude en milieu de travail est faible. Seulement 5 % croient que ce risque est élevé. En outre, le quart (26 %) des PME interrogées jugent n'être vulnérables à aucune forme particulière de fraude en milieu de travail. La même proportion (26 %) affirment toutefois avoir été victimes d'au moins un incident de ce genre au cours du dernier exercice. Cela signifie qu'environ 290 000 PME canadiennes ont été victimes de fraude en milieu de travail en 2010. Le type de fraude en milieu de travail le plus fréquemment cité par les PME est le détournement de stocks ou d'actifs; il est suivi du détournement de fonds et de la déclaration trompeuse quant aux titres de compétences professionnels, ou quant aux documents internes ou externes. La répétition de la fraude est courante. Au moins un cinquième des PME ayant été victimes de détournement de fonds, de stocks ou d'actifs ont confirmé que des fraudes de même nature s'étaient reproduites quatre fois ou plus au cours du dernier exercice.

Les PME qui ont été victimes de fraude en milieu de travail sont mieux sensibilisées aux risques de fraude et aux conséquences des incidents en cette matière. Les PME ayant été victimes d'au moins un incident de fraude en milieu de travail au cours du dernier exercice sont au minimum deux fois plus susceptibles de juger élevé ou modéré le risque de fraude en milieu de travail, comparativement aux entreprises qui n'en ont pas été victimes. Les PME victimes de fraudes de ce type sont aussi beaucoup plus susceptibles de se juger vulnérables à n'importe quelle forme de fraude en milieu de travail, de croire qu'elles doivent améliorer leurs mesures de

prévention et de détection de la fraude, et de se doter d'un plan d'intervention en cas de fraude. Toutefois, le fait d'avoir été auparavant victime de fraude en milieu de travail ne semble pas améliorer la propension d'une PME à utiliser des mesures de prévention et de détection.

Les pertes financières subies par les PME en raison de la fraude en milieu de travail ne sont pas élevées; cependant, beaucoup signalent des répercussions non monétaires défavorables. Plus de la moitié (55 %) des PME ayant répondu au sondage ont signalé des pertes financières liées à la fraude en milieu de travail qui ne dépassaient pas 1 000 \$, tandis que 26 % ont indiqué des pertes se situant entre 1 000 \$ et 5 000 \$. Moins de 1 % des PME ont subi des pertes supérieures à 200 000 \$. Par contre, 61 % des entreprises victimes estiment que les activités frauduleuses ont des répercussions défavorables sur le moral de leurs employés et au moins un cinquième sont d'avis que ces répercussions touchent aussi les relations d'affaires, la réputation et la valeur de leur organisation ainsi que la confiance du public ou des clients.

Presque toutes les PME utilisent des mesures de prévention de la fraude en milieu de travail; par contre, une entreprise sur dix ne dispose d'aucune mesure de détection de la fraude. Les deux techniques de prévention de la fraude en milieu de travail les plus couramment utilisées sont l'application de procédures comptables claires et uniformes et l'exécution fréquente d'examen financiers et/ou de rapprochements de comptes : quatre PME interrogées sur cinq utilisent ces mesures. Il est courant de se fier à une panoplie de mesures de prévention : 49 % des PME ont mis en place six mesures ou plus. En ce qui a trait à la détection de la fraude, 11 % des PME n'ont intégré aucune technique de détection particulière à leurs activités commerciales. Parmi les PME utilisant au moins une mesure de détection, 69 % se fient à un système de surveillance et de protection des actifs, tandis que 59 % et 49 %, respectivement, se fient aux audits internes et aux audits externes. Contrairement aux mesures de prévention, il n'est pas très courant d'appliquer plusieurs mesures de détection de la fraude : 52 % des PME en utilisent simultanément trois ou moins. La majorité des répondants (60 %) ne croient pas nécessaire d'améliorer de manière significative la prévention ou la détection de la fraude au sein de leur entreprise.

L'expérience des PME en matière de fraude en milieu de travail et leur attitude face à celle-ci varient en fonction des caractéristiques de l'entreprise. Les PME de plus grande taille (celles générant un chiffre d'affaires annuel de plus de cinq millions de dollars ou employant entre 20 et 499 personnes) sont mieux sensibilisées au risque de fraude en milieu de travail, mais elles sont aussi plus susceptibles d'en être victimes et de

subir de plus grandes pertes financières que les PME de petite taille. De même, les PME plus grandes ont une propension plus élevée à procéder périodiquement à l'évaluation des risques de fraude en milieu de travail, à appliquer des méthodes de prévention et de détection, et à se doter d'un plan d'intervention en cas de fraude. Le secteur d'activité auquel appartient la PME est également important. Par exemple, les entreprises du secteur des services sont moins susceptibles de se livrer à une évaluation périodique des risques de fraude, mais leurs pertes financières liées à la fraude en milieu de travail sont en général plus élevées que celles des PME du secteur de la production de biens.

Il existe d'importantes différences régionales. Les répondants du Québec sont moins susceptibles d'être victimes de fraude en milieu de travail : la proportion des PME ayant signalé des incidents en cette matière au cours du dernier exercice n'est que de 16 % au Québec, alors qu'en Ontario et en Colombie-Britannique, elle est presque deux fois supérieure (31 % et 37 %, respectivement) et que la moyenne canadienne tourne autour de 26 %. De plus, par rapport aux répondants de l'ensemble du Canada, ceux du Québec se révèlent systématiquement moins susceptibles d'utiliser des mesures de prévention et de détection de la fraude; ils ont été toutefois plus nombreux à convenir qu'ils doivent faire beaucoup mieux dans le domaine de la prévention de la fraude en milieu de travail. On note un certain nombre d'autres disparités provinciales; mais elles ne suivent toutefois aucune tendance particulière.

Très peu de sources fournissent de l'information sur la présence et la fréquence de la fraude en milieu de travail au sein des entreprises canadiennes, et aucune n'est exhaustive. L'Enquête sur la fraude contre les entreprises, réalisée par Statistique Canada, qui est la seule source de statistiques officielles sur la fraude visant les entreprises au Canada, se concentre sur un nombre restreint de secteurs d'activité et donne très peu de détails sur la fraude en milieu de travail. Quant aux sources de renseignements privées, elles se limitent à quelques études réalisées par l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) et par PricewaterhouseCoopers. Cependant, soit ces sources sont centrées sur les caractéristiques de la fraude et des fraudeurs et n'abordent pas la question de la fréquence, soit elles abordent cette question, mais brièvement. Outre le fait qu'elles donnent peu de renseignements sur la fréquence de la fraude en milieu de travail au Canada, les sources d'information existantes ne donnent pas un portrait cohérent de la situation.

Ces constatations permettent de tirer quatre conclusions. Premièrement, les PME ne sont pas très préoccupées par les questions relatives à la fraude en milieu de travail et cela pourrait s'expliquer par le fait que seule une minorité

en a été victime. Deuxièmement, l'ampleur des pertes financières subies par les PME en raison de la fraude en milieu de travail laisse penser que ce type de fraude ne représente pas un problème majeur pour le secteur des PME (bien que des considérations supplémentaires s'imposent à l'égard de cette affirmation). Troisièmement, l'information concernant la présence de la fraude en milieu de travail et son incidence sur les PME est toujours insuffisante, et ce, à plusieurs égards. Quatrièmement, il y a place à amélioration quant aux différents aspects de la fraude en milieu de travail pour les entreprises.

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent un segment très important de l'économie canadienne. On en dénombre environ 1,14 million, soit 99,7 %¹ du nombre total d'entreprises établies au Canada comptant des employés. Par conséquent, la part des PME dans la main-d'œuvre nationale est significative : quelque 6,8 millions de Canadiens y travaillent, ce qui représente 63,9 % de tous les employés du secteur privé et près de la moitié (47,3 %) de toutes les personnes occupant un emploi au pays². Les PME sont particulièrement importantes dans les secteurs de la construction, de l'hébergement et de la restauration, de la foresterie ainsi que des soins de santé assurés en dehors des établissements hospitaliers, où elles représentent quatre emplois sur cinq. La contribution des petites entreprises à l'économie en tant que telle n'est pas moins impressionnante : les PME produisent plus de la moitié (54,2 %) du PIB du secteur canadien des entreprises³.

Au-delà des statistiques économiques, l'importance du secteur des PME est souvent liée à son rôle crucial de pilier des collectivités locales; elles ont en effet la capacité unique de répondre à des besoins et à des intérêts précis du marché qui peuvent être laissés de côté par les grandes entreprises. Bien que les PME entrent dans le marché et en sortent beaucoup plus fréquemment que les grandes entreprises, un tel roulement est souvent perçu comme un conduit permettant l'introduction de produits et de processus nouveaux et novateurs dans l'économie et comme un canal qui favorise une mobilité accrue de la main-d'œuvre grâce à la création d'emplois.

Malgré leur force collective, les PME ont une visibilité et un pouvoir économique individuels limités en raison de leur taille et de leur durée de vie restreinte. Il est assez rare qu'une PME puisse promouvoir son nom et sa marque en menant des campagnes publicitaires de grande envergure ou en parrainant des événements publics comme le font les grandes entreprises inscrites à la Bourse. Du reste, très peu de PME sont des sociétés cotées et, par conséquent, leur bien-être n'a pas le même intérêt aux yeux des investisseurs potentiels et des analystes financiers. Par ailleurs, vu sa taille relativement petite, une PME fera rarement les manchettes en dehors de sa collectivité pour ce qui est du recrutement, des mises à pied, de sa fermeture ou d'autres difficultés auxquelles ce type

Les PME constituent un segment très important de l'économie canadienne, mais leur visibilité individuelle reste limitée en raison de leur taille et de leur durée de vie restreinte.

1 INDUSTRIE CANADA, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, 2011, p. 7.

2 INDUSTRIE CANADA, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, 2011, p. 19, et CANSIM, Tableau 282-0011. Les nombres présentés excluent les employés des industries de l'agriculture, de la pêche et du piégeage, des services de ménages privés, de même que le personnel des organismes religieux, et le personnel militaire des services de défense.

3 D. LEUNG et L. RISPOLI, *Apport des petites et moyennes entreprises au produit intérieur brut : comparaison entre le Canada et les États-Unis*, Statistique Canada, n° 11F0027M au catalogue – n° 070, 2011.

d'entreprise peut faire face dans la gestion courante de ses activités. En outre, la moitié des PME ne survivent pas plus de cinq ans sur le marché⁴.

Concernant la question des entreprises victimes de fraudes, que celles-ci aient été commises par des fraudeurs externes ou des employés, la faible visibilité des PME ne fait que contribuer davantage à la difficulté d'évaluer la portée réelle du problème. Une activité frauduleuse dont est victime une PME fait rarement la une des journaux, à moins qu'elle ne touche des centaines d'entreprises et que la valeur monétaire des préjudices subis ne se chiffre en millions de dollars. Le fait que nous nous concentrons sur un type précis de fraude et que nous recueillions de l'information sur des activités frauduleuses ajoute à la difficulté de comprendre si la fraude présente ou non un danger significatif pour les PME et, donc, si on devrait lui accorder une attention accrue.

La faible visibilité
des PME ne fait que
contribuer à la difficulté
d'évaluer l'étendue
réelle de la fraude dans
les PME.

En termes généraux, la fraude se définit comme un acte par lequel une personne ou un groupe de personnes, par supercherie, mensonge ou autre moyen dolosif, frustre le public, ou toute personne ou entreprise de quelque bien, service, argent ou valeur⁵. Toutefois, une dizaine de types de fraudes différentes peuvent facilement correspondre à cette définition, y compris les fraudes liées aux valeurs mobilières, comme les combines à la Ponzi, les fraudes comptables qui consistent à surévaluer la valeur des produits et des actifs d'une entreprise, les fraudes par marketing de masse qui briment les consommateurs, les fraudes hypothécaires et immobilières, les fraudes d'identité, les fraudes fiscales et le blanchiment d'argent, les fraudes dans les marchés publics, les fraudes dans les domaines de la santé et de l'immigration, etc.

Lorsque l'on parle de fraude perpétrée contre les entreprises, on considère que celle-ci est spécifique à chaque secteur : les processus d'affaires et la panoplie de produits et de services varient grandement d'un secteur à l'autre, de même que la vulnérabilité face aux différents types de fraudes et la probabilité d'en être victime. Étant donné que les PME forment la grande majorité des entreprises canadiennes, elles sont présentes dans tous les secteurs et dans tous les types d'entreprises. Elles sont donc exposées à une grande variété d'activités frauduleuses. Par conséquent, il est impossible de parler de la fraude au sein des PME sans décomposer l'approche par secteur ou par type de fraude particulier, ou les deux.

Comme il en sera question à la section 3.2, notre connaissance de l'étendue de la fraude au sein des entreprises canadiennes est plutôt limitée, particulièrement en ce qui a trait aux PME. Très peu d'associations industrielles ou autres

4 INDUSTRIE CANADA, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, 2011, p. 14.

5 A. TAYLOR-BUTTS et S. PERREAULT, *Les fraudes contre les entreprises au Canada : résultats d'une enquête nationale*, Statistique Canada, n° 85-571-X au catalogue, 2009, p. 6.

regroupements sectoriels recueillent des données sur la fraude auprès des entreprises, et les renseignements recueillis sont souvent incomplets et ne peuvent être comparés d'un secteur à l'autre⁶. Les dossiers de la police peuvent constituer une source de renseignements utile et fiable, mais on suppose qu'ils ne sont pas très représentatifs des fraudes commises en entreprise, étant donné que le taux de signalement est bas. De plus, la combinaison des dossiers de la police et des renseignements trouvés dans les dossiers des entreprises peut poser problème, car, souvent, les PME n'inscrivent pas les incidents liés à la fraude dans leurs documents internes ou leur information accessible⁷. Parallèlement, on estime que les PME sont particulièrement vulnérables à la fraude en raison des ressources financières et humaines limitées qu'elles consacrent à la détection et à la prévention efficaces de la fraude⁸.

Bien que l'économie canadienne se soit remise assez rapidement de la récession et de la crise financière de 2008-2009, les perspectives économiques mondiales se sont encore détériorées pendant l'été et l'automne 2011. On s'attend à ce que le désendettement en cours des banques et des ménages, les politiques budgétaires plus austères et la baisse de la confiance des entreprises et des consommateurs limitent la croissance dans l'ensemble des économies avancées. Des difficultés budgétaires et financières aiguës en Europe ont intensifié la crainte de grands bouleversements sur les marchés du financement mondiaux. Le terme « récession » est de retour dans les conversations aux États-Unis, en Europe et même au Canada.

Vu les perspectives économiques très incertaines et instables, notre connaissance limitée de l'étendue réelle de la fraude dans les PME est plutôt inquiétante. Les recherches montrent que le ralentissement économique peut présenter un risque accru de fraude, car, dans un contexte de récession, les pressions sont plus fortes, la tentation de la fraude est plus grande et les lacunes des systèmes de contrôle peuvent même s'aggraver étant donné que moins de ressources sont consacrées aux contrôles internes.

Tout en reconnaissant les difficultés et les limites que nous venons de souligner, CGA-Canada a considéré qu'il était temps d'évaluer le niveau de vulnérabilité à la fraude du plus grand segment d'entreprises au Canada : les PME. À cette fin, CGA-Canada a commandé un sondage visant à examiner la fréquence de la fraude en milieu de travail dont sont victimes les PME ainsi que les formes qu'elle revêt et à recueillir de l'information sur les mesures de prévention et de détection appliquées par les PME pour se protéger contre ce type de fraude.

Vu les perspectives économiques très incertaines et instables, notre connaissance limitée de l'étendue réelle de la fraude dans les PME est plutôt inquiétante.

6 STATISTIQUE CANADA, *Une étude de faisabilité d'améliorer la mesure de la fraude au Canada*, 2005.

7 STATISTIQUE CANADA, *Une étude de faisabilité d'améliorer la mesure de la fraude au Canada*, 2005, p. 12-14.

8 D. PELTIER-RIVEST, « An Analysis of the Victims of Occupational Fraud: A Canadian Perspective », *Journal of Financial Crime*, vol. 16, n° 1, 2009, p. 65.

On a choisi la fraude en milieu de travail comme point central de l'analyse, la présence et la taille de l'effectif étant les deux éléments que les PME ont le plus en commun. De plus, des études antérieures semblent indiquer que les petites entreprises sont victimes de fraude en milieu de travail de manière disproportionnée par rapport aux grandes entreprises⁹.

Dans le texte qui suit, nous commençons par un bref aperçu de la notion de fraude en milieu de travail et de notre connaissance actuelle de sa fréquence dans les PME. Nous présentons ensuite les principales constatations tirées du sondage de CGA-Canada sur la fraude en milieu de travail au sein des PME canadiennes ainsi que d'autres éléments à considérer pour compléter les résultats du sondage sélectionnés. Nous concluons en mettant en évidence les aspects les plus fondamentaux de nos constatations et en proposant certaines recommandations pratiques. En outre, l'Annexe A décrit la méthodologie du sondage et reproduit le questionnaire utilisé.

9 ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS, *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, 2010; et D. PELTIER-RIVEST, *La détection des fraudes commises en entreprise au Canada : Une étude de ses victimes et de ses malfaiteurs*, Association of Certified Fraud Examiners, 2007.

Un aperçu de la fraude en milieu de travail au sein des PME

En principe, trois éléments sont au cœur de toute activité frauduleuse et, par conséquent, sont inhérents à tous les cas de fraude : 1) une fraude consiste en une fausse déclaration ou une action importante effectuée dans l'intention de tromper, ii) la victime de la fraude s'est fiée à cette déclaration ou action trompeuse, iii) cela lui a causé un préjudice¹⁰. Bien que la notion de fraude en milieu de travail se fonde aussi sur ces trois éléments, un certain nombre de caractéristiques additionnelles définissent et particularisent ce type de fraude. Les paragraphes qui suivent décrivent de manière détaillée la notion de fraude en milieu de travail ainsi que l'étendue des connaissances concernant la présence de ce genre de fraude sur le marché canadien.

3.1. Qu'est-ce que la fraude en milieu de travail?

Selon l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), la fraude en milieu de travail se définit comme « l'utilisation de son emploi à des fins de gain personnel par le biais du détournement ou de l'usage abusif délibérés des ressources ou des actifs de l'employeur »¹¹. Dans le langage courant, on l'appelle aussi « fraude commise par un employé » ou « fraude à l'interne ». Le principe est toutefois toujours le même : c'est une fraude commise par les employés, les gestionnaires ou les propriétaires de l'entreprise dont la victime est l'entreprise elle-même. Quatre éléments clés caractérisent habituellement une activité frauduleuse commise en milieu de travail : le stratagème est clandestin, il va à l'encontre des devoirs de son auteur envers l'organisation, il est réalisé dans le but d'obtenir des gains financiers directs ou indirects et il soustrait à l'organisation des actifs, des produits ou des réserves¹².

La fraude en milieu de travail est une fraude commise par les employés, les gestionnaires ou les propriétaires de l'entreprise dont la victime est l'entreprise elle-même.

L'ACFE a élaboré une taxonomie détaillée de la fraude en milieu de travail, selon laquelle ce type de fraude revêt trois formes qui sont mutuellement exclusives : le détournement d'actifs, la corruption et les déclarations frauduleuses. Le détournement d'actifs est un stratagème qui implique le vol ou l'usage abusif des actifs d'une organisation; parmi les exemples courants de détournement d'actifs, on trouve la fausse facturation, la fraude sur la paie et l'écroulement. La corruption a lieu lorsque le fraudeur utilise son influence pendant une transaction officielle, notamment commerciale, pour obtenir un avantage indu qui va à l'encontre des devoirs de cette personne envers son employeur, par exemple en versant ou en acceptant des pots-de-vin ou des gratifications illégales, ou en

10 A. T. LORD, « The Prevalence of Fraud: What Should We, as Academics, Be Doing to Address the Problem? », *Accounting and Management Information Systems*, vol. 9, n° 1, 2010, p. 5.

11 ACFE, *Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, 1996, p. 2.

12 P. N. SAKSENA, « Ethical Theories and the Incidence of Occupational Fraud », *Proceedings, Academy of Accounting and Financial Studies*, vol. 15, n° 2, 2010, p. 34.

Bien que la criminalité économique implique souvent la fraude, ces deux notions ne devraient pas être confondues.

participant à des opérations donnant lieu à des délits d'initiés ou à des conflits d'intérêts. Les déclarations frauduleuses consistent à falsifier délibérément les états financiers ou les données non financières d'une organisation, par exemple en enregistrant des ventes fictives, en dissimulant des passifs ou des dépenses et en falsifiant des titres de compétences professionnels¹³. Pour qu'elles puissent correspondre à la définition de la fraude en milieu de travail, les déclarations frauduleuses doivent procurer un gain financier direct ou indirect à leur auteur. Il convient de noter que la taxonomie détaillée de la fraude en milieu de travail subdivise le détournement d'actifs, la corruption et les déclarations frauduleuses en plus de 50 sous-catégories.

La notion de criminalité économique vient souvent à l'esprit quand on aborde la question de la fraude en milieu de travail, surtout depuis que plusieurs cas médiatisés, comme ceux d'Enron, de WorldCom, de Tyco, d'ImClone, ainsi que les affaires Bernard Madoff et Earl Jones, ont choqué le monde entier. Bien que la criminalité économique implique souvent la fraude, ces deux notions ne devraient pas être confondues. La criminalité économique comprend la criminalité d'entreprise et la criminalité en milieu de travail. La criminalité d'entreprise comprend les délits commis par les entreprises et leurs représentants au profit de l'entreprise et de ses dirigeants. La criminalité en milieu de travail est commise dans le cadre d'un travail légitime et peut être perpétrée par les employés contre les employeurs, par les employeurs contre les employés ou par ceux qui, en raison de leur emploi, fournissent des services et des biens au public¹⁴. La fraude en milieu de travail, quant à elle, est un crime commis par une personne contre son employeur, et l'emploi légitime est une condition de la fraude en milieu de travail.

De même, il existe une différence entre le criminel économique type et l'auteur d'une fraude en milieu de travail. Le premier est souvent décrit comme un homme de race blanche, très instruit, âgé de 40 ans en moyenne, faisant partie des cadres supérieurs de son organisation et qui commet un acte criminel ponctuel¹⁵. Contrairement aux auteurs de crimes économiques, qui partagent une série de caractéristiques distinctes, les auteurs des fraudes en milieu de travail présentent des spécificités qui varient en fonction du type précis de fraude commise. Les recherches montrent que les personnes qui détournent des actifs sont habituellement plus jeunes et ont un niveau d'éducation sensiblement plus bas que celles qui sont impliquées dans des cas de corruption ou de

13 ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS, *Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, 2008, p. 10; et D. PELTIER-RIVEST, *La détection des fraudes commises en entreprise au Canada : Une étude de ses victimes et de malfaiteurs*, Association of Certified Fraud Examiners, 2007, p. 8.

14 S. P. GREEN, « The Concept of White Collar Crime in Law and Legal Theory », *Buffalo Criminal Law Review*, vol. 8, n° 1, 2004, p. 109.

15 K. HOLTFRETER, « Is Occupational Fraud "Typical" White-collar Crime? A Comparison of Individual and Organizational Characteristics », *Journal of Criminal Justice*, vol. 33, 2005, p. 354.

déclaration frauduleuse. En outre, les personnes qui se livrent à des activités de détournement d'actifs et de corruption sont également moins susceptibles d'être des gestionnaires ou des dirigeants, comparativement à celles qui font des déclarations frauduleuses. De plus, il y a une probabilité presque égale que l'auteur d'une fraude en milieu de travail soit un homme ou une femme, et la majorité des fraudeurs en milieu de travail sont des employés, plutôt que des gestionnaires ou des dirigeants¹⁶.

3.2. Que savons-nous sur la présence de la fraude en milieu de travail au Canada?

Les deux sources d'information les plus fréquemment utilisées pour se renseigner sur la fréquence de la fraude en milieu de travail au Canada, particulièrement au sein des PME, sont : i) les statistiques officielles recueillies par les organismes gouvernementaux et ii) les renseignements recueillis par les autres groupes et parties intéressés qui se préoccupent des questions d'analyse et de prévention de la fraude. Les paragraphes qui suivent explorent ces sources plus en détail.

3.2.1. Les statistiques officielles sur la fréquence de la fraude en milieu de travail

Selon les données de Statistique Canada, 87 695 incidents en matière de fraude prouvés par la police ont eu lieu en 2010; 7 % d'entre eux étaient liés à la fraude d'identité¹⁷. Bien que le nombre de cas de fraude semble élevé, il en dit très peu sur l'importance de l'infraction, sur sa nature et sur celle de la victime, sur la méthode utilisée pour commettre le délit ainsi que sur la valeur monétaire du préjudice causé. De même, cette statistique ne donne aucune information ni aucune estimation sur les incidents qui n'ont pas été signalés à la police. En fait, selon les données fournies par Statistique Canada, les renseignements disponibles sur ce que l'on entend par « fraude » sont très limités. Le nombre total des incidents en matière de fraude englobe non seulement l'utilisation frauduleuse de chèques et de cartes de crédit, mais aussi la catégorie « autre » qui comprend les fraudes liées aux valeurs mobilières, les délits d'initié, la fraude comptable, la fraude par marketing de masse, la fraude hypothécaire et immobilière, ainsi que d'autres types d'activités frauduleuses. Par conséquent, les statistiques publiques officielles ne permettent pas de comprendre, ne serait-ce que partiellement, la nature de la fraude et celle de ses victimes, et encore moins les questions liées à un type de fraude aussi précis que la fraude en milieu de travail au sein des PME.

Les statistiques
publiques officielles
ne permettent pas de
comprendre, ne serait-ce
que partiellement,
la nature de la fraude et
celle de ses victimes.

16 K. HOLTRETER, « Is Occupational Fraud "Typical" White-collar Crime? A Comparison of Individual and Organizational Characteristics », *Journal of Criminal Justice*, vol. 33, 2005, p. 359-360.

17 Basé sur : CANSIM, Tableau 252-0051.

Compte tenu de l'insuffisance de l'information concernant les activités frauduleuses au Canada, le Centre canadien de la statistique juridique a entrepris une étude en 2005 afin d'évaluer la possibilité d'améliorer la mesure de la fraude en recueillant les données directement des entreprises et des associations professionnelles. Cette analyse a amené Statistique Canada à recommander la mise sur pied d'une enquête auprès des entreprises afin de réunir des données permettant d'évaluer la nature et l'étendue de la fraude dont elles sont victimes¹⁸. Cette recommandation a été concrétisée en 2008, lorsque Statistique Canada a réalisé *l'Enquête sur la fraude contre les entreprises* (EFCE), qui avait pour but d'établir un portrait standard et plus complet de la fréquence et des caractéristiques de la fraude en entreprise au Canada.

Bien que l'introduction de l'EFCE ait été une étape importante dans l'amélioration de la disponibilité des renseignements liés à la fraude, cet outil de collecte de données présente deux lacunes importantes quant à sa portée et à sa fréquence. L'EFCE ne couvrait que trois secteurs d'activité, soit la vente au détail, les banques ainsi que l'assurance-maladie et l'assurance de biens, qui ne représentent ensemble que 16,5 %¹⁹ du total des entreprises au Canada. De plus, elle a mis l'accent surtout sur les types de fraudes spécifiques à ces secteurs. Même si l'enquête a permis de recueillir des données tant sur la fraude commise par des employés (c.-à-d. la fraude en milieu de travail)²⁰ que sur celle commise par des personnes autres que des employés, elle ne portait que sur un nombre limité de catégories de fraudes en milieu de travail, soit le détournement d'actifs et la déclaration financière trompeuse. Par contre, certaines formes de fraudes en milieu de travail, comme la corruption et les déclarations frauduleuses des données non financières, n'ont pas été considérées dans l'enquête. De plus, comme le sondage n'a été effectué qu'une fois, en 2008, il ne permet pas d'analyser les changements touchant la fréquence des activités frauduleuses dans le temps.

En raison des lacunes qu'elle présente, l'EFCE ne donne que des renseignements limités sur la fraude en milieu de travail et ne permet pas d'étudier le lien entre la fraude en milieu de travail et la taille de l'entreprise. Dans les cas où l'EFCE offre une analyse des particularités des fraudes selon la taille des entreprises, les renseignements sont présentés comme ayant trait à la fraude en général, et non spécifiquement à la fraude en milieu de travail. Voici les

18 STATISTIQUE CANADA, *Une étude de faisabilité d'améliorer la mesure de la fraude au Canada*, n° 85-569-XIF au catalogue, 2006, p. 15.

19 Basé sur : INDUSTRIE CANADA, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, 2011, Tableau 4, p. 11.

20 Afin d'assurer la cohérence de la terminologie utilisée dans le présent rapport, la fraude commise par des employés mentionnée dans l'EFCE est désignée par « fraude en milieu de travail ».

quelques renseignements tirés de l'EFCE qui traitent de la fraude sous l'angle de la taille des entreprises²¹ :

- Globalement, seulement 15 % des entreprises ont été victimes de fraude en milieu de travail, dont 19 % des établissements de vente au détail sondés, 3 % des établissements d'assurance et 5 % des banques. La fréquence des activités frauduleuses ne diffère pas selon qu'il s'agit d'un petit établissement (de 5 à 19 employés), d'un moyen établissement (de 20 à 49 employés) ou d'un grand établissement (50 employés et plus).
- L'utilisation de mesures de prévention et de détection de la fraude était plus courante parmi les grands et les moyens établissements que parmi les petits. Plus des trois quarts (76 %) des grands établissements ont déclaré utiliser une vérification préalable à l'emploi comme mesure de prévention, tandis que seulement 45 % des petits établissements ont utilisé cette méthode. De même, 87 % des grands établissements assuraient la formation des gestionnaires pour prévenir les fraudes; dans les petits établissements, cette méthode était utilisée dans seulement 69 % des cas. Pour détecter la fraude, les grands établissements utilisaient l'audit interne et externe dans 63 % et 28 % des cas respectivement; 59 % d'entre eux ont déployé des techniques de détection pour repérer les fraudes. Pour les petits établissements, ces proportions se trouvaient à un plus faible niveau, à savoir 52 %, 17 % et 48 % respectivement.

Les sources de renseignements privées sur la fréquence de la fraude en milieu de travail au Canada sont assez rares.

3.2.2. Les sources de renseignement privées sur la fréquence de la fraude en milieu de travail

Les sources de renseignements privées sur la fréquence de la fraude en milieu de travail au Canada sont assez rares. L'une des sources privées les plus connues et les plus exhaustives est la série de rapports rendus publics par l'ACFE; toutefois, ces rapports examinent surtout la situation aux États-Unis. En 1996, l'ACFE a publié une étude exploratoire faisant le point sur la fraude en milieu de travail; l'étude avait pour but d'établir des mesures de référence de la fréquence de la fraude en milieu de travail dans différents types d'organisations et des formes qu'elle revêtait. Depuis lors, l'ACFE a répété l'étude en 2002, 2004, 2006, 2008 et 2010 en élargissant l'étendue de l'analyse pour y incorporer certaines considérations régionales précises. Pour l'édition de 2010, elle a mené une étude à l'échelle mondiale après avoir recueilli de l'information sur des cas de fraude survenus dans différents endroits du globe.

L'une des considérations régionales spécifiques de l'ACFE l'a conduite à mener une étude visant à décrire comment la fraude en milieu de travail était commise au Canada et à déterminer la nature des fraudeurs potentiels ainsi

21 Présenté dans A. TAYLOR-BUTTS et S. PERREAULT, *Les fraudes contre les entreprises au Canada : résultats d'une enquête nationale*, n° 85-571-X au catalogue, 2009.

En plus du fait qu'elles sont rares, les sources de renseignements sur la fréquence de la fraude en milieu de travail au Canada ne donnent pas un portrait cohérent de la situation.

que les principales caractéristiques des entreprises victimes. L'étude se basait sur le sondage mené auprès des membres canadiens de l'ACFE à qui on avait demandé de fournir des renseignements détaillés sur le plus important cas de fraude en milieu de travail ayant fait l'objet d'une enquête depuis janvier 2004. Bien que l'étude ne contienne pas d'informations sur la fréquence de la fraude en milieu de travail, les résultats obtenus à la suite de l'analyse de l'ACFE qui sont présentés ci-après peuvent être pertinents pour la présente discussion²².

- Quelque 42,2 % des cas de fraude en milieu de travail ont eu lieu dans les petites entreprises comptant moins de 100 employés; 14,5 %, dans les entreprises qui emploient entre 100 et 999 personnes ; et 43,4 %, dans les grandes entreprises comptant plus de 1 000 employés.
- Les petites entreprises subissent d'importantes pertes, disproportionnées par rapport à leur taille, en raison de la fraude en milieu de travail; ces pertes atteignent en moyenne 150 000 \$, ce qui représente 11 %²³ de leur chiffre d'affaires annuel. Cette donnée tranche avec la perte médiane de 100 000 \$ subie par les entreprises qui emploient entre 100 et 999 employés.
- Plus du tiers (35,1 %) des cas de fraude en milieu de travail sont détectés grâce à des dénonciations d'employés, de fournisseurs, de clients ou de sources anonymes.

Certains renseignements sur la fraude en milieu de travail qui concernent spécialement le Canada peuvent aussi être obtenus dans une publication de PricewaterhouseCoopers. En effet, dans son enquête « Global Economic Crime Survey » de 2009²⁴, PricewaterhouseCoopers a abordé la question de la fraude en milieu de travail, quoique brièvement. Selon cette enquête, 47 %²⁵ des entreprises canadiennes ont signalé un détournement d'actifs, délit qui représentait également le type de fraude le plus fréquemment signalé.

3.2.3. Le manque de cohérence des renseignements disponibles

En plus du fait qu'elles sont rares, les sources de renseignements sur la fréquence de la fraude en milieu de travail au Canada ne donnent pas un portrait cohérent de la situation. En effet, l'enquête de Statistique Canada suggère que seulement 15 % des entreprises ont été victimes de fraude en milieu de travail; cependant, cette proportion est trois fois plus élevée (47 %) selon les informations recueillies par PricewaterhouseCoopers. Parallèlement, l'enquête de Statistique Canada

22 Basé sur : D. PELTIER-RIVEST, *La détection des fraudes commises en entreprise au Canada : Une étude de ses victimes et de ses malfaiteurs*, Association of Certified Fraud Examiners, 2007.

23 D. PELTIER-RIVEST, « An Analysis of the Victims of Occupational Fraud: A Canadian Perspective », *Journal of Financial Crime*, vol. 16, n° 1, 2009, p. 64-65.

24 PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Le crime économique en période de ralentissement – L'enquête Global Economic Crime Survey 2009 : la perspective canadienne*, 2009.

25 Cette statistique se base sur le fait que 56 % des entreprises canadiennes interrogées ont été victimes d'un crime économique au cours des 12 mois précédant l'enquête; de ce nombre, 83 % ont signalé un détournement d'actifs.

montre que la fréquence des activités frauduleuses ne change pas malgré la taille différente des établissements. Par contre, l'étude de l'ACFE soutient que les petites entreprises sont beaucoup plus susceptibles d'être victimes de fraude en milieu de travail, comparativement aux grandes entreprises, et de subir des pertes financières élevées et disproportionnées par rapport à leur taille.

Ces résultats divergents peuvent s'expliquer par des différences touchant la méthodologie et la portée des études. Comme il a été indiqué précédemment, l'étude de Statistique Canada portait seulement sur trois secteurs précis axés sur les services. Bien que l'analyse de l'ACFE n'ait pas été limitée sur le plan des secteurs, elle se basait sur des renseignements tirés d'un nombre relativement restreint de cas de fraude : 90 cas de fraude en milieu de travail au total ont été examinés, dont 35 survenus dans des petites entreprises qui emploient moins de 100 personnes. Étant donné que l'on dénombre environ 1,12 million de petites entreprises canadiennes²⁶, les conclusions tirées à partir d'un échantillon de 35 cas pourraient ne pas être vraiment représentatives de la situation réelle sur le marché. La situation est la même quant à l'enquête de PricewaterhouseCoopers, car l'échantillon canadien ne comptait que 52 entreprises²⁷.

Bien que les sources d'information sur la fraude en milieu de travail décrites précédemment présentent des lacunes et que les constatations que l'on en tire sont plutôt divergentes, elles constituent toujours les meilleurs documents de référence disponibles sur ce type de fraude au sein des entreprises canadiennes. Notre analyse de la documentation n'a en effet permis de relever aucune autre source de renseignements sur la fréquence de la fraude en milieu de travail au Canada et encore moins au sein des PME.

En résumé, il convient de souligner les points suivants : D'abord, la fraude en milieu de travail se caractérise habituellement par plusieurs éléments clés : le stratagème est clandestin, il constitue une infraction aux devoirs de son auteur envers l'organisation, il est réalisé pour obtenir des gains financiers directs ou indirects et il soustrait à l'organisation des actifs, des produits ou des réserves. La taxonomie détaillée de la fraude en milieu de travail comprend plus de 50 types distincts de fraudes. Ensuite, le terme désormais répandu de « crime économique » ne devrait pas être confondu avec la fraude en milieu de travail, car il ne suppose pas nécessairement un usage abusif des ressources de l'employeur. Le profil type du criminel économique est aussi sensiblement différent de celui du fraudeur en milieu de travail. Enfin, ni les statistiques officielles recueillies par les organismes gouvernementaux ni les

26 INDUSTRIE CANADA, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, juillet 2011, Tableau 1, p. 7.

27 PRICEWATERHOUSECOOPERS, *The Global Economic Crime Survey – Economic Crime in a Downturn*, 2009, p. 19.

renseignements réunis par les autres groupes ou parties intéressés ne brossent un portrait exhaustif du nombre d'entreprises canadiennes victimes de fraude en fonction du type de fraude. De même, aucune étude menée jusqu'à présent ne se penche sur la fraude au sein des PME.

Constatations découlant du sondage de CGA-Canada sur la fraude en milieu de travail au sein des PME

4

Le sondage commandé par CGA-Canada visait à examiner le niveau de vulnérabilité des PME²⁸ canadiennes face à la fraude en milieu de travail et à réunir de l'information sur la fréquence de ce type de fraude dont sont victimes les PME et sur les formes qu'elle revêt. Il visait en outre à recenser les mesures de prévention et de détection appliquées par les PME pour se protéger contre la fraude en milieu de travail. À cette fin, on a demandé aux répondants de réfléchir aux affaires et aux événements survenus au cours du dernier exercice en s'attardant à deux grands éléments : i) le nombre total d'incidents en matière de fraude en milieu de travail dont ont été victimes les PME (une attention particulière a été portée aux caractéristiques de l'incident le plus important) et ii) les mesures utilisées par les PME pour prévenir et détecter les incidents de cette nature. Les constatations découlant du sondage sont présentées ici selon ces deux grands thèmes. L'Annexe A, quant à elle, contient la description de la méthodologie et le questionnaire du sondage.

Aux fins du sondage, le terme « fraude en milieu de travail » signifie l'utilisation de son emploi à des fins de gain personnel par le biais du détournement ou de l'usage abusif délibérés des ressources ou des actifs de l'employeur²⁹. Un acte de vol commis sans tromperie n'est pas considéré comme étant une fraude. Un acte de fraude en milieu de travail sous-entend soit un incident unique de fraude en milieu de travail soit une succession d'incidents répétés sur une certaine période et émanant de la même source, dont l'entreprise répondante a pris connaissance.

4.1. Les incidents en matière de fraude en milieu de travail

On a demandé aux répondants de réfléchir au nombre d'incidents en matière de fraude en milieu de travail dont leur entreprise avait été victime au cours du dernier exercice et de donner des détails sur la fraude en milieu de travail la plus importante ayant eu lieu pendant la même période. On a classé les types de fraudes en milieu de travail en six groupes : détournement de fonds, détournement de stocks ou d'actifs, vol d'information confidentielle et de propriété intellectuelle, surévaluation ou sous-évaluation des actifs ou des produits, déclaration trompeuse quant aux titres de compétences professionnels, ou quant aux documents internes ou externes, et corruption³⁰. Les répondants

28 Pour les besoins du présent rapport, les petites et moyennes entreprises (PME) sont celles qui emploient entre 5 et 499 personnes.

29 Définition de l'ACFE, *Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, 1996, p. 2.

30 Dans le cadre du sondage, le terme « corruption » comprend le conflit d'intérêts, l'acceptation de cadeaux, de gratifications ou de commissions secrètes offerts par des fournisseurs ou des relations d'affaires.

Le quart (26 %) des PME interrogées ont été victimes d'au moins un incident en matière de fraude en milieu de travail pendant le dernier exercice.

avaient également la possibilité d'indiquer d'autres types de fraudes en milieu de travail qui ne faisaient pas partie de la liste des choix de réponses.

4.1.1. La fréquence de la fraude en milieu de travail au sein des PME

Le quart (26 %) des PME interrogées ont déclaré avoir été victimes d'au moins un incident en matière de fraude en milieu de travail pendant le dernier exercice, tandis que 4 % des répondants ne pouvaient affirmer avec certitude qu'une fraude en milieu de travail était survenue au sein de leur entreprise³¹. Selon ces pourcentages, environ 290 000 PME canadiennes auraient été victimes de fraude en milieu de travail en 2010 et 50 000 autres n'excluraient pas cette possibilité.

En ce qui a trait à la probabilité que les PME signalent les incidents en matière de fraude, il existe d'importantes différences régionales : seules 16 % des PME québécoises interrogées nous ont dit avoir été victimes de fraude en milieu de travail au cours du dernier exercice, tandis qu'en Ontario et en Colombie-Britannique, cette proportion était au moins deux fois supérieure, s'élevant à 31 % et 37 % respectivement³². La taille de l'entreprise est un autre facteur qui influe sur la probabilité de signaler les fraudes en milieu de travail. Un quart (26 %) des PME générant un chiffre d'affaires annuel de moins de cinq millions de dollars ont affirmé avoir été victimes d'incidents de fraude en milieu de travail; pour les plus grandes PME (celles dont le chiffre d'affaires annuel dépasse les cinq millions de dollars), cette proportion s'élève à 36 %. Ces résultats se confirment lorsque la taille de l'entreprise est mesurée en fonction du nombre d'employés.

Les PME dont le rendement faiblit sont aussi légèrement plus vulnérables face à la fraude en milieu de travail. Quelque 32 % des entreprises ayant connu un déclin important de leur performance financière pendant les trois derniers exercices ont déclaré avoir été victimes de fraude en milieu de travail. Parmi celles dont le rendement ne s'est pas détérioré, seules 25 % ont signalé des fraudes. Les données qui caractérisent les entreprises, comme le nombre d'années d'existence et le secteur d'activité, ne semblent pas influencer de manière notable la probabilité de signaler une fraude en milieu de travail.

Parmi les types de fraudes en milieu de travail cités par les PME, on trouve en tête de liste le détournement de stocks ou d'actifs : 54 % des entreprises ayant signalé une fraude ont affirmé avoir subi au moins un incident de détournement

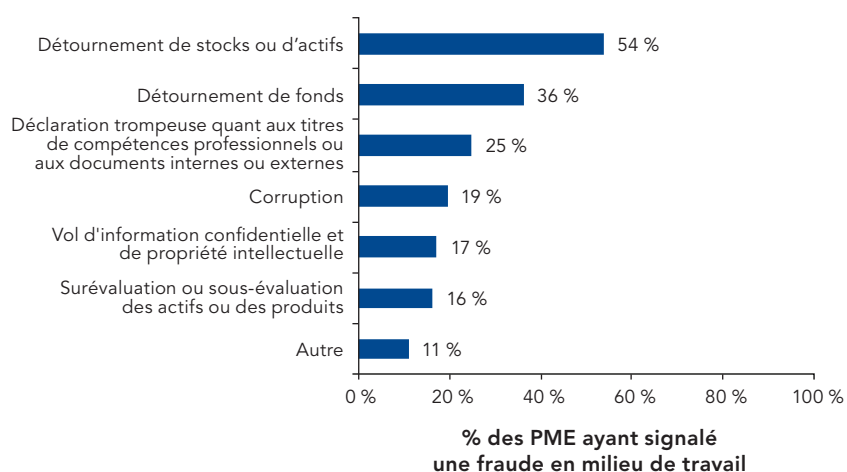
31 Ce pourcentage (4 %) de répondants fait référence à ceux qui ont choisi l'option « ne sait pas » lorsqu'on leur demandait de l'information sur le nombre d'incidents liés à chaque type de fraude en milieu de travail survenus au sein de leur entreprise pendant le dernier exercice. Comme les options « aucun » et « refus » étaient également disponibles, la préférence accordée à l'option « ne sait pas » est considérée comme correspondant à une connaissance insuffisante de l'occurrence des incidents en matière de fraude en milieu de travail.

32 Il existe aussi des différences entre les autres provinces; toutefois, la taille de l'échantillon pour celles-ci ne permet pas d'effectuer une comparaison régionale fiable.

de stocks ou d'actifs pendant le dernier exercice. Suivent de loin en deuxième et troisième places le détournement de fonds et la déclaration trompeuse quant aux titres de compétences professionnels, ou quant aux documents internes ou externes : environ 36 % et 25 % des PME respectivement ont indiqué avoir été victimes de ces types de fraudes (Figure 1).

Les répondants au sondage avaient l'option d'indiquer la fréquence de l'occurrence des cas de fraude survenus au cours du dernier exercice. Bien que le nombre d'incidents le plus fréquemment mentionné, tous types confondus, soit « un », au moins un cinquième des répondants ayant été victimes de détournement de fonds, de stocks ou d'actifs, et de corruption ont affirmé que ces types de fraudes étaient survenus quatre fois ou plus pendant cette période.

Figure 1 – Types de fraudes en milieu de travail subies par les PME



Le détournement de stocks ou d'actifs a été désigné par les répondants comme étant le principal type d'incident de fraude en milieu de travail survenu au sein de leur entreprise.

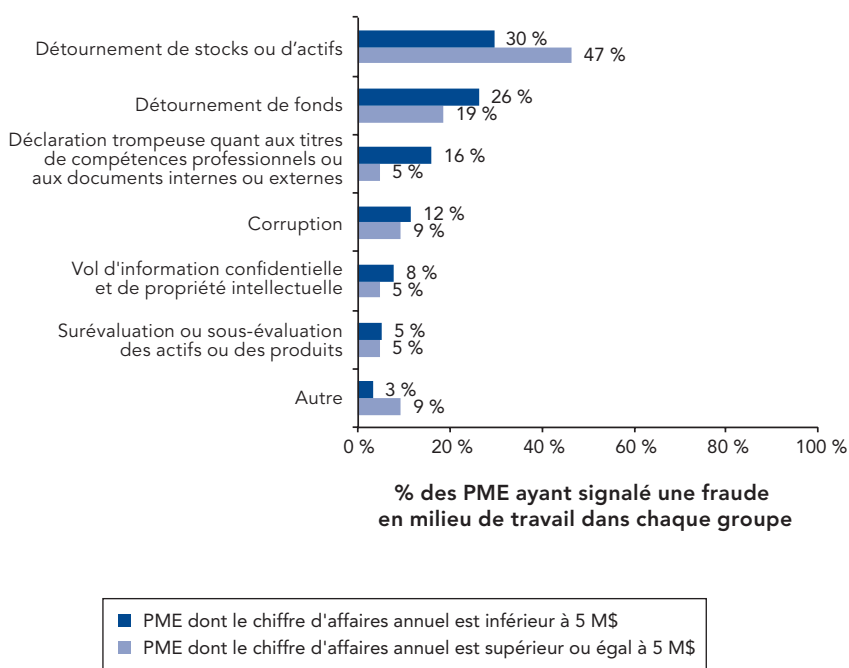
4.1.2. Les caractéristiques de l'incident le plus important en matière de fraude en milieu de travail

Afin de mieux comprendre les moyens de détecter la fraude en milieu de travail et ses conséquences pour les PME, on a interrogé les répondants du sondage sur l'incident le plus important en matière de fraude en milieu de travail ayant eu lieu au sein de leur entreprise pendant le dernier exercice. Le détournement de stocks ou d'actifs a été désigné par les répondants comme étant le principal type d'incident de fraude en milieu de travail survenu au sein de leur entreprise : 34 % des répondants qui ont été victimes de fraude ont donné cette réponse. Pour 26 % des PME qui ont décelé une fraude, le détournement de fonds a constitué l'incident le plus important.

La plupart du temps, l'incident le plus important en matière de fraude en milieu de travail a été découvert grâce aux employés.

En regroupant les entreprises en PME de petite taille (générant un chiffre d'affaires annuel de moins de cinq millions de dollars) et en PME de grande taille (dont le chiffre d'affaires annuel est de cinq millions de dollars et plus), on observe certaines différences dans le type de fraude en milieu de travail désigné comme ayant constitué l'incident le plus important. Par exemple, le détournement de stocks ou d'actifs est beaucoup plus souvent désigné comme étant l'épisode de fraude le plus important par les grandes PME. Par contre, les petites PME sont plus susceptibles d'indiquer la déclaration trompeuse quant aux titres de compétences professionnels, ou quant aux documents internes ou externes, comme étant l'incident le plus important (Figure 2).

Figure 2 – Type d'incident le plus important en matière de fraude en milieu de travail dont les PME ont été victimes



Remarque : En raison de la taille relativement faible de l'échantillon pour la catégorie « PME dont le chiffre d'affaires est de cinq millions de dollars ou plus », les pourcentages présentés dans la figure ci-dessus devraient être vus comme une indication de la fréquence relative des différents types de fraudes en milieu de travail, plutôt que comme une mesure précise de la fréquence des occurrences des fraudes.

La plupart du temps, l'incident le plus important en matière de fraude en milieu de travail a été découvert grâce aux employés. Environ 24 % des PME ayant été victimes de fraude en milieu de travail ont indiqué que le plus important cas de fraude a été découvert et signalé par des employés. Pour 22 % des répondants, l'incident le plus important a été découvert par le personnel affecté

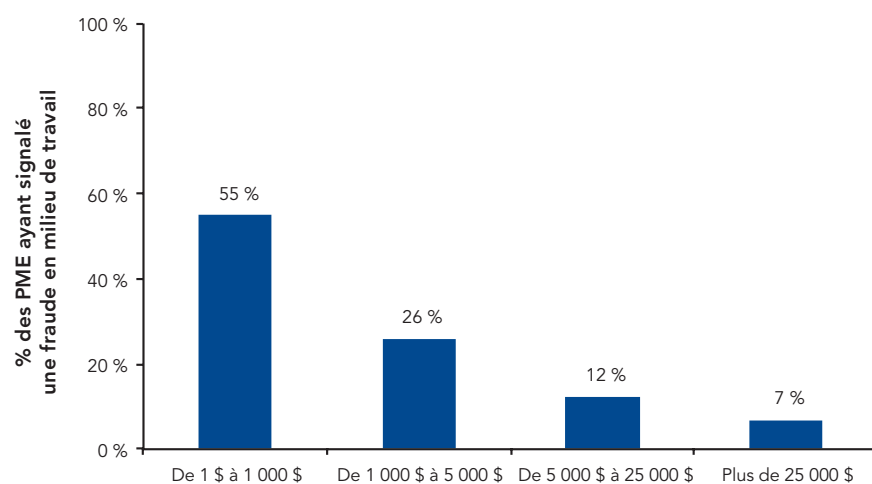
à l'audit interne et/ou à la conformité, tandis que dans 16 % et 10 % des cas respectivement, il a été signalé par des membres de la direction, ou par des clients ou des relations d'affaires. Trois autres méthodes de détection de la fraude – l'exploration et l'analyse de données, les contrôles à l'improviste et les audits externes – ont mené beaucoup moins fréquemment à la détection des plus importants incidents de fraude. Il est intéressant de noter que, dans 9 % des cas, le plus important incident a été découvert par accident.

4.1.3. L'incidence de la fraude en milieu de travail sur les PME

Les pertes financières subies par les PME en raison des incidents signalés en matière de fraude en milieu de travail pendant le dernier exercice ne se sont pas révélées très importantes. Plus de la moitié (55 %) des PME victimes de fraude en milieu de travail ont évalué que les pertes financières liées à la fraude n'avaient pas dépassé 1 000 \$, tandis que 26 % ont estimé que leurs pertes se situaient entre 1 000 \$ et 5 000 \$. Seulement 7 % des PME qui ont été victimes de fraude en milieu de travail ont affirmé que leurs pertes financières dépassaient les 25 000 \$ (Figure 3); et seules deux entreprises (c.-à-d. moins de 1 % des victimes de fraude) ont signalé une perte estimée à plus de 200 000 \$.

Plus de la moitié (55 %) des PME victimes de fraude en milieu de travail ont évalué que les pertes financières liées à la fraude n'avaient pas dépassé 1 000 \$.

Figure 3 – Étendue des pertes financières subies en raison de la fraude en milieu de travail



La taille et le secteur d'activités sont deux éléments caractéristiques des entreprises qui ont pu avoir une certaine incidence sur l'étendue des pertes financières subies par les PME à la suite d'une fraude en milieu de travail. Par exemple, les PME dont le chiffre d'affaires annuel dépasse cinq millions de dollars ont signalé des pertes supérieures à 25 000 \$ deux fois plus souvent que les PME générant un chiffre d'affaires annuel inférieur à cinq millions

Le moral du personnel
constitue, de loin,
l'aspect de l'entreprise le
plus touché par la fraude
en milieu de travail.

de dollars (12 % contre 6 %). Ces résultats se confirment lorsque la taille de l'entreprise est mesurée en fonction du nombre d'employés. De même, les PME du secteur des services sont trois fois plus susceptibles de signaler des pertes dépassant 25 000 \$ que les PME liées au secteur de la production de biens. Ces différences ne modifient pas la tendance principale, toutefois : quelles que soient les caractéristiques de l'entreprise, plus de la moitié des répondants qui ont été victimes de fraude au cours du dernier exercice ont évalué leurs pertes comme étant relativement modestes (inférieures ou égales à 1 000 \$).

Il convient de noter que les constatations découlant du sondage de CGA-Canada à propos de l'échelle des pertes financières subies en raison de la fraude en milieu de travail diffèrent nettement de celles tirées de l'étude portant sur le Canada qu'a menée l'ACFE en 2007. Selon les données de l'ACFE, pour les petites entreprises comptant moins de 100 employés, la perte financière médiane liée à la fraude en milieu de travail est de 150 000 \$³³, tandis que la perte moyenne subie par une petite entreprise est de 1 188 462 \$³⁴. Bien que la cause exacte de cet écart soit inconnue, il existe un certain nombre d'explications possibles. Par exemple, les renseignements concernant l'incidence monétaire de la fraude peuvent être jugés sensibles par les entreprises et, donc, ne pas être réellement divulgués dans un sondage recueillant les données directement de ces établissements, comme c'est le cas pour le sondage de CGA-Canada. L'étude de l'ACFE n'a pas fait face à ce genre de limitation, car l'information a été fournie par des enquêteurs sur la fraude, qui peuvent être considérés comme étant plus neutres que les entreprises victimes au moment d'évaluer les conséquences des incidents de fraude. À l'opposé, l'étude de l'ACFE ne visait pas à recueillir des renseignements à partir d'un échantillon représentatif de répondants, mais plutôt auprès d'enquêteurs sur la fraude désireux de fournir des informations. Par conséquent, certaines prédispositions de la part des participants ayant répondu volontairement au sondage pourraient s'être traduites par une perception disproportionnée de la taille des cas de fraude décrits. En outre, l'étude de l'ACFE a évalué les pertes financières en se basant sur les renseignements qui concernent le *plus important* cas de fraude ayant fait l'objet d'une enquête de la part des répondants. Cette donnée pourrait naturellement avoir mené à une surestimation des pertes lors de leur extrapolation, des cas individuels jusqu'à l'échelle d'un secteur.

En plus des conséquences financières de la fraude, les répondants ont aussi été interrogés sur les autres effets négatifs liés à la fraude en milieu de travail. Comme on le constate sur le graphique supérieur de la Figure 4, le moral du personnel constitue, de loin, l'aspect de l'entreprise le plus touché par la fraude en

33 D. PELTIER-RIVEST, *La détection des fraudes commises en entreprise au Canada : Une étude de ses victimes et de ses malfaiteurs*, ACFE, 2007, p. 18.

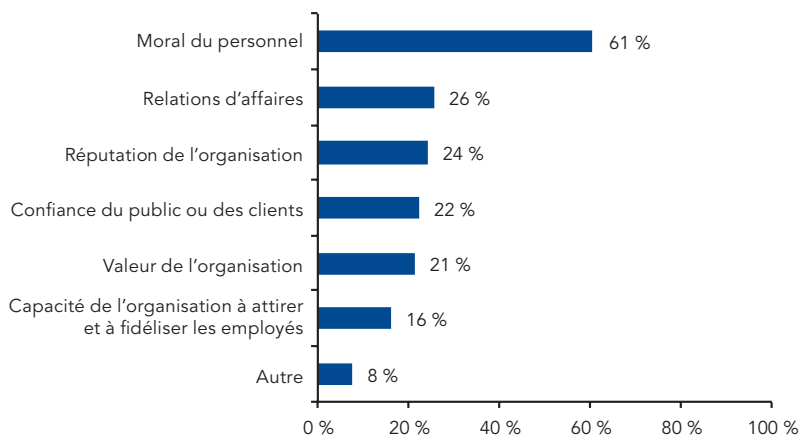
34 D. PELTIER-RIVEST, « An Analysis of the Victims of Occupational Fraud: A Canadian Perspective », *Journal of Financial Crime*, vol. 16, n° 1, 2009, p. 65.

milieu de travail : 61 % des PME victimes de fraude pendant le dernier exercice sont de cet avis. Suivent à une bonne distance les éléments comme les relations d'affaires, la réputation de l'organisation, la confiance du public et des clients et la valeur de l'organisation; ils ont été désignés par au moins un cinquième des répondants comme d'autres conséquences négatives non financières de la fraude en milieu de travail. La majorité des répondants ayant choisi l'option de réponse « autre » ont indiqué que la fraude dont a été victime leur entreprise a eu des répercussions sur la confiance de la direction envers le personnel.

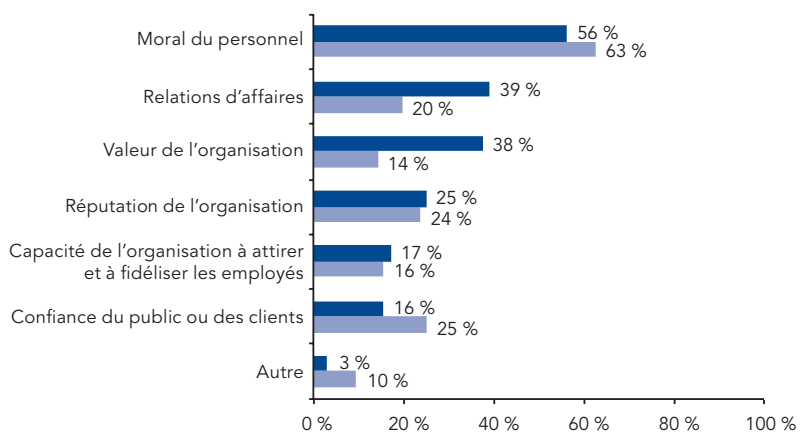
La probabilité que les répondants signalent des conséquences négatives de la fraude sur certains aspects de l'entreprise a fluctué selon les caractéristiques de l'entreprise. L'« âge » de l'entreprise est un facteur particulièrement déterminant. Comme on le constate sur le graphique inférieur de la Figure 4, les PME constituées plus récemment sont deux fois plus nombreuses que les PME plus anciennes à croire que la fraude en milieu de travail a des répercussions négatives sur les relations d'affaires et la valeur de l'organisation. Quant aux PME de grande taille (celles employant entre 20 et 499 personnes), elles estiment, contrairement aux plus petites (celles employant entre 5 et 19 personnes), que c'est davantage le moral du personnel et la réputation de l'organisation qui sont à risque : la proportion de répondants ayant retenu ces choix de réponses était de 67 %, contre 58 %, et de 30 %, contre 21 %, respectivement. Par contre, les PME actives dans le secteur de la production de biens sont plus susceptibles que celles œuvrant dans le secteur des services de constater un effet négatif sur la valeur de leur organisation (29 % contre 20 % respectivement).

La majorité (57 %) des répondants ont affirmé que leur entreprise avait revu les mesures disciplinaires imposées en cas de fraude.

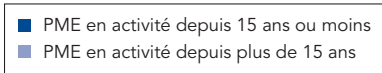
Figure 4 – Aspects des activités ayant subi des répercussions défavorables en raison de la fraude en milieu de travail



% des PME ayant signalé une fraude en milieu de travail



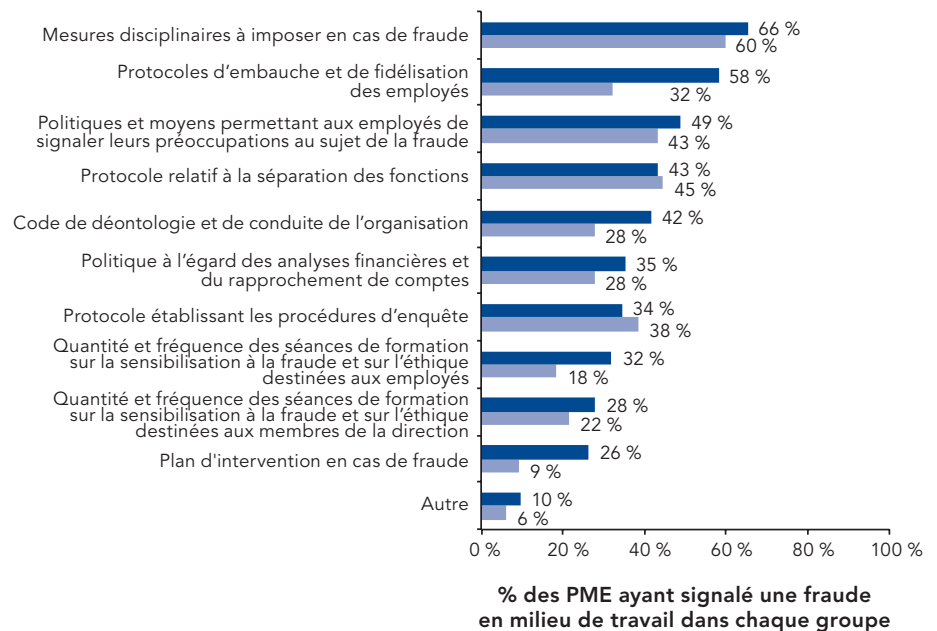
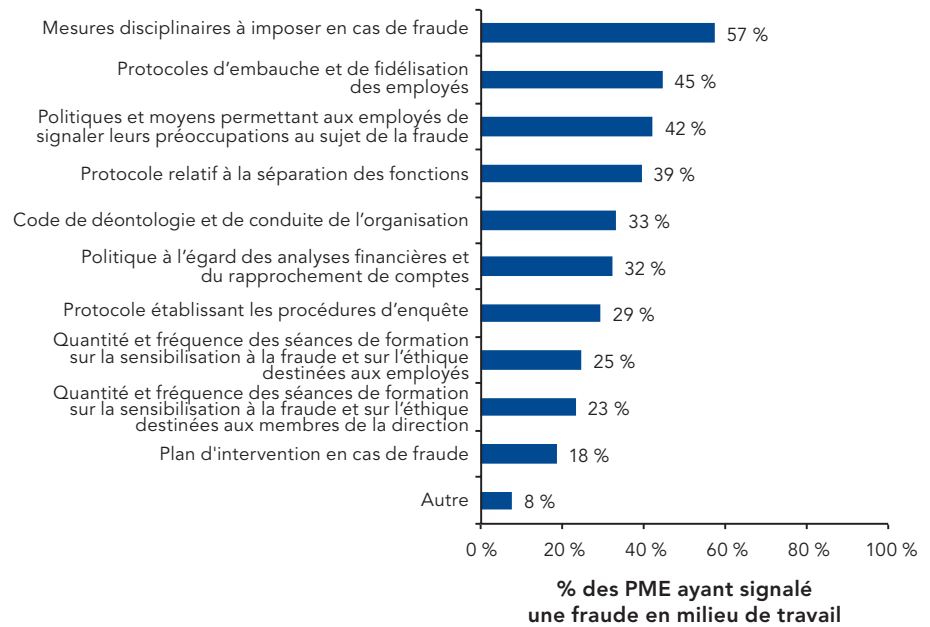
% des PME ayant signalé une fraude en milieu de travail dans chaque groupe



Quand un acte de fraude en milieu de travail est découvert, on peut raisonnablement s'attendre à ce que l'entreprise apporte certains ajustements à ses politiques ou à ses pratiques internes afin de prévenir la répétition de ce type d'incident dans l'avenir. Dans le cadre du sondage, on a demandé aux PME ayant été victimes de fraude pendant le dernier exercice de préciser ces ajustements. La majorité (57 %) des répondants ont affirmé que leur entreprise avait revu les mesures disciplinaires imposées en cas de fraude. Les deux autres ajustements les plus souvent mentionnés sont la modification des protocoles d'embauche et de fidélisation des employés et l'adaptation des politiques et des méthodes permettant aux employés de signaler leurs préoccupations au sujet de la fraude : 45 % et 42 % des répondants, respectivement, ont indiqué ces ajustements (graphique supérieur de la Figure 5). Deux mesures additionnelles, soit le renforcement du système de contrôle interne et l'amélioration des mesures de sécurité physiques permettant de protéger les actifs de l'organisation, ont été le plus souvent mentionnées comme « autres » politiques et pratiques ayant été corrigées à la suite de la détection d'une fraude en milieu de travail.

Lorsque l'on regroupe les entreprises en PME de petite taille (entre 5 et 19 employés) et en PME de grande taille (entre 20 et 499 employés), un certain nombre de différences apparaissent concernant le type de politiques qui ont été corrigées par suite d'une fraude en milieu de travail. Par exemple, par rapport aux grandes PME, les petites PME ont accordé plus d'attention à la révision des protocoles d'embauche et de fidélisation des employés (58 % et 32 % respectivement). De même, elles ont été beaucoup plus susceptibles de modifier le code d'éthique et de conduite de l'organisation ainsi que la quantité et la fréquence des séances de formation sur la sensibilisation à la fraude et sur l'éthique destinées aux employés (graphique supérieur de la Figure 5). Le secteur d'activité de l'entreprise influe également sur la probabilité de révision des politiques relatives à la séparation des fonctions : 48 % des PME du secteur de la production des biens ont affirmé avoir corrigé ces politiques à la suite d'incidents de fraude en milieu de travail. Parmi les PME du secteur des services, cette proportion est de 37 %.

Figure 5 – Politiques ou pratiques internes révisées par suite d'incidents de fraude en milieu de travail



■ PME comptant entre 5 et 19 employés
 ■ PME comptant entre 20 et 499 employés

4.2. La prévention et la détection de la fraude en milieu de travail

On a demandé à tous les répondants au sondage – non seulement ceux ayant signalé un incident en matière de fraude en milieu de travail, mais aussi ceux n'en ayant pas signalé – d'indiquer les mesures mises en œuvre au sein de leur entreprise au cours du dernier exercice pour assurer la prévention et la détection de ce type d'incident.

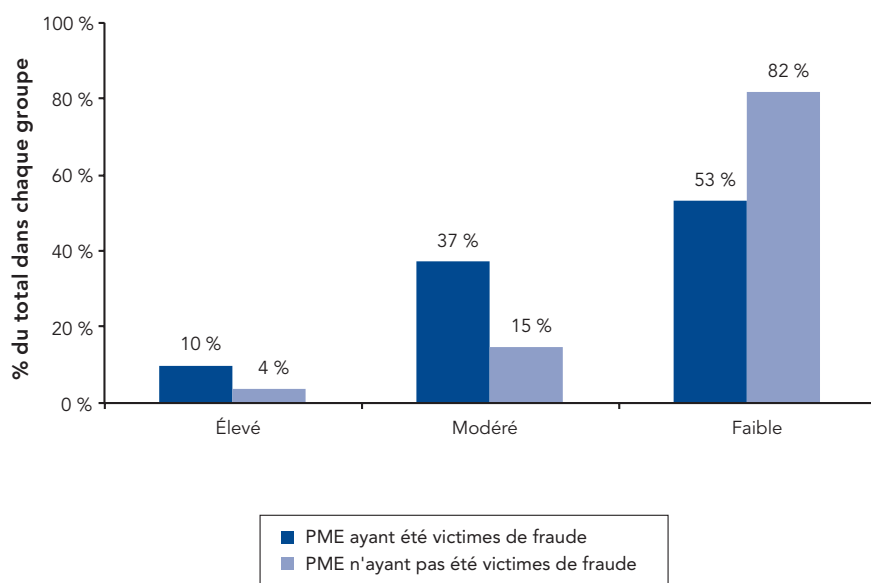
4.2.1. Le niveau du risque de fraude en milieu de travail

Globalement, les répondants interrogés sont d'avis que la fraude en milieu de travail ne présente pas de risque significatif pour leur entreprise. Seulement 5 % des PME ont estimé que ce type de fraude représentait un risque élevé, tandis que 21 % ont jugé que ce risque était modéré. La majorité (74 %) des PME interrogées, ont fait valoir que leur exposition au risque de fraude était faible.

Selon les caractéristiques de l'entreprise, on remarque des différences quant à la perception du risque chez les répondants. La différence la plus notable apparaît lorsque les PME interrogées sont réparties en deux groupes selon qu'elles ont été victimes de fraude pendant le dernier exercice ou pas. Les PME ayant signalé au moins un incident de fraude sont au moins deux fois plus susceptibles de juger élevé ou modéré le risque de fraude en milieu de travail; toutefois, la majorité (53 %) croit toujours que ce type de fraude représente un risque faible pour leur entreprise (Figure 6).

Seulement 5 % des PME ont estimé que ce type de fraude représentait un risque élevé, tandis que 21 % ont jugé que ce risque était modéré.

Figure 6 – Perception du niveau de risque de fraude en milieu de travail



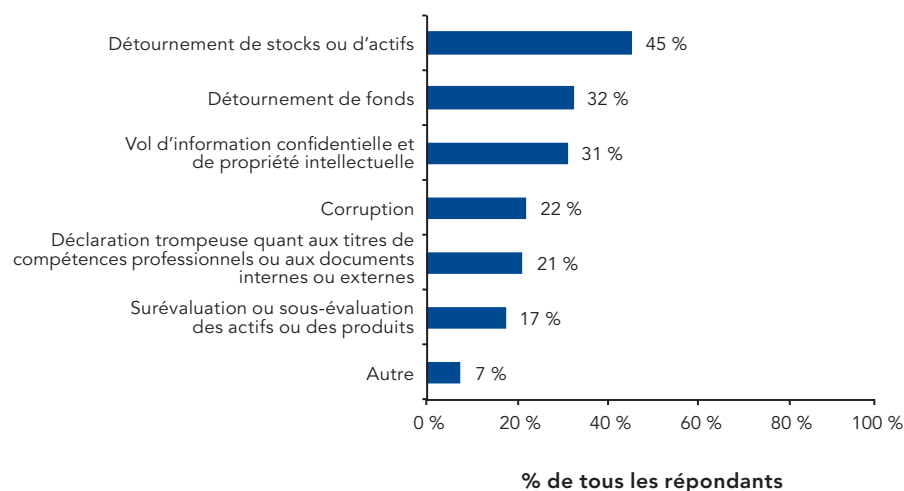
Le quart (26 %) des PME interrogées affirment n'être vulnérables à aucun des types de fraude en milieu de travail.

On a observé un certain nombre d'autres divergences concernant la perception du niveau de risque de fraude de la part des répondants. Par exemple, la taille de l'entreprise a une certaine influence sur la perception du risque : si 25 % des PME de grande taille (celles comptant entre 20 et 499 employés) jugent que le niveau de risque est modéré, plutôt que faible, seules 19 % des PME de petite taille (celles comptant entre 5 et 19 employés) sont de cet avis. Les entreprises récentes (celles qui sont en activité depuis moins de 15 ans) sont deux fois plus susceptibles que les plus anciennes (celles qui existent depuis plus de 15 ans) de juger ce risque élevé. Les entreprises dont le rendement faiblit sont également plus vigilantes par rapport au risque de fraude en milieu de travail : environ 10 % des PME qui ont connu une baisse importante de leur performance financière au cours des trois dernières années ont évalué que le risque était élevé, contre seulement 4 % des entreprises ayant enregistré un rendement stable ou en hausse. Les autres caractéristiques de l'entreprise, comme son secteur d'activité, son chiffre d'affaires, la province où elle est exploitée et la rapidité de son expansion n'ont pas influé de manière notable sur la perception des répondants à l'égard du niveau du risque de fraude en milieu de travail.

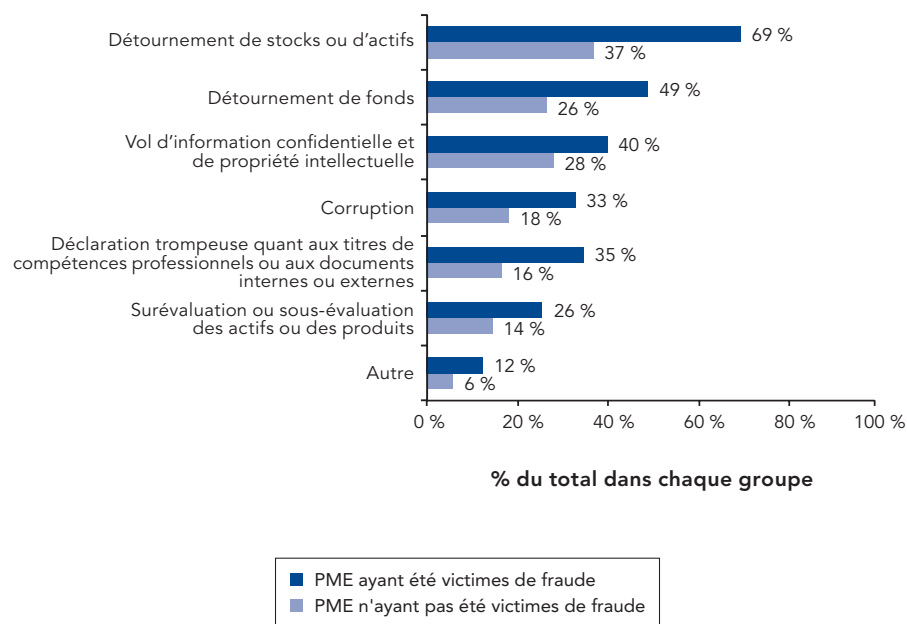
On a demandé aux répondants d'indiquer les types de fraudes en milieu de travail auxquels leur entreprise pourrait potentiellement être exposée. Le quart (26 %) des PME interrogées affirment n'être vulnérables à aucun des types de fraudes mentionnés. Les répondants qui jugent que leur entreprise est vulnérable à la fraude en milieu de travail citent le plus souvent le détournement de stocks ou d'actifs comme leur point faible : c'est le cas de 45 % d'entre eux. Environ 32 % des répondants estiment que leur entreprise est vulnérable au détournement de fonds, tandis que 31 % considèrent que la menace provient plutôt du vol d'information confidentielle et de propriété intellectuelle (graphique supérieur de la Figure 7). Le mauvais usage du temps de l'entreprise est le type de fraude le plus souvent indiqué dans la catégorie « autre ». Ces perceptions de la vulnérabilité relative aux différents types de fraudes en milieu de travail correspondent assez justement aux types de fraudes dont certaines entreprises interrogées ont effectivement été victimes (selon l'analyse de la Figure 1).

La répartition en deux catégories des PME interrogées, selon qu'elles ont été ou pas victimes de fraude en milieu de travail au cours du dernier exercice, révèle une facette intéressante de la perception de la vulnérabilité. Bien que le classement des types de fraudes auxquels une entreprise peut être vulnérable ne varie pas considérablement d'un groupe à l'autre, la proportion de répondants ayant jugé leur entreprise vulnérable à un certain type de fraude était beaucoup plus élevée parmi les PME qui ont été victimes de fraude que parmi les autres (graphique inférieur de la Figure 7). Cela montre bien que les PME qui ont elles-mêmes subi une fraude sont mieux sensibilisées aux risques associés aux actions frauduleuses et à leur vulnérabilité à celles-ci.

**Figure 7 – Types de fraude en milieu de travail
auxquels les entreprises se jugent vulnérables**



La majorité (59 %) des PME interrogées n'évaluent pas les risques de fraude en milieu de travail.



On a demandé aux répondants du sondage si leur organisation entreprend périodiquement (p. ex. mensuellement, trimestriellement ou annuellement) une évaluation des risques de fraude en milieu de travail. Moins de la moitié (41 %) des PME interrogées évaluent les risques de fraude en milieu de travail, et la majorité (59 %) ne le font pas. La probabilité que l'entreprise réalise périodiquement une évaluation des risques est quelque peu influencée par la perception qu'elle a de son niveau d'exposition à la fraude. Par exemple, 57 % des répondants qui estiment que la fraude présente un risqué élevé pour leur

L'immense majorité
(80 %) des PME
interrogées n'ont pas
de plan d'intervention
en cas de fraude.

organisation ont dit entreprendre périodiquement une évaluation des risques. Parmi les entreprises qui estiment que le risque est faible, cette proportion s'élève à 39 % seulement.

La taille des entreprises et leur secteur d'activité sont deux autres éléments qui jouent un rôle dans la propension à effectuer périodiquement une évaluation des risques de fraude en milieu de travail. Environ 38 % des PME de plus petite taille (celles dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à cinq millions de dollars) ont indiqué que ce genre d'évaluation faisait partie des pratiques de l'entreprise. Cette proportion atteint 57 % parmi les entreprises générant un chiffre d'affaires annuel de plus de cinq millions de dollars. De même, celles comptant un grand nombre d'employés et celles œuvrant dans le secteur de la production de biens sont plus susceptibles de procéder périodiquement à une évaluation que celles comptant moins d'employés ou celles œuvrant dans le secteur des services. La probabilité qu'une PME entreprenne périodiquement une évaluation des risques ne semble pas dépendre du fait qu'elle ait été victime, ou pas, d'une fraude en milieu de travail au cours du dernier exercice.

Les résultats du sondage ont révélé que le niveau de préparation des PME pour intervenir en cas de fraude est encore plus bas que leur engagement à effectuer périodiquement une évaluation des risques : seulement un cinquième (20 %) des PME interrogées s'étaient dotées d'un plan d'intervention en cas de fraude, tandis que l'immense majorité (80 %) n'en avait pas. Deux facteurs (la taille de l'organisation et son expérience passée en matière de fraude) influent sur l'attitude de l'entreprise dans ce domaine. Les PME de plus grande taille, ainsi que celles qui ont été victimes de fraude, sont plus susceptibles de disposer d'un plan d'intervention en cas de fraude. Plus précisément, 29 % des grandes PME (celles dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à cinq millions de dollars) et 26 % de celles ayant été victimes de fraude disposaient d'un tel plan. Cette proportion est sensiblement plus faible (18 % et 19 % respectivement) dans le cas des entreprises générant un chiffre d'affaires annuel inférieur à cinq millions de dollars et celles n'ayant pas signalé de fraude pendant le dernier exercice.

4.2.2. Les mesures de prévention de la fraude

On a présenté aux répondants du sondage une liste de neuf méthodes ou techniques possibles pour se protéger contre la fraude en milieu de travail et on leur a demandé de relever celles qui étaient en place au sein de leur entreprise pendant le dernier exercice. Bien que les trois quarts des entreprises interrogées estiment que la fraude ne présente qu'un risque faible pour leur organisation, seulement 2 % des répondants ont affirmé n'utiliser aucune méthode de prévention de la fraude. Comme le montre le graphique supérieur de la Figure 8, les deux techniques de prévention les plus fréquemment utilisées sont l'application de procédures comptables claires et uniformes et l'exécution

fréquente d'examens financiers et/ou de rapprochements de comptes. Quatre PME interrogées sur cinq se fient à ces mesures de prévention. Environ les trois quarts des entreprises interrogées utilisent d'autres mesures de prévention, comme les mesures de sécurité physiques permettant de protéger les actifs de l'organisation, la séparation des fonctions, les politiques d'autorisation des opérations et les vérifications préalables à l'emploi.

Comme il a été indiqué précédemment, seule une très faible proportion des PME interrogées n'utilisent aucune mesure de prévention de la fraude. Celles qui appliquent des mesures de prévention sont également très susceptibles d'en avoir mis en place plusieurs. Environ 7 % des répondants ont affirmé que leur entreprise se fie aux neuf mesures de prévention proposées comme choix de réponses; près de la moitié (48 %) ont indiqué que leur organisation utilisait une combinaison de six à huit mesures de prévention, et seulement 15 % des PME n'ont mis en place que trois mesures ou moins.

Quand il s'agit d'utiliser, ou non, certaines mesures de prévention de la fraude, la taille de l'entreprise est un facteur particulièrement déterminant. Lorsque l'on divise les entreprises interrogées en deux catégories, soit les PME de grande taille (celles comptant entre 20 et 499 employés) et les PME de petite taille (celles comptant entre 5 et 19 employés), les grandes PME sont davantage susceptibles d'avoir mis en place une mesure de prévention de la fraude. La distinction se fait surtout au niveau de la mise en place et de la mise en application d'un code de conduite des employés, de la séparation des fonctions, de la rotation obligatoire des postes ou des fonctions et de la mise en place de mesures de sécurité physiques permettant de protéger les actifs de l'organisation (graphique inférieur de la Figure 8). Ces différences demeurent constantes lorsque les entreprises sont réparties en PME de petite taille et PME de grande taille, selon leur chiffre d'affaires annuel.

Les PME sont très susceptibles d'avoir mis en place plusieurs mesures de prévention de la fraude.

Figure 8 – Mesures et techniques de prévention de la fraude en milieu de travail utilisées par les PME



La probabilité qu'une entreprise utilise des mesures de prévention de la fraude n'est pas particulièrement influencée par le fait qu'elle ait été victime, ou non, de fraude au cours du dernier exercice. Cependant, une exception est digne de mention : environ 72 % des entreprises qui ont été victimes de fraude ont dit avoir mis en place et appliqué un code de conduite des employés, tandis qu'une proportion moindre (63 %) d'entreprises n'ayant pas été victimes de fraude ont indiqué l'avoir fait. On constate également certaines différences régionales. Par

exemple, par rapport aux répondants de l'ensemble du Canada, les répondants du Québec sont systématiquement moins susceptibles d'indiquer qu'ils utilisent l'une ou l'autre des mesures de prévention présentées. Un certain nombre d'autres divergences provinciales ont été observées, sans toutefois observer de tendance particulière. Par contre, d'autres caractéristiques d'entreprise, comme le nombre d'années d'existence et le secteur d'activité, n'influent pas sur la probabilité de mise en place de mesures de prévention de la fraude.

4.2.3. Les mesures de détection de la fraude

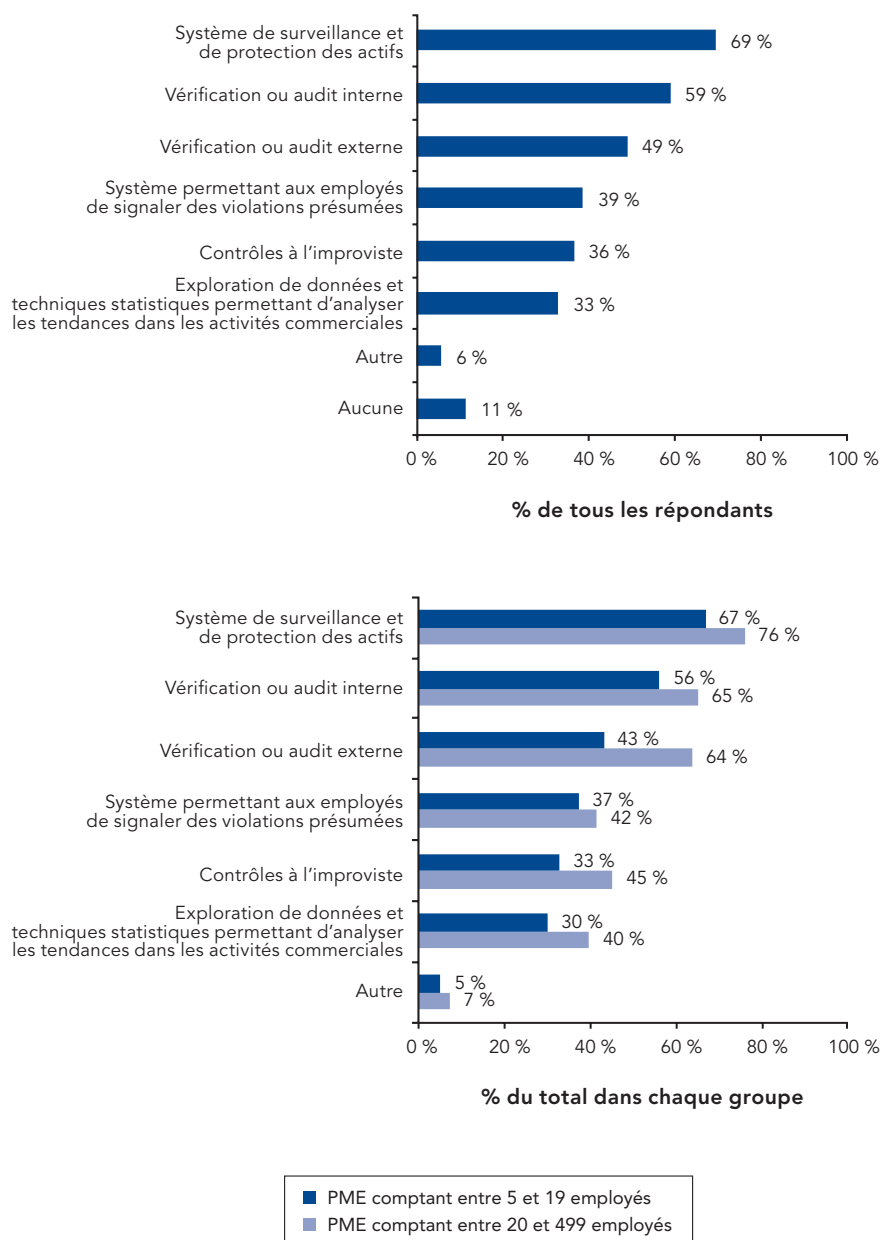
On a présenté aux répondants du sondage une liste de six méthodes ou techniques possibles de détection de la fraude en milieu de travail et on leur a demandé de relever celles qui étaient en place au sein de leur entreprise au cours du dernier exercice. Quelque 11 % des PME ont affirmé n'utiliser aucune mesure de détection de la fraude. La majorité (69 %) de celles qui avaient mis en place au moins une mesure de détection ont indiqué qu'un système de surveillance et de protection des actifs faisait partie intégrante de leur stratégie de détection de la fraude. En deuxième et troisième places, viennent les audits internes et les audits externes, techniques choisies par 59 % et 49 % des PME (graphique supérieur de la Figure 9). Les entreprises interrogées qui utilisent des techniques de détection de la fraude sont partagées plus ou moins également (52 % et 48 %) entre les PME qui emploient seulement quelques-unes des techniques (c.-à-d. de une à trois) et les PME qui en utilisent une panoplie (c.-à-d. plus de quatre).

Comme c'est le cas avec les mesures de prévention, la taille de l'entreprise influe grandement sur la probabilité que celle-ci mette en place des mesures de détection de la fraude. Bien que le classement des mesures soit semblable tant pour les grandes PME que pour les petites PME (comptant entre 5 et 19 employés et entre 20 et 499 employés respectivement), les PME de grande taille, comme on pouvait s'y attendre, ont intégré ces mesures à leur stratégie d'entreprise plus fréquemment que les PME de petite taille (graphique inférieur de la Figure 9). Ces différences demeurent constantes lorsque les entreprises sont réparties en PME de petite taille et PME de grande taille, selon leur chiffre d'affaires annuel.

Quelque 11 % des PME n'utilisent aucune mesure de détection de la fraude.

La taille de l'entreprise influe grandement sur la probabilité que celle-ci mette en place des mesures de détection de la fraude.

Figure 9 – Mesures et techniques de détection de la fraude en milieu de travail utilisées par les PME



Les mesures de détection de la fraude en milieu de travail appliquées par les entreprises ayant été victimes de fraude au cours du dernier exercice ne semblent pas différer de manière significative de celles employées par les entreprises n'ayant signalé aucune fraude, la hiérarchie des mesures les plus souvent utilisées étant semblable pour les deux groupes. Toutefois, la fréquence à laquelle certaines mesures sont intégrées aux activités de l'organisation varie quelque peu : les PME

victimes de fraude sont plus susceptibles de mettre en œuvre des audits internes et des contrôles à l'improviste pour détecter la fraude en milieu de travail.

On observe un certain décalage entre les méthodes de détection de la fraude les plus souvent utilisées par les PME et celles qui ont mené le plus souvent à la découverte de cas effectifs de fraude. Par exemple, seulement 39 % des PME interrogées disposent d'un système permettant aux employés de signaler des violations présumées (p. ex. une ligne d'alerte ou des dispositions de dénonciation). Parallèlement, lorsque l'on demande aux entreprises d'indiquer la méthode grâce à laquelle l'incident le plus important en matière de fraude a été découvert, leur réponse la plus fréquente est : « il a été signalé par des employés »; 24 % des répondants ayant été victimes de fraude ont donné cette réponse. En outre, les PME semblent trop se fier à l'audit externe comme mesure de détection : près de la moitié (49 %) des PME interrogées ont indiqué que celui-ci faisait partie de leur stratégie de détection de la fraude. Cependant, 3 % des entreprises seulement ont découvert leur plus important cas de fraude grâce au travail de l'auditeur externe.

Près du tiers (31 %) des répondants sont d'avis que leur entreprise doit faire beaucoup mieux en matière de prévention ou de détection de la fraude en milieu de travail.

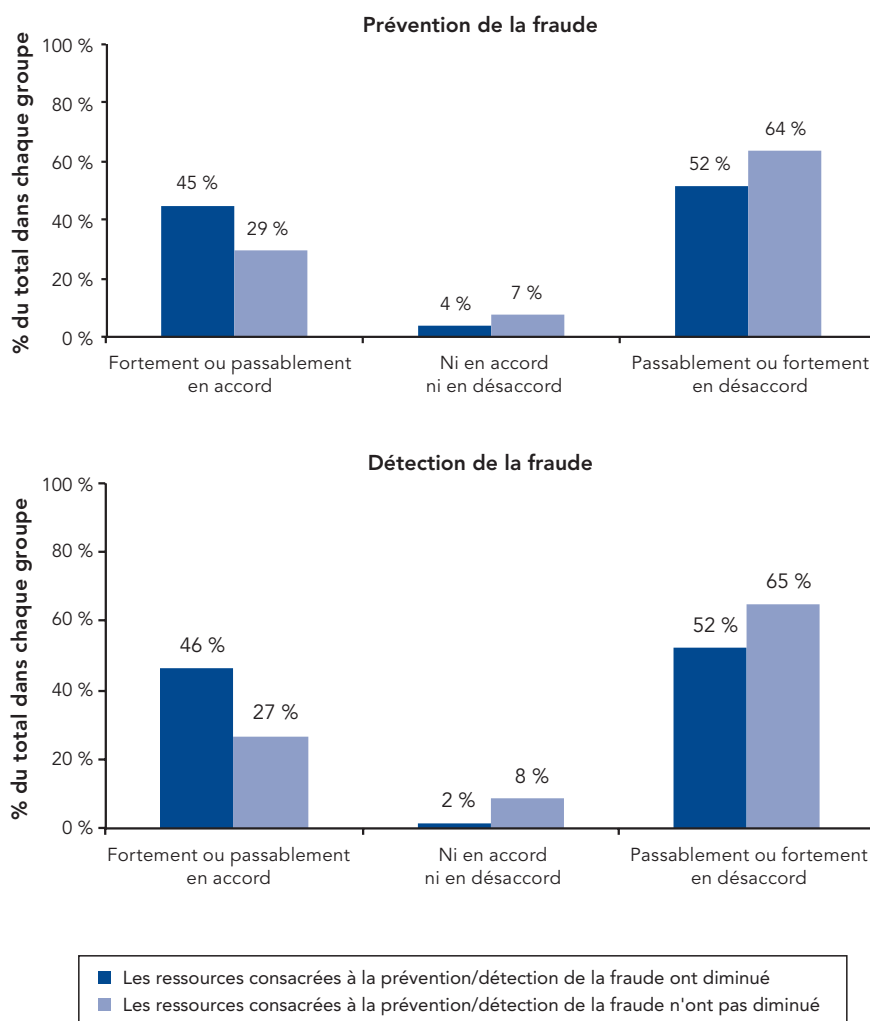
4.2.4. La nécessité d'améliorer les mesures de prévention et de détection de la fraude

Bien que seulement 5 % des PME interrogées estiment que la fraude en milieu de travail présente un risque élevé pour leur organisation, près du tiers (31 %) des répondants sont d'avis que leur entreprise doit faire beaucoup mieux en matière de prévention ou de détection de la fraude en milieu de travail. Néanmoins, la majorité des répondants (60 %) ne croient pas qu'une amélioration importante soit nécessaire, tandis que 9 % ne sont ni en accord ni en désaccord avec cet énoncé. De plus, les répondants qui croient que leur entreprise doit renforcer ses mesures de prévention de la fraude ne sont pas tous nécessairement d'avis qu'un besoin semblable existe à l'égard des mesures de détection. Dans l'ensemble, environ 75 % des répondants qui affirment que des améliorations doivent être apportées pensent que celles-ci sont nécessaires dans les deux domaines.

Environ 18 % des PME interrogées ont fait valoir que les ressources consacrées à la prévention et à la détection de la fraude en milieu de travail avaient diminué sensiblement au cours des trois dernières années. La perception des répondants quant à la nécessité d'améliorer les mesures de prévention et de détection de la fraude a été nettement influencée par la diminution des ressources consacrées à ces mesures. Comme le montre la Figure 10, les PME qui ont connu une diminution des ressources consacrées à la prévention et à la détection de la fraude sont beaucoup plus susceptibles de signaler la nécessité de faire mieux dans ces domaines. De même, les PME qui ont été victimes de fraude au cours du dernier exercice sont nettement plus susceptibles d'être d'accord avec l'idée que des améliorations sont nécessaires en matière de prévention et de détection.

Les PME qui ont connu une diminution des ressources consacrées à la prévention et à la détection de la fraude sont beaucoup plus susceptibles de signaler la nécessité de faire mieux dans ces domaines.

Figure 10 – Nécessité d’améliorer les mesures de prévention et de détection de la fraude en milieu de travail



Le rythme de croissance de l'entreprise est un autre élément qui influence la perception des PME à l'égard de la nécessité d'améliorer les politiques en matière de prévention et de détection de la fraude. Environ 43 % des répondants interrogés ont affirmé que leur organisation avait pris de l'expansion et s'était diversifiée rapidement au cours des trois dernières années. Ces PME sont plus nombreuses à avoir estimé que leurs politiques en matière de prévention et de détection devaient être améliorées. Plus précisément, 40 % des PME qui ont connu une expansion rapide sont d'accord avec l'idée qu'elles doivent faire beaucoup mieux sur le plan de la détection de la fraude, contre seulement 21 % des PME qui n'ont pas connu d'expansion rapide de leurs activités. Un écart semblable a été observé à propos de la nécessité d'améliorer les mesures de prévention de la fraude.

On a observé certaines différences régionales de perception à cet égard. À peine 24 % des PME interrogées en Ontario, mais plus de 44 % des PME du Québec, sont d'avis qu'elles doivent faire mieux en matière de prévention de la fraude en milieu de travail, alors que la moyenne canadienne est de 31 %. Ces différences sont très similaires en ce qui a trait au besoin d'améliorer les mesures de détection de la fraude. Les caractéristiques d'entreprise, comme la taille ou le secteur d'activité, n'influent pas de manière notable sur le point de vue d'une organisation quant à la nécessité de revoir ses mesures de prévention et de détection.

En résumé, il convient de porter une attention particulière aux points suivants. D'abord, la majorité des PME croient que leur exposition au risque de fraude en milieu de travail est faible, bien que plus du quart des PME en aient été victimes au cours du dernier exercice. Ensuite, les pertes financières subies en raison des incidents de fraude ne sont pas trop élevées, ne dépassant pas 1 000 \$ dans la plupart des cas. Pour un grand nombre de victimes, toutefois, ces incidents se répercutent négativement sur le moral du personnel, les relations d'affaires et la réputation de l'organisation ainsi que sur la confiance du public ou des clients. Troisièmement, moins de la moitié des PME entreprennent périodiquement une évaluation des risques de fraude en milieu de travail. Le niveau de préparation des PME pour réagir à la fraude en milieu de travail est encore plus faible, étant donné que l'immense majorité d'entre elles ne disposent d'aucun plan d'intervention en cas de fraude. Quatrièmement, presque toutes les PME utilisent quelques méthodes de prévention; cependant, une entreprise sur dix n'a mis en place aucune mesure de détection. En outre, un certain décalage peut être observé entre les méthodes de détection les plus souvent appliquées par les PME et celles qui ont mené effectivement à la découverte de cas de fraude. Enfin, bien souvent, l'expérience des PME en matière de fraude en milieu de travail diverge considérablement selon leur taille, leur secteur d'activité, leur emplacement géographique et leur nombre d'années d'existence.

Le niveau modeste des pertes financières attribuables à la fraude en milieu de travail devrait-il nous rassurer?

Comme le chapitre 4 en fait état, l'immense majorité (81 %) des PME interrogées qui ont été victimes de fraude en milieu de travail au cours du dernier exercice ont signalé que les pertes financières subies n'avaient pas dépassé 5 000 \$. Cela représente une perte annuelle moyenne d'environ 10 900 \$³⁵ par PME victime. Pour l'ensemble de l'économie canadienne, un tel niveau de pertes peut représenter un montant important, à savoir quelque 3,2 milliards de dollars, soit environ le montant dépensé par le gouvernement fédéral chaque année en crédit pour la TPS destiné aux familles à revenu faible³⁶. Cependant, pour une PME prise individuellement, un tel niveau de perte pourrait être considéré comme étant tolérable (quoiqu'indésirable). Étant donné que le rendement d'une entreprise et son résultat net sont toujours évalués en termes monétaires, le faible niveau des pertes financières attribuables à la fraude en milieu de travail peut pousser certains observateurs à conclure que ce type de fraude ne représente pas un problème majeur pour le secteur des PME. Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons des facteurs à prendre en compte pour examiner d'un œil critique cette ligne de pensée.

Pour l'ensemble de l'économie canadienne, la fraude en milieu de travail au sein des PME représente une perte annuelle estimée à 3,2 milliards de dollars.

5.1. Le niveau des pertes financières est-il vraiment bas?

L'existence de certains facteurs, comme les cas de fraude non détectés et sous-déclarés, la durée de vie restreinte (le roulement élevé) des PME et certaines limitations liées au mécanisme de collecte des données, peut signifier que l'estimation des pertes financières fournie par les répondants au sondage de CGA-Canada pourrait être inférieure au niveau réel des pertes subies. Ces facteurs sont décrits plus en détail ci-dessous.

Le délai écoulé avant qu'un stratagème frauduleux ne soit détecté peut être important. L'ACFE estime que la période médiane qui s'écoule entre le début de la fraude et sa découverte est de 18 mois. Dans les cas de déclarations frauduleuses, la durée médiane est encore plus longue, à savoir 27 mois³⁷. Comme

35 L'estimation a été faite après avoir converti les catégories de pertes financières indiquées par les répondants en une variable continue. Celle-ci a été obtenue à partir du point médian de la catégorie; pour la catégorie « Plus de 200 000 \$ », on a formulé l'hypothèse que la perte maximale en raison de la fraude en milieu de travail était de 400 000 \$.

36 Le gouvernement fédéral a dépensé environ 3,7 milliards de dollars en aide aux familles à revenu faible ou modeste par l'entremise du crédit pour la TPS pendant l'exercice terminé le 31 mars 2010. Source : MINISTÈRE DES FINANCES CANADA, *À quoi servent vos impôts*, 2011. [Accessible en ligne à l'adresse <http://www.fin.gc.ca/tax-impot/2010/html-fra.asp>]

37 ACFE, *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, 2010, p. 14.

Les cas de fraude non détectés et sous-déclarés ainsi que la durée de vie restreinte des PME pourraient mener à une sous-estimation des pertes financières subies par les PME en raison de la fraude en milieu de travail.

la fraude demeure non détectée jusqu'au moment où elle est découverte, les pertes qui y sont associées sont également inconnues de l'organisation jusqu'à ce moment. En outre, plus longtemps une fraude en milieu de travail passe inaperçue, plus le montant perdu ou volé est élevé. Dans les cas où la fraude non détectée devient une fraude réussie (c.-à-d. qu'elle demeure non détectée), la probabilité d'exposer cette fraude dans un avenir plus ou moins rapproché est très faible, car la plupart des méthodes de détection se concentrent sur l'activité frauduleuse actuelle, plutôt que sur l'activité passée³⁸. Par conséquent, la présence de cas non détectés de fraude en milieu de travail conduirait à une sous-estimation des pertes financières subies par l'organisation qui en est victime.

Comme le mentionne le chapitre 4, environ 11 % des PME interrogées n'ont mis en place aucune mesure de détection de la fraude. De plus, les mesures de détection en place ne sont pas toujours les plus efficaces, car on observe un certain écart entre les méthodes de détection qui sont le plus souvent appliquées par les PME et celles qui ont le plus souvent mené à la découverte de cas effectifs de fraude. Ainsi, il est très probable qu'au moins une partie des fraudes en milieu de travail dont sont victimes les PME demeurent non détectées et donc, qu'elles ne soient pas prises en compte dans l'estimation des pertes financières subies par les entreprises.

Un autre facteur pouvant mener à une sous-estimation des pertes financières subies par les PME est la sous-déclaration de la fraude en milieu de travail. Les consultations sur la collecte de données sur la fraude effectuées par Statistique Canada auprès de représentants des corps policiers, du gouvernement et du secteur privé ont montré que la capacité des entreprises à communiquer des renseignements relatifs à la fraude pourrait être quelque peu déficiente, car les fraudes ne sont pas toujours consignées dans les dossiers des entreprises. La crainte de mettre en péril la réputation de l'entreprise, ou le manque de pertinence supposé de l'avantage tiré de l'enregistrement ou du signalement de la fraude en raison de la taille de la perte sont deux autres raisons qui pourraient avoir des répercussions négatives sur le taux de réponse des entreprises concernant les conséquences financières de la fraude subie³⁹. De plus, certaines entreprises peuvent considérer les cas de fraude occasionnels comme faisant partie de la marche habituelle des affaires⁴⁰ et peuvent donc ne pas comptabiliser ces dépenses comme des pertes.

38 P. BARNES et J. WEBB, *Reducing an Organization's Susceptibility to Occupational Fraud: Factors Affecting its Likelihood and Size*, BDE Global, 2005, p. 7.

39 STATISTIQUE CANADA, *Une étude de faisabilité d'améliorer la mesure de la fraude au Canada*, n° 85-569-XIF au catalogue, 2006, p. 22-25.

40 S. G. RUSSELL, « Organisations as Victims of Fraud, and How They Deal with It », *Trends and Issues in Crime and Criminal Justice*, n° 127, 1999.

Le taux élevé de roulement des PME peut aussi nuire à l'exactitude des estimations des pertes financières liées à la fraude en milieu de travail. Contrairement aux grandes entreprises, qui se caractérisent par leur relative stabilité et leur longue durée de vie, des milliers de PME entrent sur le marché et en sortent chaque année. Le taux de roulement parmi les petites entreprises est d'environ 10 % annuellement; quelque 15 % des PME ne survivent pas toute une année, tandis que 23 % d'entre elles auront quitté le marché trois ans après leur constitution⁴¹. Le roulement élevé, le stress d'assurer la survie de l'entreprise et la lutte pour une part de marché font en sorte que les « jeunes » PME sont réticentes à participer à des initiatives volontaires de collecte de données. Parallèlement, ce sont probablement les jeunes entreprises qui sont les plus vulnérables à la fraude en milieu de travail, étant donné que l'élaboration et la mise en place des mesures de prévention et de détection de la fraude ont lieu en même temps que la croissance de l'entreprise et du personnel; l'efficacité de ces mesures à l'étape du démarrage de l'entreprise n'est donc pas assurée.

Lorsque les données sont recueillies au moyen d'un sondage, la sous-déclaration des pertes financières peut aussi être causée par la conception du sondage. Souvent, les choix de réponse concernant les pertes financières subies à la suite d'une fraude sont offerts aux répondants sous la forme de fourchettes. Par conséquent, le montant réel des pertes subies par les répondants, qu'ils situent entre deux valeurs présentées, reste inconnu, tandis que supposer une réponse médiane pour tous les répondants risque de faire oublier la possibilité que la distribution des pertes tende vers la limite supérieure de la fourchette suggérée.

En tenant compte des raisons que nous venons d'exposer, on peut supposer que des pertes supplémentaires subies par les PME victimes de fraude en milieu de travail sont présentes dans l'économie, sans être intégrées dans les données et les renseignements disponibles. Le danger de cette insuffisance de l'information va au delà des simples limites des données. Il peut détourner l'attention des propriétaires d'entreprise, du gouvernement et des corps policiers vers les cas de fraudes externes ou de crimes économiques très médiatisés, reconnaissables et souvent plus prévisibles. Les questions portant sur la fraude en milieu de travail au sein des PME se retrouveraient donc largement éclipsées.

5.2. L'importance des conséquences non financières de la fraude en milieu de travail

Tel qu'en fait mention le chapitre 4, la majorité (61 %) des PME qui ont été victimes de fraude en milieu de travail au cours du dernier exercice ont fait valoir que l'activité frauduleuse a eu des répercussions défavorables sur le moral du personnel. L'affaiblissement des principes éthiques qui découle de la

La démoralisation du personnel peut entraîner la création d'un environnement propice à la répétition de la fraude et mettre un frein aux perspectives de croissance de l'entreprise.

41 INDUSTRIE CANADA, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, 2011, p. 12-14.

Les conséquences non financières de la fraude en milieu de travail – baisse de la valeur de l'organisation, atteinte à la réputation de l'entreprise, détérioration des relations d'affaires et perte de confiance du public ou des clients – peuvent aussi mettre un frein à la croissance des PME.

démoralisation du personnel peut i) entraîner la création d'un environnement propice à la répétition de la fraude et ii) mettre un frein aux perspectives de croissance de l'entreprise qui résulterait de la complexification des activités et de la stratégie.

On suppose que les mesures punitives perçues ont une influence sur les comportements individuels. Dans le cas de la fraude en milieu de travail, cela signifie que l'ampleur du comportement répréhensible des employés dépend de la perception de la certitude et de la sévérité des sanctions appliquées par l'organisation⁴². On sait que les entreprises signalent peu les incidents de fraude à la police. Par exemple, près de la moitié des établissements de vente de détail et des sociétés d'assurance ne préviennent jamais, ou rarement, les autorités en cas de fraude; parmi les petites entreprises, cette proportion est trois fois plus basse. De même, on a peu recours aux tribunaux civils pour résoudre les incidents de fraude et recouvrer les pertes. On évoque le plus souvent la faible ampleur de la fraude pour justifier le fait de ne pas faire appel à la police ou aux tribunaux pour enquêter sur les cas de fraude et les punir⁴³. Bien que cette façon de faire soit tout à fait compréhensible, le laxisme relatif concernant les mesures punitives peut influencer la perception des employés quant au risque de sanctions et, de ce fait, favoriser leur implication dans des activités frauduleuses. Par conséquent, cela augmente le risque qu'une PME subisse des pertes financières additionnelles et que l'éthique de l'organisation se dégrade davantage.

La création de processus de production efficaces et perfectionnés permet aux PME de saisir des occasions de croissance et d'améliorer leur productivité. La méthode la plus fréquemment utilisée pour accroître l'efficacité et le perfectionnement des processus de production consiste à se fier davantage aux employés, à améliorer l'infrastructure, à disposer de meilleurs fournisseurs et à appliquer une pression concurrentielle plus forte. Toutefois, la réussite de la stratégie de croissance d'une PME dépend souvent de la capacité du propriétaire à déléguer son autorité aux autres employés de l'entreprise ou à en embaucher de nouveaux qui puissent prendre en charge des postes ou des responsabilités supplémentaires. Globalement, il est assez courant que les propriétaires exploitants soient réticents à abandonner le contrôle de leur entreprise⁴⁴. Dans les cas où les entreprises sont victimes de fraude en milieu de travail, l'affaiblissement du moral du personnel peut aggraver encore plus le peu d'enthousiasme du propriétaire à déléguer ses pouvoirs et, indirectement, l'inciter à renoncer à d'importantes occasions de croissance.

42 C.A. STRAND et coll., « Corporate Training Assessment Technique: Risk Factors Associated with Misappropriation of Assets », *Journal of Forensic Accounting*, vol. 1, 2000, p. 196.

43 A. TAYLOR-BUTTS et S. PERREAU, *Les fraudes contre les entreprises au Canada : résultats d'une enquête nationale*, Statistique Canada, n° 85-571-X au catalogue, 2009, p. 12-15, 16.

44 E. PAPADAKI et B. CHAMI, *Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada*, Industrie Canada, 2002, p. 30.

Les autres conséquences non financières de la fraude en milieu de travail – baisse de la valeur de l'organisation, atteinte à la réputation de l'entreprise, détérioration des relations d'affaires et perte de confiance du public ou des clients – peuvent aussi constituer des obstacles majeurs à la croissance des PME et modifier la trajectoire du développement que l'entreprise aurait pu suivre si l'incident de fraude n'avait pas eu lieu.

En résumé, il convient de porter une attention particulière à plusieurs points. D'abord, selon ce qui ressort du sondage, le montant moyen des pertes financières subies par une PME à la suite d'une fraude en milieu de travail est faible. Par conséquent, on pourrait conclure que ce type de fraude ne pose pas de problème majeur au secteur des PME. Ensuite, un certain nombre de considérations supplémentaires peuvent être utiles au moment d'évaluer la gravité du problème de la fraude en milieu de travail pour le secteur des PME. Ces considérations reposent sur la possible sous-estimation du niveau de pertes financières subies par les PME en raison de la fraude en milieu de travail et sur l'importance des conséquences non financières de la fraude, notamment son incidence indirecte sur la croissance et le développement de l'entreprise. Enfin, une analyse exhaustive pourrait être nécessaire avant de confirmer la conclusion que la fraude en milieu de travail n'est pas un problème majeur pour le secteur des PME.

L'analyse présentée dans les chapitres précédents avait pour but de fournir des renseignements utiles sur le niveau de vulnérabilité des PME canadiennes face à la fraude en milieu de travail, sur les formes de fraudes dont elles peuvent être victimes et sur le niveau d'utilisation des mesures de prévention et de détection de la fraude en milieu de travail. À la suite de cette étude, nous avons pu déduire un certain nombre de conclusions.

Dans l'ensemble, les PME ne sont pas très préoccupées par les questions relatives à la fraude en milieu de travail; le fait que seule une minorité en ait été victime pourrait être la principale explication

Seule une fraction des PME intègrent l'évaluation régulière des risques de fraude en milieu de travail dans leur stratégie d'affaires et sont donc bien placées pour évaluer la probabilité que ce type de fraude survienne au sein de leur organisation. Malgré leur engagement limité en matière d'évaluation du risque de fraude, la majorité des PME tendent à croire que leur exposition à ce risque est faible; de même, bon nombre d'entre elles considèrent qu'elles ne sont pas prédisposées à un type de fraude en particulier. Vu cette attitude, il n'est guère surprenant que les PME accordent peu d'attention à l'élaboration et à la mise à jour d'un plan d'intervention en cas de fraude qui guiderait le personnel et la direction au cas où la présence d'une fraude serait détectée ou soupçonnée. En outre, une proportion notable de PME accordent peu d'importance aux mesures de détection de la fraude; en fait, certaines PME n'en appliquent aucune.

La sensibilisation aux risques et aux conséquences de la fraude en milieu de travail s'accroît chez les PME qui ont récemment été victimes d'incidents de fraude. En effet, ces PME sont plus susceptibles de comprendre leurs points faibles face à la fraude et de structurer leurs politiques en un plan d'intervention en cas de fraude. La reconnaissance de la nécessité d'améliorer les mesures de prévention et de détection de l'organisation est aussi davantage présente au sein des PME qui ont été récemment victimes de fraude. Par conséquent, le faible niveau global de préoccupation des PME en ce qui a trait à la fraude en milieu de travail peut, du moins partiellement, s'expliquer par le fait que la plupart d'entre elles n'en ont pas été victimes.

Le niveau des pertes financières subies par les PME en raison de la fraude en milieu de travail indique que ce type de fraude ne pose pas de problème majeur pour le secteur des PME; toutefois, des considérations additionnelles s'imposent à l'égard de cette affirmation

Chaque année, le quart des PME sont victimes de fraude en milieu de travail. Que cette proportion soit considérée comme élevée ou faible est une question de jugement. Par contre, le niveau des pertes financières subies en raison de la fraude peut être considéré comme un indicateur plus objectif pour jauger la gravité du problème pour le secteur des PME. L'analyse montre que les pertes subies par les PME sont plutôt faibles et qu'en moyenne, elles ne nuisent pas à leurs activités, ce qui porte à croire que la fraude en milieu de travail ne pose pas de problème majeur au secteur des PME.

Un certain nombre de considérations additionnelles peuvent cependant fournir des précisions utiles. Les estimations des pertes financières tirées du présent rapport pourraient être inférieures au niveau des pertes réellement subies; cette situation s'expliquerait notamment par les cas de fraude non détectés et sous-déclarés, le taux de roulement élevé des PME, en particulier le grand nombre d'entreprises en démarrage, et certaines limitations dans la conception de la collecte de données. De plus, les conséquences négatives non financières de la fraude, comme la démoralisation du personnel, la baisse de la valeur de l'organisation, l'atteinte à la réputation de l'entreprise, la détérioration des relations d'affaires et la perte de confiance du public ou des clients, ne sont ni quantifiées ni intégrées dans l'estimation des pertes financières attribuables à la fraude en milieu de travail. Ces conséquences non financières peuvent être importantes, toutefois, surtout en ce qui concerne leur incidence sur la capacité de l'entreprise à prendre de l'expansion et à accroître ses activités.

L'information concernant la présence de la fraude en milieu de travail et son incidence sur les PME est toujours insuffisante, et ce, à plusieurs égards

Il existe peu de statistiques officielles pouvant être utilisées pour bien comprendre la nature de la fraude en entreprise et de ses victimes, et encore moins pour comprendre un sujet aussi précis que la fraude en milieu de travail dont sont victimes les PME canadiennes. Les renseignements accessibles au public recueillis par les parties intéressées du secteur privé sont précieux, mais ils sont limités et n'illustrent pas nécessairement de manière précise la fréquence et la gravité de la fraude en milieu de travail. En plus du fait qu'elles sont rares, les sources de renseignements sur la fréquence de la fraude en milieu de travail au Canada ne donnent pas un portrait cohérent de la situation. Les constatations qui concernent l'échelle des pertes financières subies diffèrent aussi nettement

selon la source. Parallèlement, l'importance des conséquences non financières de la fraude est souvent ignorée et rarement chiffrée, même si ces conséquences peuvent s'avérer aussi importantes pour la conduite des affaires que les pertes financières subies. Dernier point, et non le moindre, des différences régionales notables ont été observées, sans qu'on ait toutefois pu les expliquer.

Il y a place à amélioration sur les différents aspects de la fraude en milieu de travail, tant pour les entreprises que pour les gouvernements

Concernant l'utilisation des mesures de prévention de la fraude, les PME s'en tirent assez bien. Par contre, les mesures de détection demeurent sous-utilisées. L'incorporation de mesures de prévention dans la stratégie d'affaires constitue une approche constructive pour se protéger des risques de fraude en milieu de travail. Toutefois, le fait de ne pas accorder suffisamment d'attention aux techniques de détection de la fraude peut être risqué, surtout dans un environnement où les activités frauduleuses sont constamment modifiées et redéfinies. En intensifiant l'utilisation et la diversification des mesures de détection de la fraude, les PME peuvent mieux se protéger contre les risques de fraude en milieu de travail. Il peut être important également d'évaluer de manière critique les techniques de détection les plus appropriées pour la structure et la nature d'une entreprise en particulier.

Parmi les autres domaines d'amélioration, on trouve le rééquilibrage des efforts entre la prévention et la détection de la fraude en milieu de travail, et la capacité de l'entreprise à intervenir en cas de fraude. Comme le souligne le présent rapport, peu d'entreprises ont mis en place des politiques pour guider les actions du personnel et de la direction lorsqu'une fraude est détectée.

Étant donné que l'étendue et la gravité réelles de la fraude en milieu de travail au sein des PME ne sont pas entièrement connues, la capacité des politiques publiques de traiter le problème (au besoin) est réduite. Par conséquent, une analyse approfondie pourrait être utile pour savoir si le faible niveau de préoccupation des PME concernant cette question est justifié et constituerait la bonne attitude à adopter, ou s'il s'agit plutôt du résultat d'une méconnaissance de la gravité réelle d'un problème qui serait plus important que ce que l'on serait porté à croire. Les gouvernements sont sans doute les mieux placés pour entreprendre une telle analyse, étant donné les coûts que cela implique et qui risquent de décourager le secteur privé de prendre ce genre d'initiative.

Pour le moment, on encourage toutes les entreprises à examiner leur propre exposition au risque et à effectuer des analyses de sensibilité, tant à l'égard du plan d'intervention actuel de l'entité que de sa tolérance aux cas de fraude. Compte tenu du coût relatif et de l'utilité marginale, du mérite de l'alternance

et de la complémentarité des techniques, et du principe reconnu de la baisse du rendement, l'entité sera mieux servie par la tenue d'une discussion circonspecte. Ce faisant, l'entité sera mieux positionnée pour mettre en service un programme de lutte contre la fraude en milieu de travail qui soit complet, bien doté et responsable tout en étant clair et appuyé par la direction.

Surtout, les techniques, processus et contrôles existants ne devraient pas être abandonnés sous prétexte de concevoir un « nouveau » programme, car bon nombre des procédures déjà en place peuvent en fait être des moyens très efficaces de dissuasion de la fraude. Bien que l'application d'un programme d'audit interne, par exemple, soit très souvent considérée comme une technique de détection, le fait de connaître son existence est en soi dissuasif (préventif). Il est donc injustifié de conclure qu'une telle stratégie ne sert pas la cause de la lutte contre la fraude en milieu de travail parce qu'elle permet rarement de détecter ou de découvrir une fraude : sa simple présence permet de modifier les comportements et d'empêcher les actes frauduleux délibérés.

Annexe A : Méthodologie et questionnaire du sondage

7

Méthodologie du sondage

Le sondage a été administré par la société de recherche Synovate entre le 15 août et le 16 septembre 2011. Il a été élaboré par CGA-Canada de concert avec la haute direction de Synovate et il a fait l'objet d'un test préalable. L'échantillonnage a été établi de manière à permettre la tenue d'entrevues téléphoniques avec des entreprises constituant un échantillon représentatif de PME dans les dix provinces canadiennes.

Aux fins du présent sondage, une PME se définit comme une entreprise employant entre 5 et 499 personnes. On a établi des quotas par province, ainsi que selon la taille et le secteur d'activité à l'intérieur de chaque province. Pour évaluer la taille de l'entreprise, on a utilisé le nombre d'employés dans tous les établissements, tandis que les secteurs d'activité ont été divisés en deux catégories, soit le secteur de la production de biens et le secteur des services. Les quotas ont été structurés de manière à ce que l'échantillon final ressemble à la composition des PME par région, taille et secteur telle qu'elle est présentée dans la *Structure des industries canadiennes – 2010*, publiée par Statistique Canada. Le profil des entreprises interrogées est présenté dans le Tableau 1.

**Tableau 1 – Profil des entreprises
ayant participé au sondage de CGA-Canada**

Caractéristiques	% de l'échantillon total	Caractéristiques	% de l'échantillon total
Nombre d'employés		Province	
De 5 à 9 employés	45,1 %	Colombie-Britannique	15,0 %
De 10 à 19 employés	27,3 %	Alberta	12,7 %
De 20 à 49 employés	18,3 %	Saskatchewan	3,2 %
De 50 à 99 employés	5,9 %	Manitoba	3,6 %
De 100 à 199 employés	2,4 %	Ontario	34,7 %
De 200 à 499 employés	1,0 %	Québec	23,7 %
Chiffre d'affaires annuel brut		Nouveau-Brunswick	2,2 %
Moins de 5 M\$	74,1 %	Nouvelle-Écosse	2,7 %
De 5 M\$ à 15 M\$	10,3 %	Île-du-Prince-Édouard	0,7 %
De 15 M\$ à 75 M\$	3,2 %	Terre-Neuve-et-Labrador	1,2 %
Plus de 75 M\$	1,4 %	Industrie	
Ne sait pas / Refus	11,0 %	Hébergement et restauration	7,5 %
Type d'organisation		Agriculture, foresterie, pêche et chasse	3,6 %
Société fermée – à but lucratif	70,2 %	Construction	8,6 %
Société ouverte – à but lucratif	4,1 %	Finance et assurance	4,2 %
Organisme sans but lucratif	12,5 %	Soins de santé et services sociaux	8,4 %
Organisme gouvernemental	3,2 %	Fabrication	8,6 %
Autre	8,4 %	Services professionnels, scientifiques et techniques	8,5 %
Ne sait pas	1,6 %	Immobilier et location	2,1 %
Années en activité		Commerce de détail et services aux consommateurs	21,3 %
De 1 à 3 ans	2,0 %	Transport et entreposage	4,0 %
De 4 à 7 ans	7,9 %	Autre	23,2 %
De 8 à 15 ans	20,6 %	Secteur	
Plus de 15 ans	69,6 %	Production de biens	21,6 %
		Services	78,4 %

Remarque : Le secteur de la production de biens comprend les sous-secteurs dont le niveau SCIAN est 11, 21-23 et 31-33; le secteur des services comprend les sous-secteurs dont le niveau SCIAN est 41, 44-45, 48-49, 51-56, 61-62, 71-72, 81 et 91.

On a effectué au total 802 entrevues. Dans chaque entreprise, on a interrogé un cadre supérieur au fait des questions relatives à la fraude au sein de son organisation. Avec un échantillon de cette taille, l'erreur d'échantillonnage est de plus ou moins 3,46 % à un niveau de confiance de 95 % (19 fois sur 20).

Questionnaire sur la fraude en milieu de travail

Bonjour/Bonsoir. Je m'appelle _____, et je travaille pour Synovate, une société canadienne d'études de marché. Je vous appelle au nom de l'Association des comptables généraux accrédités du Canada (CGA-Canada). Pourrais-je parler, s'il vous plaît, au cadre supérieur qui est le plus renseigné sur les questions relatives à la fraude au sein de votre organisation? Cette personne pourrait être le chef de la direction ou le directeur général de l'organisation.

(INTERVIEWEUR : SI LE CHEF DE LA DIRECTION OU LE DIRECTEUR GÉNÉRAL N'EST PAS DISPONIBLE, DEMANDER À PARLER AU CHEF DES FINANCES OU AU CHEF DES RESSOURCES HUMAINES : *Pourrais-je alors parler avec le chef des finances ou le chef des ressources humaines?*)

Je vous appelle au nom de l'Association des comptables généraux accrédités du Canada (CGA-Canada). CGA-Canada est commanditaire d'un sondage visant à recueillir de l'information sur les mesures de prévention et de détection utilisées par les petites et moyennes entreprises canadiennes pour se protéger contre la fraude en milieu de travail. Le sondage porte également sur la fréquence et sur les types de fraude en milieu de travail auxquels font face les petites et moyennes entreprises.

Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir prendre le temps de répondre à nos questions. Le sondage ne prendra pas plus de 10 minutes de votre temps, selon vos réponses. En guise de remerciement, chaque participant qui répondra au sondage au complet participera à un tirage au sort pouvant lui permettre de gagner l'un des nombreux prix en argent comptant offerts. Il y aura un grand prix de 1 000 \$, un deuxième prix de 500 \$, et 15 troisièmes prix de 100 \$ chacun.

De plus, pour vous remercier de votre participation, nous vous ferons parvenir un rapport sommaire des résultats de l'étude.

Les données recueillies dans le cadre de ce sondage demeureront entièrement confidentielles et les résultats seront communiqués en bloc seulement.

Aux fins du sondage, le terme fraude en milieu de travail signifie l'utilisation de son emploi à des fins de gain personnel par le biais du détournement ou de l'usage abusif délibérés des ressources ou des actifs de l'employeur. Un acte de vol commis sans tromperie n'est pas considéré comme une fraude. Un acte de fraude en milieu de travail sous-entend soit un incident unique soit une succession d'incidents répétés sur une certaine période et émanant de la même source, dont votre organisation a pris connaissance.

(INTERVIEWEUR : AU BESOIN, RÉPÉTER LA DÉFINITION DE LA FRAUDE EN MILIEU DE TRAVAIL.)

Q. S1. Dans quelle mesure vous estimez-vous informé(e) des questions relatives à la fraude en milieu de travail au sein de votre organisation? Diriez-vous que vous êtes...?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE.)

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Très informé(e) | <i>[passer à Q. S3]</i> |
| 2. Plus ou moins bien informé(e) | <i>[passer à Q. S3]</i> |
| 3. Plus ou moins mal informé(e) | <i>[poser Q. T et mettre fin à l'entrevue]</i> |
| 4. Pas informé(e) du tout | <i>[poser Q. T et mettre fin à l'entrevue]</i> |
| Refus/Ne sait pas | <i>(NE PAS LIRE)</i>
<i>[poser Q. T et mettre fin à l'entrevue]</i> |

[prog : si « plus ou moins mal informé(e) » ou « pas informé du tout » ou « ne sait pas », poser Q. T et mettre fin à l'entrevue; sinon passer à Q. S3]

Q. T. Pourriez-vous me donner le nom de quelqu'un d'autre qui serait plus informé des questions relatives à la fraude en milieu de travail au sein de votre organisation?

(INTERVIEWEUR : SI OUI, SONDER À FOND. INSCRIRE AU COMPLET LE NOM ET LES COORDONNÉES DE LA PERSONNE.)

1. Oui : Veuillez préciser le nom de la personne et son numéro de téléphone :

2. Non

Q. S3. Combien d’installations votre organisation compte-t-elle à l’échelle du Canada? Est-ce...?

(INTERVIEWEUR : NE PAS LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE)

- 1. 1 installation
- 2. De 2 à 4 installations
- 3. De 5 à 8 installations
- 4. Plus de 8 installations
- Ne sait pas (NE PAS LIRE)
- Refus (NE PAS LIRE)

Q. S4. Combien d’employés (à temps plein et à temps partiel) votre organisation compte-t-elle dans l’ensemble de ses installations au Canada? Diriez-vous...?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE.)

- 1. Moins de 5 employés *[prog : mettre fin à l’entrevue]*
- 2. De 5 à 9 employés
- 3. De 10 à 19 employés
- 4. De 20 à 49 employés
- 5. De 50 à 99 employés
- 6. De 100 à 199 employés
- 7. De 200 à 499 employés
- 8. 500 employés ou plus *[prog : mettre fin à l’entrevue]*
- Ne sait pas (NE PAS LIRE)
[prog : mettre fin à l’entrevue]
- Refus (NE PAS LIRE)
[prog : mettre fin à l’entrevue]

[prog : si « moins de 5 employés », « 500 employés ou plus » ou « ne sait pas/refus » à Q. S4, mettre fin à l’entrevue; sinon passer à la question suivante]

Q. S5. Depuis combien d'années votre organisation exerce-t-elle ses activités?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE.)

1. Moins d'un an *[prog : mettre fin à l'entrevue]*
2. De 1 à 3 ans
3. De 4 à 7 ans
4. De 8 à 15 ans
5. Plus de 15 ans

Q. S6. Quelle fonction occupez-vous au sein de l'organisation?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE.)

1. Chef de la direction / Président / Directeur général
2. Chef des finances / Trésorier
3. Chef des ressources humaines
4. Propriétaire
5. Autre

[prog : poser Q. S7 seulement si « autre » à Q. S6 et 2 ou plus à Q. S3, sinon passer à Q. 1]

Q. S7. Êtes-vous le responsable de l'ensemble de l'organisation au Canada?

1. Oui *[prog : continuer l'entrevue]*
2. Non *[prog : mettre fin à l'entrevue]*

FIN DES QUESTIONS DE SÉLECTION

Section 1 : Mesures de prévention et de détection de la fraude en milieu de travail

Q. 1. À votre avis, à quel niveau de risque de fraude en milieu de travail votre organisation est-elle exposée? Diriez-vous qu'elle est exposée à un risque...?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE.)

1. Élevé
2. Modéré
3. Faible

Q. 2. À votre avis, à quels types de fraude en milieu de travail, parmi les suivants, votre organisation pourrait-elle être exposée?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER TOUTES LES RÉPONSES PERTINENTES.)

1. Détournement de fonds
2. Détournement de stocks ou d'actifs
3. Vol d'information confidentielle et de propriété intellectuelle
4. Surévaluation ou sous-évaluation des actifs ou des produits
5. Déclaration trompeuse quant aux titres de compétences professionnels, ou quant aux documents internes ou externes
6. Corruption (p. ex. conflit d'intérêts, acceptation de cadeaux, de pourboires ou de commissions secrètes offerts par des fournisseurs ou des relations d'affaires)
7. Autre, veuillez préciser : *[prog : préciser]*

Q. 3. Est-ce que votre organisation entreprend périodiquement (soit sur une base mensuelle, trimestrielle, ou annuelle) une évaluation des risques de fraude en milieu de travail?

1. Oui
2. Non

Q. 4. Au cours du dernier exercice, est-ce que votre organisation a eu recours à l'une ou l'autre des mesures ou techniques suivantes pour se protéger contre la fraude en milieu de travail?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE PAR MESURE.)

[prog]

1. Oui
2. Non

[prog : afficher les options dans un ordre aléatoire]

1. Vérifications préalable à l'emploi
2. Formation sur la sensibilisation à la fraude et sur l'éthique destinée aux employés
3. Formation sur la sensibilisation à la fraude et sur l'éthique destinée aux membres de la direction
4. Mise en place et mise en application d'un code de conduite des employés
5. Séparation des fonctions, et politiques d'autorisation des opérations
6. Rotation obligatoire des postes ou des fonctions et congés obligatoires
7. Mise en place de mesures de sécurité physiques permettant d'assurer la sécurité des actifs de l'organisation
8. Mise en place de procédures comptables claires et uniformes
9. Examens financiers fréquents et/ou rapprochements fréquents des comptes
10. Autre, veuillez préciser : *[prog : préciser]*
11. Aucune *[prog : sélectionner automatiquement si « non » à toutes les autres options]*

Q. 5. Au cours du dernier exercice, est-ce que votre organisation a eu recours à l'une ou l'autre des méthodes ou techniques suivantes pour détecter la fraude en milieu de travail?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE PAR MÉTHODE.)

[prog]

1. Oui
2. Non

[prog : afficher les options dans un ordre aléatoire]

1. Vérification ou audit interne
2. Vérification ou audit externe
3. Contrôles à l'improviste
4. Exploration de données et techniques statistiques permettant d'analyser les tendances dans les activités commerciales
5. Système de surveillance et de protection des actifs
6. Système permettant aux employés de signaler des violations présumées (p. ex. une ligne d'alerte des fraudes, des dispositions de dénonciation)
7. Autre, veuillez préciser : *[prog : préciser]*
8. Aucune *[prog : sélectionner automatiquement si « non » à toutes les autres options]*

Q. 6. Est-ce que votre organisation dispose d'un plan de réponse en cas d'incidents de fraude en milieu de travail?

1. Oui
2. Non

Q. 7. Pour chacun des énoncés que je vais vous lire, veuillez m'indiquer si vous êtes fortement en accord, passablement en accord, ni en accord ni en désaccord, passablement en désaccord ou fortement en désaccord avec l'énoncé.

[prog : grille]

1. Fortement en accord
2. Passablement en accord
3. Ni en accord ni en désaccord
4. Passablement en désaccord
5. Fortement en désaccord

[prog : afficher les options dans un ordre aléatoire]

1. Votre organisation a connu une baisse importante de sa performance financière au cours des trois dernières années.
2. Votre organisation a pris de l'expansion et s'est diversifiée rapidement au cours des trois dernières années.
3. La quantité de ressources consacrées par votre organisation à la prévention et à la détection de la fraude en milieu de travail a diminué sensiblement au cours des trois dernières années.
4. Votre organisation doit faire beaucoup mieux en matière de prévention de la fraude en milieu de travail.
5. Votre organisation doit faire beaucoup mieux en matière de détection de la fraude en milieu de travail.

FIN DE LA SECTION 1

Section 2 : Incidents de fraude en milieu de travail au cours du dernier exercice

Q. 8. De combien d'incidents de fraude en milieu de travail de chacun des types suivants votre organisation a-t-elle été victime au cours du dernier exercice?

(INTERVIEWEUR : NE PAS LIRE LA LISTE. SI LE RÉPONDANT SE MONTRE INCERTAIN, DEMANDER UNE ESTIMATION DU NOMBRE D'INCIDENTS.)

[prog]

1. Aucun
2. Un
3. Deux
4. Trois
5. Quatre ou plus
6. Ne sait pas

[prog : afficher les options dans un ordre aléatoire]

1. Détournement de fonds
2. Détournement de stocks ou d'actifs
3. Vol d'information confidentielle et de propriété intellectuelle
4. Surévaluation ou sous-évaluation des actifs ou des produits
5. Déclaration trompeuse quant aux titres de compétences professionnels, ou quant aux documents internes ou externes
6. Corruption (p. ex. conflit d'intérêts, acceptation de cadeaux, de pourboires ou de commissions secrètes offerts par des fournisseurs ou des relations d'affaires)
7. Autres types de fraude en milieu de travail

[prog : passer à Q. 14 si « aucun » à tous les éléments de Q. 8]

[prog : afficher les options sélectionnées si un incident ou plus à Q. 8]

Q. 9. Si vous pensez à l'acte de fraude en milieu de travail le plus important dont votre organisation a été victime au cours du dernier exercice, veuillez me dire de quel type de fraude il s'agissait.

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE.)

1. Détournement de fonds
2. Détournement de stocks ou d'actifs
3. Vol d'information confidentielle et de propriété intellectuelle
4. Surévaluation ou sous-évaluation des actifs ou des produits
5. Déclaration trompeuse quant aux titres de compétences professionnels, ou quant aux documents internes ou externes
6. Corruption (p. ex. conflit d'intérêts, acceptation de cadeaux, de pourboires ou de commissions secrètes offerts par des fournisseurs ou des relations d'affaires)
7. Autre, veuillez préciser : *[prog : préciser]*

Q. 10. Et toujours en pensant à l'acte de fraude en milieu de travail le plus important dont votre organisation a été victime au cours du dernier exercice, veuillez me dire comment cet acte de fraude a été découvert.

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE.)

1. Il a été signalé par des employés.
2. Il a été signalé par des membres de la direction.
3. Il a été découvert à la suite d'une vérification interne ou d'un audit interne et/ou par le personnel affecté à la conformité.
4. Il a été découvert par des vérificateurs externes ou des auditeurs externes.
5. Il a été signalé par des clients ou des relations d'affaires.
6. Il a été découvert à la suite de l'exploration de données et de l'analyse de données.
7. Il a été découvert lors de contrôles à l'improviste.
8. Il a été découvert par hasard.
9. Autre, précisez : *[prog : préciser]*

Q. 11. À combien s'élèvent les pertes financières subies par votre organisation en raison d'incidents de fraude en milieu de travail dont elle a été victime au cours du dernier exercice?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE.)

1. De 1 \$ à 1 000 \$
2. De 1 000 \$ à 5 000 \$
3. De 5 000 \$ à 25 000 \$
4. De 25 000 \$ à 75 000 \$
5. De 75 000 \$ à 200 000 \$
6. Plus de 200 000 \$
7. Ne sait pas (NE PAS LIRE)
- Refus (NE PAS LIRE)

Q. 12. Quels aspects de vos activités, parmi les suivants, ont subi des répercussions défavorables en raison d'incidents de fraude en milieu de travail dont votre organisation a été victime au cours du dernier exercice?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER TOUTES LES RÉPONSES PERTINENTES.)

1. Les relations d'affaires
2. La confiance du public ou des clients
3. La valeur de l'organisation
4. La réputation de l'organisation
5. La capacité de l'organisation à attirer et fidéliser les employés
6. Le moral du personnel
7. Autre, veuillez préciser : *[prog : préciser]*
8. Aucun *[prog : sélectionner automatiquement si « non » à toutes les autres options]*

Q. 13. Est-ce que votre organisation a révisé l'une ou l'autre des politiques ou pratiques internes suivantes par suite d'incidents de fraude en milieu de travail dont elle a été victime au cours du dernier exercice?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE RÉPONSE PAR POLITIQUE OU PRATIQUE.)

[prog : grille]

1. Oui
2. Non

[prog : afficher les options dans un ordre aléatoire]

1. Les mesures disciplinaires à imposer en cas de fraude
2. Un protocole établissant les procédures d'enquête
3. Un protocole relatif à la séparation des fonctions
4. Des politiques et moyens permettant aux employés de signaler leurs préoccupations au sujet de la fraude
5. Les protocoles d'embauche et de fidélisation des employés
6. Le code de déontologie et de conduite de l'organisation
7. La quantité et la fréquence des séances de formation sur la sensibilisation à la fraude et sur l'éthique destinées aux employés
8. La quantité et la fréquence des séances de formation sur la sensibilisation à la fraude et sur l'éthique destinées aux membres de la direction
9. La politique à l'égard des analyses financières et du rapprochement de comptes
10. Un plan de réponse à la fraude
11. Autre, veuillez préciser :
12. Aucune

[prog : préciser]

*[prog : sélectionner
automatiquement si « non »
à toutes les autres options]*

FIN DE LA SECTION 2

Section 3 : Renseignements généraux

Q. 14. Dans quelle province votre organisation a-t-elle son siège social?

(INTERVIEWEUR : NE PAS LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE.)

1. Colombie-Britannique
2. Alberta
3. Saskatchewan
4. Manitoba
5. Ontario
6. Québec
7. Nouveau-Brunswick
8. Nouvelle-Écosse
9. Île-du-Prince-Édouard
10. Terre-Neuve-et-Labrador

Q. 15. Quel est le secteur d'activité principal de votre organisation?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE.)

1. Hébergement et restauration
2. Agriculture, foresterie, pêche et chasse
3. Construction
4. Finance et assurance
5. Soins de santé et services sociaux
6. Fabrication
7. Services professionnels, scientifiques et techniques
8. Immobilier et location
9. Commerce de détail et services aux consommateurs
10. Transport et entreposage
11. Autre

Q. 16. Laquelle des catégories suivantes correspond le mieux à votre organisation?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE.)

1. Société fermée – à but lucratif
2. Société ouverte – à but lucratif
3. Organisme sans but lucratif
4. Organisme gouvernemental
5. Autre

Q. 17. Quel était le chiffre d'affaires brut de votre organisation au cours du dernier exercice (exprimé en dollars canadiens)?

(INTERVIEWEUR : LIRE LA LISTE. ACCEPTER UNE SEULE RÉPONSE.)

1. Moins de 5 millions \$
2. De 5 à 15 millions \$
3. De 15 à 75 millions \$
4. Plus de 75 millions \$

FIN DE LA SECTION 3

Q. 18. Voilà qui met fin au sondage. Le rapport contenant les résultats du sondage sera affiché sur le site Web de CGA-Canada (www.cga-canada.org). Souhaitez-vous être informé(e) lorsque le rapport sera disponible sur le site?

1. Oui
2. Non

[prog : poser Q. 19 si « oui » à Q. 18]

Q. 19. Préfereriez-vous être informé(e) par téléphone ou par courriel?

1. Téléphone
2. Courriel

(INTERVIEWEUR : SI LE RÉPONDANT INDIQUE « COURRIEL »
À LA Q. 19, OBTENEZ SON ADRESSE DE COURRIEL ET RÉPÉTEZ
L'ADRESSE AU RÉPONDANT AFIN D'EN ASSURER L'EXACTITUDE.)

[prog : si « courriel », demander l'adresse de courriel]

Q. 20. Si vous gagnez au tirage au sort, nous vous en aviserons par téléphone. Pourriez-vous me dire à quel numéro de téléphone nous pourrions vous joindre le plus facilement?

Prénom
Nom de famille
Numéro de téléphone

[prog : afficher l'adresse]

Q. 21. Pour terminer, je veux simplement confirmer l'adresse postale à laquelle le rapport sommaire vous sera envoyé.

(INTERVIEWEUR : LIRE L'ADRESSE POSTALE AU RÉPONDANT.)

Prénom
Nom de famille
Adresse postale

*Voilà qui met fin à notre entrevue.
Merci beaucoup de votre participation.*

1. ACFE. *Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, 1996.
2. ACFE. *Detecting Occupational Fraud in Canada: A Study of its Victims and Perpetrators*, 2007.
3. ACFE. *Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, 2008.
4. ACFE. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, 2010.
5. BARNES, P. et J. WEBB. *Reducing an Organization's Susceptibility to Occupational Fraud: Factors Affecting its Likelihood and Size*, BDE Global, 2005.
6. GREEN, S. P. « The Concept of White Collar Crime in Law and Legal Theory », *Buffalo Criminal Law Review*, vol. 8, n° 1, 2004.
7. HOLMES, S. A. et collègues. « Fraud in the Governmental and Private Sectors », *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, vol. 12, n° 3, automne 2000.
8. HOLTFRETER, K. « Is Occupational Fraud "Typical" White-collar Crime? A Comparison of Individual and Organizational Characteristics », *Journal of Criminal Justice*, vol. 33, 2005.
9. INDUSTRIE CANADA. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, 2011.
10. LEUNG, D. et L. RISPOLI. *Apport des petites et moyennes entreprises au produit intérieur brut : comparaison entre le Canada et les États-Unis*, Statistique Canada, n° 11F0027M au catalogue– n° 070, 2011.
11. LORD, A. T. « The Prevalence of Fraud: What Should We, as Academics, Be Doing to Address the Problem? », *Accounting and Management Information Systems*, vol. 9, n° 1, 2010.
12. MINISTÈRE DES FINANCES CANADA, *À quoi servent vos impôts*, 2011 (accessible en ligne : <http://www.fin.gc.ca/tax-impot/2010/html-fra.asp>).
13. PAPADAKI, E. et B. CHAMI. *Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada*, Industrie Canada, 2002.
14. PELTIER-RIVEST, D. « An Analysis of the Victims of Occupational Fraud: A Canadian Perspective », *Journal of Financial Crime*, vol. 16, n° 1, 2009.
15. PELTIER-RIVEST, D. *La détection des fraudes commises en entreprise au Canada : Une étude de ses victimes et de ses malfaiteurs*, Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), 2007.
16. PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Le crime économique en période de ralentissement – L'enquête Global Economic Crime Survey 2009 : la perspective canadienne*, 2009.
17. PRICEWATERHOUSECOOPERS. *The Global Economic Crime Survey – Economic Crime in a Downturn*, 2009.

-
18. RUSSELL, S. G. « Organisations as Victims of Fraud, and How They Deal with It », *Trends and Issues in Crime and Criminal Justice*, n° 127, 1999.
 19. SAKSENA, P. N. « Ethical Theories and the Incidence of Occupational Fraud », *Proceedings*, Academy of Accounting and Financial Studies, vol. 15, n° 2, 2010.
 20. STATISTIQUE CANADA. *Une étude de faisabilité d'améliorer la mesure de la fraude au Canada*, 2006.
 21. STRAND, C. A. et collègues. « Corporate Training Assessment Technique: Risk Factors Associated with Misappropriation of Assets », *Journal of Forensic Accounting*, vol. 1, 2000.
 22. TAYLOR-BUTTS, A. et S. PERREAULT. *Les fraudes contre les entreprises au Canada : résultats d'une enquête nationale*, Statistique Canada, n° 85-571-X au catalogue, 2009.