

LES LIGNES ÉTHIQUES

Impacts sur la prévention, la détection et l'enquête de fraudes

Projet de recherche pour le cours *Emerging Issues / Advanced Topics*

Programme de *Diploma in Investigative and Forensic Accounting*

University of Toronto

Préparé par Jonathan Allard

19 juin 2007

Pour Prof. Leonard Brooks et Prof. Réal Labelle

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	3
1. SOMMAIRE	4
2. INTRODUCTION	5
3. FONCTIONNEMENT D'UNE LIGNE ÉTHIQUE	9
3.1. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA LIGNE TÉLÉPHONIQUE.....	9
3.2. LE PROCESSUS DE DÉNONCIATION À L'AIDE D'UNE LIGNE ÉTHIQUE	10
3.3. LES PRÉOCCUPATIONS À L'ÉGARD DE L'IMPLANTATION D'UNE LIGNE ÉTHIQUE	12
3.4. LES AUTRES SYSTÈMES DE DÉNONCIATION DES ÉCARTS DE CONDUITE.....	13
4. ENVIRONNEMENT LÉGAL	14
4.1. LA LOI SARBANES-OXLEY (SOX).....	14
4.2. LA LOI 198.....	15
4.3. LE RÈGLEMENT 52-110 SUR LES VALEURS MOBILIÈRES.....	15
4.4. LA LOI SUR LA PROTECTION DES FONCTIONNAIRES DIVULGATEURS D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES (C-11).....	16
4.5. LA LOI FÉDÉRALE SUR LA RESPONSABILITÉ (C-2).....	17
4.6. LES DISPOSITIONS DU CODE CRIMINEL SUR LA PROTECTION DES DÉNONCIATEURS	17
5. IMPACTS SUR LA PRÉVENTION DE FRAUDES	18
5.1. L'EFFET DISSUASIF DES LIGNES ÉTHIQUES.....	20
5.2. L'ENVERS DE LA MÉDAILLE : LA DÉGRADATION DU CLIMAT DE TRAVAIL	22
5.3. LA COMMUNICATION DES VALEURS ÉTHIQUES DE L'ORGANISATION	23
5.4. LES CONTRÔLES PRÉVENTIFS IMPLANTÉS DANS L'ORGANISATION	27
5.5. LE RÔLE DU JURICOMPTABLE	29
6. IMPACTS SUR LA DÉTECTION DE FRAUDES	31
6.1. L'EFFICACITÉ DES LIGNES ÉTHIQUES.....	33
6.2. L'EFFICIENCE DES LIGNES ÉTHIQUES.....	37
6.3. LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À LA DÉNONCIATION	38
6.4. LES CONTRÔLES DE DÉTECTION IMPLANTÉS DANS L'ORGANISATION	41
6.5. LE RÔLE DU JURICOMPTABLE	43
7. IMPACTS SUR L'ENQUÊTE DE FRAUDES	44
7.1. LE RÔLE DU JURICOMPTABLE	47
7.2. LA PLANIFICATION, L'EXÉCUTION ET LA COMMUNICATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	48
7.3. LA CONFIDENTIALITÉ DES DÉNONCIATIONS.....	49
7.4. L'UTILISATION DES PREUVES RECUEILLIES PAR LA LIGNE ÉTHIQUE.....	50
7.5. L'OBTENTION DE RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES DE LA PART DU DÉNONCIATEUR	51
8. CONCLUSION	53
9. BIBLIOGRAPHIE	54

REMERCIEMENTS

L'auteur désire remercier M. Alain Lajoie, FCA, CA•EJC, associé principal au cabinet Leclerc Juricomptables Inc. (une société du groupe Navigant Consulting, Inc.), pour ses judicieux conseils dans le cadre de la préparation du présent document.

1. SOMMAIRE

Une ligne éthique consiste généralement en une ligne téléphonique indépendante, au moyen de laquelle des individus peuvent dénoncer de façon strictement confidentielle des comportements répréhensibles. Au Canada, elles sont relativement peu utilisées, mais pourraient être appelées à se répandre davantage au cours des prochaines années en raison, notamment, du resserrement des exigences réglementaires.

Les lignes éthiques visent avant tout à lutter contre les fraudes. De ce fait, elles ont inévitablement un impact sur les activités de prévention, de détection et d'enquête de fraudes. À cet égard, voici les principales constatations tirées du présent projet de recherche :

- Bien qu'elles représentent un outil de détection des fraudes, les lignes éthiques contribuent également à les prévenir par leur effet dissuasif envers les fraudeurs potentiels.
- Elles permettent d'améliorer l'environnement de contrôle des organisations qui les utilisent en favorisant la communication des valeurs éthiques de l'entreprise.
- Elles contribuent à l'amélioration continue des contrôles internes des organisations, lorsque ces dernières appliquent les recommandations formulées suite aux travaux d'enquête réalisés en réponse aux signalements obtenus par le système de dénonciation.
- Elles sont efficaces, i.e. qu'elles permettent de détecter des fraudes, car elles fournissent un moyen de dénoncer simple et confidentiel aux individus les plus susceptibles d'être témoins d'un comportement répréhensible : les employés.
- La confidentialité des dénonciations peut compliquer le travail des enquêteurs. Cependant, les fraudes détectées à l'aide des lignes éthiques n'auraient peut-être jamais été décelées d'une autre façon.
- Les juricomptables peuvent être appelés à jouer un rôle significatif dans chacune des activités influencées par les lignes éthiques.

2. INTRODUCTION

Une ligne éthique consiste généralement en une ligne téléphonique indépendante, au moyen de laquelle des employés, des fournisseurs ou des clients peuvent dénoncer de façon strictement confidentielle des actes qu'ils jugent contraire à l'éthique. Il s'agit donc en réalité d'un système de dénonciation utilisé par certaines sociétés afin de combattre tout comportement indésirable dont elles pourraient être victimes.

L'on sait que l'intérêt des organisations pour la dénonciation n'est pas nouveau. En effet, dès 1863, la *False Claim Act* des États-Unis légitimait un tel principe dans le but de faire diminuer les actes frauduleux au sein du gouvernement américain. Cette loi, adoptée durant la guerre civile, visait à prévenir et détecter les fraudes perpétrées par certains fournisseurs de l'armée. À titre d'exemples, des opportunistes avaient vendu à l'armée le même cheval à deux reprises et d'autres étaient devenus millionnaires en lui livrant des couvertures rongées par les mites (Allard, 2006).

Tel que précédemment mentionné, une ligne éthique vise la prévention ou la détection des comportements indésirables au travail. Or, la fraude constitue la violation la plus sérieuse à cet égard, étant donné son ampleur, ses conséquences pour l'organisation et surtout la difficulté à la détecter. D'ailleurs, deux études récentes, l'une publiée par l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2007) et l'autre par KPMG (2007), montrent que les fraudes sont plus susceptibles d'être détectées grâce à une dénonciation que par tout autre moyen. Il est donc loisible de s'interroger sur les impacts que peut avoir une ligne éthique sur la prévention, la détection et l'enquête de fraudes.

D'autre part, les organismes de réglementation ont accentué la pression sur la direction et les administrateurs d'entreprises suite à l'avènement de plusieurs scandales financiers fortement médiatisés, dont Enron, Worldcom et Nortel. Ces pressions se sont traduites par le renforcement des lois et règlements, tels que la Loi Sarbanes-Oxley adoptée aux États-Unis, obligeant les sociétés publiques américaines ainsi que les sociétés canadiennes cotées aux États-Unis, à recourir à de nouveaux outils de prévention des fraudes et autres malversations. L'une de ces obligations est la mise sur pied d'un système confidentiel de dénonciation pour les employés, d'où l'arrivée des lignes éthiques (Allard, 2006).

La Loi 198, l'équivalent ontarien de la Loi Sarbanes-Oxley, ainsi que le règlement 52-110 adopté par les différentes commissions des valeurs mobilières provinciales, encouragent la mise en place de contrôles et de mécanismes d'information à l'égard des fraudes, sans toutefois être aussi restrictifs que la Loi américaine (Allard, 2006). Les lignes éthiques sont donc l'un des sujets de préoccupation pour toutes les sociétés ouvertes nord-américaines, de même que pour toute organisation intéressée à se prémunir contre le risque de fraude.

Plus récemment, en réponse au scandale des commandites, le gouvernement canadien adoptait la *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui modifie notamment la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, de façon à assurer la protection non seulement des fonctionnaires, mais de tous les Canadiens qui signalent des actes répréhensibles au commissaire à l'intégrité du secteur public (Secrétariat du Conseil

du Trésor du Canada, 2007). L'intérêt pour la dénonciation est ainsi un sujet d'actualité qui semble être une importante préoccupation pour les gouvernements et, par ricochet, pour les citoyens.

L'efficacité des lignes éthiques n'a plus à être prouvée, même dans les sociétés non sujettes à la nouvelle réglementation. L'enquête de l'ACFE indique en effet que les pertes occasionnées par les fraudes dans les organisations canadiennes sans ligne éthique étaient deux fois supérieures à celles des entreprises qui s'en étaient dotées, soit 197 500 \$ comparativement à 90 099 \$ (ACFE, 2007)¹.

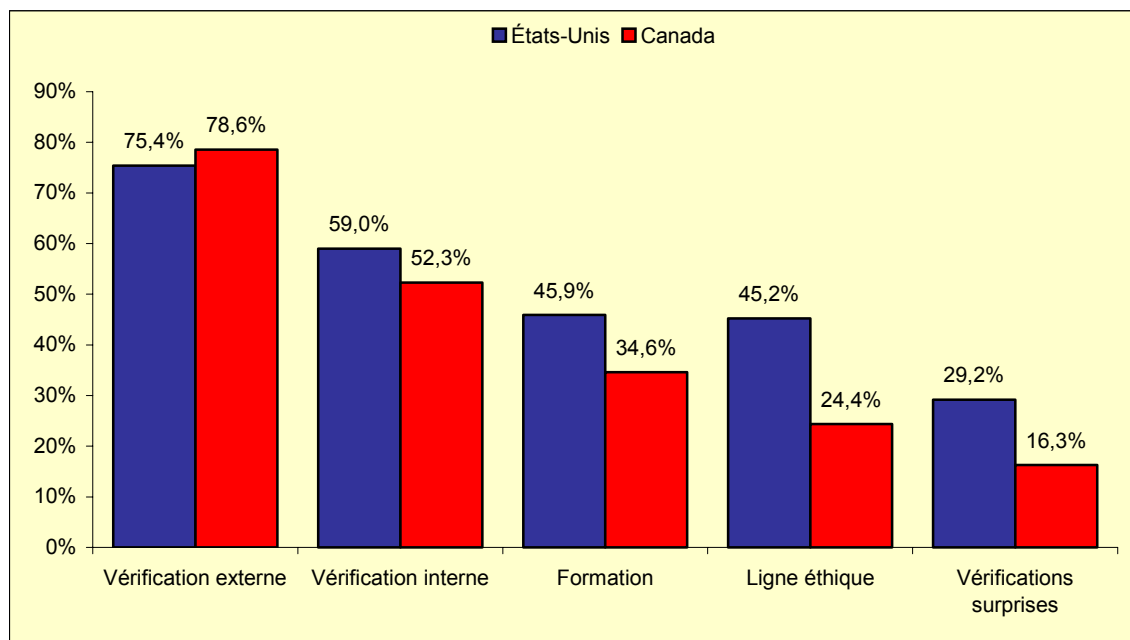
À titre d'exemple, la Ville de Toronto, l'un des précurseurs canadiens dans l'implantation des lignes éthiques, estime que son système a permis d'économiser ou de recouvrer plus de 500 000 \$ (Griffiths, 2006). Forts de ce succès sur la scène municipale, les villes d'Ottawa, de Windsor et d'Edmonton exploitent désormais leur propre système de dénonciation (Griffiths, 2007). La Ville d'Edmonton soulignait d'ailleurs que, malgré les coûts additionnels et un certain niveau de plaintes sans fondement dû à la confidentialité des dénonciations, les bénéfices d'un tel système dépassent les coûts et les risques encourus (Wiun, 2006).

Malgré l'engouement pour les systèmes de dénonciation ainsi que pour la prévention des fraudes en général, les lignes éthiques sont largement sous-utilisées au Canada. En effet, moins de 25 % des entreprises victimes de fraude sondées par l'ACFE possédaient un tel

¹ À ce sujet, l'enquête de l'ACFE portant sur les sociétés américaines (ACFE, 2006) montre des données similaires à celles obtenues par l'enquête canadienne (ACFE, 2007)

système (ACFE, 2007). Cette situation s'explique principalement par le délai de réaction des autorités légales canadiennes, plus long que celui de leurs homologues américains. D'ailleurs, le graphique qui suit démontre cette disparité en illustrant la fréquence des mesures utilisées pour lutter contre la fraude, incluant les lignes éthiques, dans les sociétés canadiennes et américaines.

Graphique 1 : Fréquence des mesures contre la fraude



Source : ACFE, 2006 et ACFE, 2007. La somme de ces pourcentages excède 100 % parce que plusieurs mesures peuvent être utilisées par une même entreprise.

Considérant l'actuelle multiplication des lignes éthiques et surtout, celle à venir, il semble essentiel que les juricomptables considèrent l'impact que ce nouvel outil peut avoir sur leur profession. Il est donc dans leur intérêt de connaître les effets pouvant être occasionnés par une ligne éthique sur la lutte contre la fraude, incluant les activités de prévention, de détection et d'enquête.

3. FONCTIONNEMENT D'UNE LIGNE ÉTHIQUE

Le principe derrière une ligne éthique est simple. Il s'agit d'un canal de communication que toute partie concernée peut utiliser pour dénoncer, en toute confidentialité, un écart de conduite dont elle a été témoin². La communication peut se faire par téléphone, par courriel, par télécopie ou par courrier, selon les moyens jugés les plus pertinents par l'organisation. La ligne téléphonique étant le mode le plus répandu, ce sujet sera davantage traité dans ce document. Au demeurant, le processus de dénonciation sera similaire, peu importe le canal de communication utilisé.

3.1. Les caractéristiques de la ligne téléphonique

Une ligne éthique comprend généralement une ligne téléphonique indépendante et sans frais, accessible 24 heures sur 24, tous les jours de l'année. L'accessibilité est essentielle afin de maximiser l'efficacité du système. En effet, près de 50 % des appels aux lignes éthiques sont effectués hors des heures normales d'affaires (The Network, 2003). Étant donné que seulement 60 % des informations qui ont mené à la détection de malversations proviennent des employés (ACFE, 2004), le numéro sans frais est souvent disponible non seulement pour les employés, mais également pour toute personne qui souhaiterait se prévaloir du système de dénonciation (p.ex. les clients, les fournisseurs et les actionnaires).

² Cette section est fortement inspirée des connaissances personnelles de l'auteur en ce qui concerne les lignes éthiques, ainsi que de l'article qu'il a publié à ce sujet dans la revue CA Magazine (Allard, 2006).

Il est également primordial de préserver l'indépendance du système en le libérant de toute influence que la direction de l'entreprise pourrait exercer à son égard. Le but étant de le rendre efficace contre les fraudes commises par la direction, d'autant plus que la fraude médiane commise par cette dernière (1 M\$) est treize (13) fois plus élevée que celle perpétrée par un employé (ACFE, 2007).

3.2. Le processus de dénonciation à l'aide d'une ligne éthique

Le numéro sans frais est d'abord communiqué aux parties que l'on souhaite intégrer au système de divulgation. Pour ce faire, le numéro est affiché à divers endroits qui permettent de rejoindre tous les intervenants ciblés. Ceux-ci peuvent comprendre :

- Les bureaux et les aires de production ;
- Le manuel des employés ;
- Les bordereaux de paie des employés ;
- Les factures de vente ;
- Les talons de chèques ;
- Le site Internet corporatif.

À titre indicatif, la Ville de Toronto estime que l'utilisation de sa ligne éthique a augmenté de plus de 100 % entre 2004 et 2005 (de 89 à 184 appels) grâce à une plus grande sensibilisation à l'existence de cette ligne (Griffiths, 2006).

Ensuite, des individus spécialement formés pour faire face à toutes les situations de dénonciation pouvant survenir, reçoivent les appels acheminés via la ligne éthique. Ils adaptent leurs questions et leur approche en fonction du dénonciateur. En outre, ils tiennent à jour un journal (*log book*) contenant toutes les informations obtenues lors de leurs prises d'appels.

Ce journal est ensuite transmis périodiquement au comité de vérification (ou au conseil d'administration) afin de l'informer des actes dénoncés. Advenant le cas d'un écart de conduite jugé urgent, celui-ci est communiqué sans délai.

À cet effet, la formation des employés affectés à la prise d'appel comprend l'établissement de critères d'urgence propres à chaque entreprise combinés au jugement professionnel. Ainsi, l'équilibre entre la tolérance au risque et le temps disponible du comité de vérification est respecté, ce comité ayant, comme on peut facilement le comprendre, des ressources limitées.

En contexte de confidentialité de l'identité, il est légitime de s'interroger sur la problématique liée à l'obtention d'informations supplémentaires d'un dénonciateur subséquemment à son appel. À cet effet, les lignes éthiques comportent parfois un processus, appelé « système de rappel » (*callback system*), qui prévoit que le preneur d'appel demande au dénonciateur de téléphoner à nouveau après une certaine période d'attente (généralement de 2 semaines à 1 mois). De cette façon, il est possible de compléter la collecte de renseignements dans le but d'enquêter après analyse de la dénonciation.

Enfin, dans le cas où le comité de vérification juge que des allégations obtenues via le système de dénonciation nécessitent une enquête plus approfondie, il dispose alors d'une quantité non négligeable d'informations qui permettent de planifier et de démarrer

adéquatement l'investigation. Celui-ci a alors l'opportunité d'enclencher une enquête à l'interne ou de confier le mandat à des experts indépendants.

3.3. Les préoccupations à l'égard de l'implantation d'une ligne éthique

Certains médias ont publié certaines critiques à l'égard des lignes éthiques associant celles-ci à de la délation. Ceci démontre précisément l'importance de la communication au moment de leur implantation. En effet, celles-ci peuvent être perçues comme étant nuisibles à un climat de confiance et portant atteinte à la vie privée. Il importe toutefois de contrecarrer ces idées préconçues véhiculées par notre société afin de rétablir le principal objectif d'un système de dénonciation, soit de prévenir ou détecter des comportements contraires à l'éthique. Cette communication prend généralement la forme de séances de formation aux employés de l'entreprise, sur des sujets liés à l'éthique.

En outre, un choix important doit être effectué lors de l'implantation du système : Impartir le service ou l'offrir à partir de ressources internes ? Cette question doit être évaluée en tenant compte de plusieurs aspects, dont les plus importants sont l'expertise, le coût et l'indépendance.

L'expertise permet de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler efficacement le système de divulgation. Celle-ci peut généralement être accessible aux très grandes entreprises disposant de vastes effectifs en vérification interne. Toutefois, pour les sociétés de taille plus modeste, il peut être avantageux de recourir aux services d'une firme spécialisée et possédant déjà cette expertise.

La comparaison des coûts peut habituellement être effectuée de la même façon que pour toutes les décisions d'impartition. Notamment, il importe de considérer que l'exploitation à l'interne occasionne davantage de coûts fixes que l'impartition. Cependant, cette dernière limite la flexibilité du système.

Enfin, l'indépendance est un élément crucial des lignes éthiques afin de permettre la détection des fraudes commises par la direction, tel que discuté précédemment. Il est évident que l'impartition favorise grandement l'indépendance du système en n'impliquant aucun employé, ni dirigeant de l'entreprise adhérant au service, dans la gestion de ce système.

3.4. Les autres systèmes de dénonciation des écarts de conduite

Il existe d'autres systèmes de dénonciation des écarts de conduites qui ne sont pas spécifiquement abordés dans le présent document. À titre d'exemple, certaines organisations vont préférer que les dénonciations se fassent via un formulaire électronique à compléter directement sur son site internet. Cette façon de procéder a, certes, l'avantage d'être moins onéreuse, mais elle limite le contrôle sur la qualité des renseignements qui seront communiqués par les dénonciateurs, de même que l'accessibilité au système.

D'autre part, en cas d'absence de système de dénonciation, certains individus voulant divulguer des renseignements de façon confidentielle utilisent d'autres moyens à leur

disposition pour arriver à leurs fins. Ils transmettront, par exemple, une lettre de dénonciation anonyme au conseil d'administration de leur employeur.

4. ENVIRONNEMENT LÉGAL

Tel que précédemment mentionné, l'arrivée des lignes éthiques découle principalement de l'adoption de lois et règlements encourageant ou obligeant certaines organisations à implanter un système de dénonciation confidentiel. Il convient donc de s'attarder à cet environnement légal afin de déterminer les impacts que ce dernier peut avoir sur les activités de lutte contre la fraude.

4.1. La Loi Sarbanes-Oxley (SOX)

Cette loi adoptée aux États-Unis oblige les sociétés publiques américaines, ainsi que les sociétés canadiennes cotées aux États-Unis, à implanter un système confidentiel de dénonciation pour les employés. La section 301 de cette loi requiert que le comité de vérification établisse des procédures pour les éléments suivants :

- a) *« The receipt, retention, and treatment of complaints received by the issuer regarding accounting, internal accounting controls, or auditing matters: and*
- b) *The confidential, anonymous submission by employees of the issuer of concerns regarding questionable accounting or auditing matters. » (SEC, 2003)*

Les lignes éthiques se sont donc imposées comme un moyen privilégié afin de répondre aux exigences de la Loi SOX, d'autant plus que la pénalité pour les contrevenants est le retrait du titre de la société délinquante des marchés boursiers où elle est cotée (SEC, 2003).

4.2. La Loi 198

La Loi 198, adoptée par la province de l'Ontario, se veut la réponse à la Loi SOX en vigueur aux États-Unis. Elle a notamment modifié la *Loi sur les valeurs mobilières* en octroyant davantage de pouvoirs à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (Assemblée législative de l'Ontario, 2002). Suite à ces modifications, cette Commission a adopté plusieurs règlements ayant un impact sur les lignes éthiques, principalement le Règlement 52-110 abordé ci-dessous. Il est à noter que les différentes commissions des valeurs mobilières des autres provinces canadiennes ont adopté une réglementation similaire.

4.3. Le règlement 52-110 sur les valeurs mobilières

L'article 2.3 du Règlement 52-110, adopté par les différentes Commissions des valeurs mobilières provinciales³, mentionne :

« Le comité de vérification doit établir des procédures :

- a) Concernant la réception, la conservation et le traitement des plaintes reçues par l'émetteur au sujet de la comptabilité, des contrôles comptables internes ou de la vérification ;

³ Au Québec, l'organisme responsable de l'application des règlements sur les valeurs mobilières se nomme l'Autorité des marchés financiers.

- b) Concernant l'envoi confidentiel, sous le couvert de l'anonymat, par les salariés de l'émetteur de préoccupations touchant des points discutables en matière de comptabilité ou de vérification. »
(Gazette officielle du Québec, 2005)

Force est de constater que ces conditions sont quasi identiques à celles présentées à la Section 301 de la Loi SOX.

4.4. La Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (C-11)

L'article 19 de cette loi s'adresse spécifiquement à la protection des dénonciateurs en affirmant que : « Il est interdit d'exercer des représailles contre un fonctionnaire »
(Gouvernement du Canada, 2005). De plus, en cas de contravention à cet article :

L'employeur doit « prendre toutes les mesures nécessaires pour :

- a) Permettre au plaignant de reprendre son travail ;
- b) Réintégrer le plaignant, ou lui verser une indemnité, s'il estime que le lien de confiance qui existait entre les parties ne peut être rétabli ;
- c) Verser au plaignant une indemnité équivalant au plus, à son avis, à la rémunération qui lui aurait été payée s'il n'y avait pas eu de représailles ;
- d) Annuler toute mesure disciplinaire ou autre prise à l'encontre du plaignant et lui payer une indemnité équivalant au plus, à son avis, à la sanction pécuniaire ou autre qui lui a été imposée ;
- e) Accorder au plaignant le remboursement des dépenses et des pertes financières qui découlent directement des représailles. »
(Gouvernement du Canada, 2005)

Cette loi fut adoptée afin d'inciter les fonctionnaires à dénoncer les actes répréhensibles, sans avoir la crainte de subir des représailles ou de perdre leur emploi.

4.5. La Loi fédérale sur la responsabilité (C-2)

La *Loi fédérale sur la responsabilité* modifie notamment la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, de façon à assurer la protection non seulement des fonctionnaires, mais de tous les Canadiens qui signalent des actes répréhensibles au commissaire à l'intégrité du secteur public (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2007). Cette mesure encourage donc la dénonciation en assurant une protection accrue aux divulgateurs d'actes répréhensibles au sein du gouvernement.

4.6. Les dispositions du Code criminel sur la protection des dénonciateurs

L'article 425.1 du Code criminel permet d'imposer une peine d'emprisonnement maximale de cinq (5) ans aux employeurs exerçant des représailles à l'égard d'employés dénonciateurs (Gouvernement du Canada, 2004). Cet article va comme suit :

« Commet une infraction quiconque, étant l'employeur ou une personne agissant au nom de l'employeur, ou une personne en situation d'autorité à l'égard d'un employé, prend des sanctions disciplinaires, rétrograde ou congédie un employé ou prend d'autres mesures portant atteinte à son emploi — ou menace de le faire :

- a) soit avec l'intention de forcer l'employé à s'abstenir de fournir, à une personne dont les attributions comportent le contrôle d'application d'une loi fédérale ou provinciale, des renseignements portant sur une infraction à la présente loi, à toute autre loi fédérale ou à une loi provinciale — ou à leurs règlements — qu'il croit avoir été ou être en train d'être commise par l'employeur ou l'un de ses dirigeants ou employés ou, dans le cas d'une personne morale, l'un de ses administrateurs;
- b) soit à titre de représailles parce que l'employé a fourni de tels renseignements à une telle personne. »
(Gouvernement du Canada, 2004)

Contrairement à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, cette disposition du Code criminel s'applique à toutes les entreprises. Par conséquent, les dénonciateurs sont protégés, même si leur organisation ne dispose d'aucun système de divulgation ou de mesure de protection à leur égard.

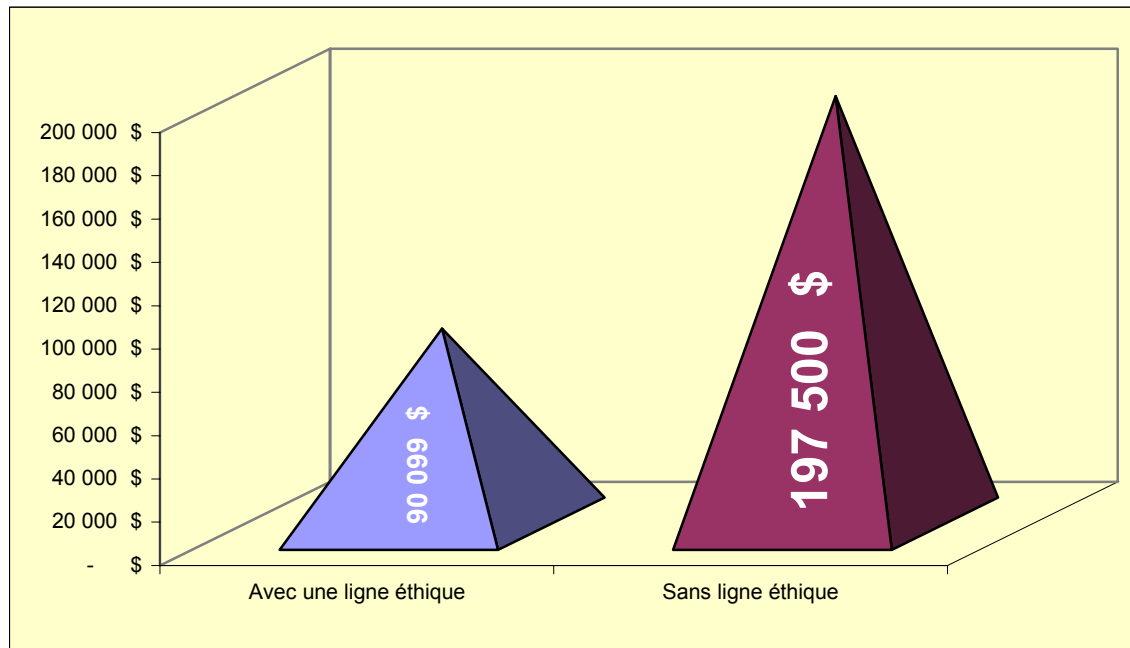
5. IMPACTS SUR LA PRÉVENTION DE FRAUDES

« It is important to comprehend that the benefits of the Fraud and Waste Hotline are not only measured by the extent of funds recovered but also by the prevention of future losses. » (Griffiths, 2007)

Cette citation du vérificateur général de la Ville de Toronto démontre que les lignes éthiques sont bien plus qu'un outil de détection des fraudes. En effet, elles permettent, bien qu'indirectement, de prévenir les comportements indésirables.

L'incidence des lignes éthiques sur la prévention des fraudes est probablement le plus documenté des sujets relatifs aux systèmes de dénonciation des écarts de conduite. En effet, les études recensées en cette matière font état d'une réduction du nombre de fraudes, ainsi que de leur ampleur, dans les organisations munies d'un tel système. À titre d'exemple, l'enquête menée par l'ACFE indique que les pertes occasionnées par les fraudes étaient réduites de 50 % dans les organisations dotées d'une ligne éthique (ACFE, 2007).

Graphique 2 : Perte médiane reliée à la fraude



Source : ACFE, 2007

Par ailleurs, l'expérience de la Ville de Toronto dans ce domaine vient appuyer les constatations de ces études. En effet, son vérificateur général en arrive aux conclusions suivantes :

« Investigations or reviews conducted as a result of various communications to the Fraud and Waste Hotline have resulted, in certain cases, in the recovery of funds to the City. More importantly these investigations or reviews have resulted in improved internal controls which will likely mitigate the loss of future funds. »
(Griffiths, 2007)

Bien que l'efficacité des lignes éthiques en tant qu'outil de prévention des fraudes soit démontrée, il est loisible de s'interroger sur les causes réelles de cette diminution des fraudes. Il est également intéressant d'évaluer l'impact de cet outil sur les tâches réalisées par les juricomptables en contexte de prévention des fraudes.

5.1. L'effet dissuasif des lignes éthiques

« The City's Hotline Program has provided benefits to the City including the deterrence of unacceptable behaviour by increasing the perception that this behaviour may be detected. » (Griffiths, 2007)

En effet, une raison évidente de l'efficacité des lignes éthiques est le pouvoir de dissuasion exercé envers les fraudeurs potentiels. Joseph T. Wells, fondateur de l'association des *Certified Fraud Examiners* (CFE) d'Austin au Texas, souligne l'importance de cet effet dissuasif :

« Crimes like murder and assault are often committed in the heat of passion, without much forethought. Fraud is of a different nature. It is among the most deliberate of all offences, with the employee or manager carefully weighing his or her chances of detection before engaging in improprieties. As a result, the best prevention efforts will concentrate on increasing an employee's perception of being caught. By instituting a strong ethics policy, an employee education program, and internal auditing controls, the company can ensure that the antifraud message will be ever present in the employee's mind. » (Wells, 1999)

Cet extrait met en évidence la nature intentionnelle des actes frauduleux, ces derniers étant généralement perpétrés après une longue réflexion et une analyse en profondeur des risques encourus et ce, davantage que pour tout autre crime. Cette notion de « délibération » accroît la difficulté, pour les organisations, à prévenir adéquatement les fraudes. Par exemple, il est relativement simple d'implanter un système permettant à une entreprise de se prémunir contre le vol d'inventaire. Ce système pourrait notamment prévoir un contrôle physique des biens en inventaire, tels une alarme ou un entrepôt à accès restreint.

Or, la fraude s'effectue de façon beaucoup plus pernicieuse, en ce qu'elle laisse habituellement moins de traces qu'un vol, d'autant plus qu'elle peut généralement être camouflée plus aisément. Ainsi, le meilleur outil de prévention s'avère être la maximisation des probabilités de déceler les fraudes. En réalité, tel que l'affirme M. Wells, il importe surtout d'influencer la perception qu'ont les fraudeurs potentiels du risque d'être détectés.

L'une des mesures permettant d'atteindre cet objectif est l'implantation d'un canal de communication, comme une ligne éthique, permettant de dénoncer les fraudes. En effet, un fraudeur connaissant l'existence d'un tel système évaluera nécessairement qu'il court davantage de risques d'être dénoncé.

En revanche, rien n'empêche que certains individus décideront quand même de passer à l'acte. À titre d'exemple, certains fraudeurs auront une plus grande tolérance au risque, tout comme cela se voit chez certains investisseurs boursiers spéculatifs. Dans le même ordre d'idées, le gain espéré par le fraudeur peut être tellement alléchant qu'il décidera d'aller de l'avant, peu importe les risques qu'il encourt.

En somme, une ligne éthique, au même titre que tout outil de prévention des fraudes, augmente la probabilité de détection et, par ricochet, la perception des fraudeurs potentiels en ce qui a trait aux risques encourus.

5.2. L'envers de la médaille : la dégradation du climat de travail

« Les cas de dénonciateurs mutés, ostracisés ou congédiés sont nombreux, qu'ils soient motivés par une bonne intention ou non. » (Lord, 2006)

Cette citation montre à quel point la dénonciation n'est pas ancrée dans la culture canadienne. En effet, la société véhicule l'image qu'il est mal de dénoncer. La « Loi du silence » est même parfois perçue comme une marque d'intégrité et de confiance. Il n'est donc pas surprenant qu'il soit si difficile pour une entreprise d'amener ses employés à communiquer des informations critiques qui pourraient permettre de prévenir ou de détecter des comportements indésirables.

L'effet dissuasif des lignes éthiques est, certes, un puissant outil de prévention des fraudes. Cependant, cette force peut se transformer en climat de peur et de suspicion, ce qui n'est évidemment pas souhaitable pour une organisation.

Un juricomptable, employé d'une importante société québécoise ayant implanté une ligne éthique depuis plusieurs années, avoue que les dénonciateurs sont souvent craintifs. Il résume leur comportement comme suit :

« Les dénonciateurs ont peur des répercussions sur leur emploi. Ils craignent des représailles provenant des individus visés par leur dénonciation. Leurs inquiétudes se traduisent par des demandes répétées visant l'assurance de la confidentialité de la plainte. Leurs appels sont d'ailleurs généralement effectués en dehors des heures de travail, de peur d'être entendus par des collègues. » (Allard, 2006)

La formation des employés à l'égard de la dénonciation prend alors toute son importance. Il faut leur faire comprendre qu'il n'y a pas véritablement de différence entre la divulgation d'une fraude et un appel aux policiers lors d'un vol de banque.

En résumé, il faut comprendre qu'une ligne éthique sera inefficace sans un processus complet de planification et d'implantation intégrant notamment une politique sur l'éthique, la formation des employés et des contrôles internes. Sans ces éléments essentiels, elle dégradera probablement le climat de travail plus qu'elle n'aidera à prévenir et détecter les fraudes.

5.3. La communication des valeurs éthiques de l'organisation

La présence d'un système de dénonciation montre aux employés que l'éthique est une valeur importante pour l'organisation. En effet, une ligne éthique contribuera à véhiculer les valeurs de l'entreprise en prouvant que la direction s'efforce de favoriser la prévention et la répression des comportements indésirables.

Par ailleurs, il est reconnu par maintes études qu'un système efficace de prévention des fraudes passe avant tout par la communication des valeurs éthiques de l'entreprise par les hauts dirigeants (communément désignée par l'expression « *tone at the top* »). Cette mesure encouragera les employés à être proactifs dans la gestion des risques et la prévention des fraudes (Collier, 2004). Pour cette raison, l'effet des lignes éthiques sur la prévention des fraudes est éloquent (voir le graphique 2).

Cette communication prendra généralement la forme d'une politique formelle adoptée par le conseil d'administration. Selon les recherches effectuées par la Ville d'Edmonton, cette politique devrait couvrir les éléments suivants :

- *« Clearly define acts of misconduct that employees should report;*
- *How an employee would disclose alleged acts of misconduct and to whom;*
- *Who will investigate such complaints;*
- *Stress that complaints would need to be made in good faith;*
- *Indicate that employees would be disciplined for bad faith reporting;*
- *Define the process for filing complaints if an employee believes she/he has been retaliated against for disclosing information regarding alleged misconduct in the workplace;*
- *Define the level of protection that the City would offer to its employees;*
- *Provide a right and a means for complainants to appeal if they are not satisfied with the manner in which their complaint was dealt with;*
- *Clearly indicate that federal or provincial laws will be paramount where the City's whistle-blower policy is inconsistent with other laws. » (Wiun, 2006)*

Une telle politique, conjointement avec la ligne éthique, maximisera l'effet préventif de cette dernière. Dans ce but, ces deux (2) mesures sont généralement implantées au même moment. La Ville de Toronto, qui a d'ailleurs procédé de cette façon, voit la ligne éthique comme un moyen efficace de montrer les valeurs profondes de la Ville (Griffiths, 2007).

Il importe toutefois de mettre en pratique cette politique afin de bénéficier de ses effets positifs. Nortel Networks est certainement l'un des meilleurs exemples illustrant les divergences entre la théorie et la pratique parfois observées dans les organisations. Voici ce qu'on disait de cette entreprise en 1999 :

« Nortel Networks, a provider of network solutions based in Toronto, incorporates ethics and security-awareness training in a variety of ways, including the company's week-long "new employee training program," the various courses the company offers employees through its learning institute, and posters that feature different security and antifraud themes each month. In addition, security issues are reported and discussed on the company's intranet Web page, which includes a monthly electronic security newsletter and a quarterly electronic security bulletin. »
(Wells, 1999)

Enfin, en 2007, un journaliste du quotidien La Presse écrivait ce qui suit :

« Après trois ans d'enquête, la Securities and Exchange Commission (SEC) américaine et la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) concluent à une fraude comptable orchestrée au plus haut niveau chez Nortel (NT), de septembre 2000 à janvier 2004. [...]

Les allégations des deux commissions à l'endroit de l'ex-président de Nortel, Frank Dunn, et ses principaux adjoints se résument ainsi:

- À la fin de l'exercice 2000, M. Dunn et deux adjoints (Douglas Beatty, chef financier, et Michael Gollogly, contrôleur) auraient devancé pour plus de 1 milliard US en revenus, gonflant les résultats de Nortel pour atteindre leurs prévisions. [...]
- En novembre 2002, MM. Dunn, Gollogly et Beatty auraient camouflé des réserves de 300 millions US chez Nortel, pour usage ultérieur, violant ainsi les normes comptables US-GAAP. De plus, en janvier 2003, lors de la comptabilisation des résultats de 2002, ils auraient gonflé ces réserves de 151 millions US additionnels. Ce gonflement aurait déprimé davantage les résultats de Nortel pour la fin de 2002, afin de les aligner sur les prévisions de la direction.
- Durant les deux premiers trimestres de 2003, MM. Dunn, Gollogly et Beatty auraient ordonné l'usage de réserves rendues à 490 millions US, afin de gonfler les résultats de Nortel. Cela aurait provoqué un «retour à la rentabilité» plus rapide qu'attendu en Bourse, déclenchant des bonus importants parmi quelques hauts dirigeants de Nortel.
- Durant la seconde moitié de 2003, MM. Dunn et Beatty auraient trompé les actionnaires de Nortel sur les raison (sic) d'une révision comptable, qui avait ajouté 948 millions US de passif. Ils l'ont attribuée à des erreurs internes de comptabilité. En réalité, elle aurait

découlé de la manipulation fautive des réserves financières de Nortel, orchestrée par ses hauts dirigeants. » (Vallières, 2007)

Il va sans dire que cet exemple démontre l'inefficacité de tout système de prévention des fraudes, incluant les lignes éthiques, lorsque le cadre dans lequel il est implanté est inadéquat. En réalité, les mesures anti-fraude mises de l'avant par Nortel n'auront probablement pas permis de véhiculer les valeurs éthiques attendues et ce, en raison du comportement condamnable de ses hauts dirigeants.

D'autre part, Melissa Collier soulignait, dans le cadre de son essai intitulé « *Past, Present and Future Developments and Trends in Whistle Blower Protection and the Impact on the IFA* », l'importance de la perception, par les employés, d'un environnement de travail « éthique » (Collier, 2004). La communication de ces valeurs permet en effet d'améliorer le moral des employés, en plus de leur démontrer les comportements souhaités par l'organisation. Ainsi, la ligne éthique vient contribuer à améliorer le climat de travail, à condition qu'elle soit bien implantée⁴.

En somme, tel que le souligne le vérificateur général de la Ville de Toronto dans son rapport annuel :

« If marketed effectively, a hotline will convey to employees, the public and all those that conduct business with the City that the City of Toronto is committed to ethical conduct and takes the detection, and prevention of fraud, waste or other irregularities seriously. » (Griffiths, 2007)

⁴ Voir la section 5.2 au sujet de la dégradation du climat de travail pouvant résulter de l'implantation d'une ligne éthique.

Une ligne de dénonciation permettra donc de véhiculer efficacement les valeurs éthiques de l'organisation, améliorant, par le fait même, le système de prévention des fraudes.

5.4. Les contrôles préventifs implantés dans l'organisation

La méthode la plus efficiente pour s'attaquer à la fraude, aux comportements indésirables, ainsi qu'aux autres irrégularités pouvant survenir, est la prévention (Wiun, 2006). L'implantation d'une ligne de dénonciation permettra de renforcer les contrôles internes de l'organisation en minimisant le risque d'irrégularités (Wiun, 2006).

En effet, les fraudes dénoncées à l'aide d'une ligne éthique mèneront, si elles sont avérées, à une enquête en bonne et due forme. Celle-ci démontrera, fort probablement, des faiblesses dans les contrôles internes qui furent exploitées par le fraudeur. Par conséquent, des recommandations découleront des conclusions de l'enquête et permettront d'améliorer les contrôles contournés ou remis en cause lors de la perpétration des irrégularités.

Par la suite, l'organisation pourra suivre ces recommandations afin d'améliorer son environnement de contrôle. De ce fait, il est évident qu'un resserrement des contrôles diminuera la probabilité que des fraudes similaires et exploitant les mêmes faiblesses se produisent à nouveau. Le vérificateur général de la Ville de Toronto en arrive d'ailleurs à cette conclusion :

« The City's Hotline Program has provided benefits to the City including the improvement of areas of administrative internal control

weaknesses. Such a process has likely reduced the occurrence of any future loss of City resources. » (Griffiths, 2007)

À titre d'exemple, le nombre de faiblesses identifiées dans les contrôles de la Ville de Toronto grâce à sa ligne éthique est présenté au tableau suivant :

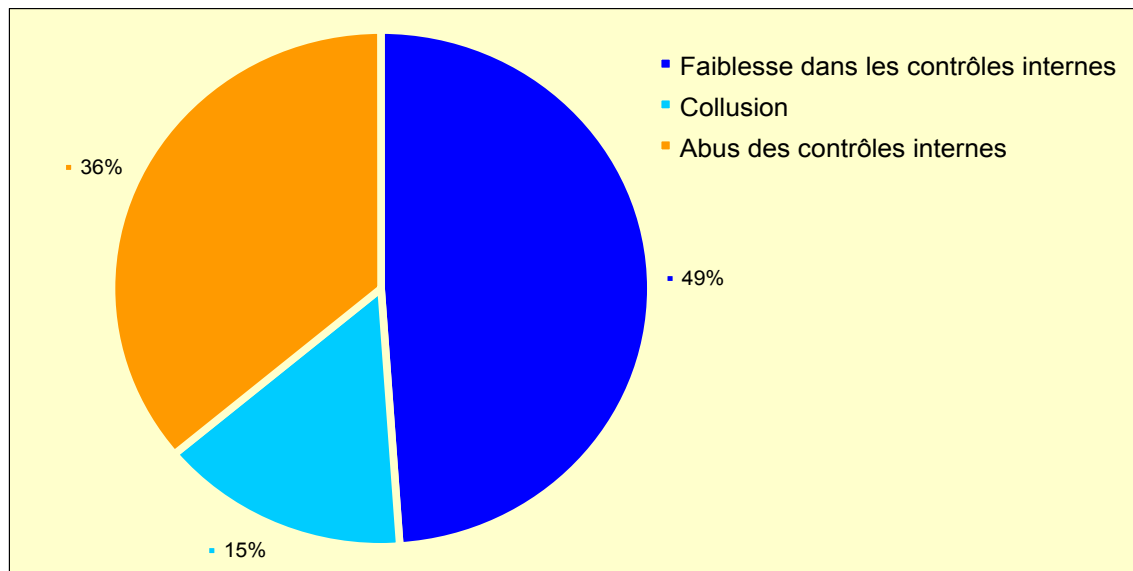
Tableau 1 : Nombre de faiblesses identifiées dans les contrôles internes

<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
6	23	10

Source : Griffiths, 2006 et 2007

L'impact des lignes éthiques sur les contrôles préventifs ne doit pas être négligé, car ceux-ci sont mis en cause dans 85 % des fraudes (KPMG, 2007). De plus, la plupart des fraudes recensées par l'étude de KPMG sont survenues suite à une faiblesse dans les contrôles internes exploitée par le fraudeur. Le graphique qui suit illustre cette conclusion.

Graphique 3 : Conditions ayant permis au fraudeur d'agir



Source : KPMG, 2007

En bref, il est clair que l'amélioration des contrôles découlant de l'utilisation d'une ligne éthique aura un effet important sur la prévention des fraudes dans l'organisation.

5.5. Le rôle du juricomptable

Les juricomptables sont habituellement reconnus pour leur contribution aux enquêtes de fraudes. Or, les compétences requises dans ces situations, par exemple l'esprit d'investigation, s'utilisent également dans les activités de prévention. On peut notamment s'attendre à ce que les contrôles visant spécifiquement à se prémunir contre les risques de fraude soient élaborés par un professionnel du sujet.

Les cabinets de juricomptables ont d'ailleurs développé, à cet effet, des programmes de prévention des malversations. En d'autres mots, ces programmes visent à définir et à prévenir les risques de fraude au sein des différentes activités d'une organisation. De plus, l'expérience des juricomptables leur permet de scruter bien au-delà des fonctions normales de l'entreprise et d'examiner le risque dans les situations d'exception.

De surcroît, l'expérience d'enquêteur des juricomptables leur permet de comprendre les multiples stratagèmes utilisés par les fraudeurs, ce qui constitue une expertise complémentaire au département de vérification interne de l'entreprise, habituellement responsable de l'élaboration, de l'implantation et de l'évaluation des contrôles internes. Les juricomptables peuvent donc intervenir dans l'une de ces trois (3) activités afin de compléter l'expertise détenue par l'équipe de vérification interne, par le contrôleur ou par toute autre personne responsable de l'environnement de contrôle.

Par ailleurs, les normes canadiennes de certification, sous la gouverne de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA), exigent maintenant des efforts accrus de la part du vérificateur en ce qui concerne l'évaluation du risque de fraude. À cet égard, le Chapitre 5135 du Manuel de l'ICCA, intitulé « Responsabilité du vérificateur relativement à la prise en compte des fraudes », mentionne notamment ce qui suit :

« Lorsqu'il identifie et apprécie les risques d'inexactitudes importantes au niveau des états financiers, et au niveau des assertions concernant les catégories d'opérations, les soldes de comptes et les informations fournies dans les états financiers, le vérificateur doit identifier et apprécier les risques d'inexactitudes importantes résultant de fraudes. Les risques qui ont fait l'objet d'une appréciation et qui sont susceptibles de se traduire par une inexactitude importante résultant d'une fraude sont des risques significatifs et, en conséquence, pour autant qu'il ne l'a pas déjà fait, le vérificateur doit évaluer la conception des contrôles de l'entité relatifs à ces risques, y compris les activités de contrôle pertinentes, et déterminer si ces contrôles ont été mis en œuvre. »
(ICCA, 2007)

Historiquement, les vérificateurs se protégeaient en affirmant que la certification ne visait pas à détecter les fraudes (Wright, 2005). Ainsi, ils n'avaient pas à appliquer les procédés maintenant exigés par le Chapitre 5135. Ils étaient alors justifiés par la présomption de bonne foi de la direction qui prévalait à cette époque, celle-ci étant responsable des contrôles relatifs à la fraude.

Or, l'évolution des normes comptables, notamment influencée par d'importants scandales financiers, a causé un changement significatif dans l'attitude que se doit d'adopter le vérificateur envers la direction de l'entreprise. En effet, celui-ci doit maintenant avoir une position neutre, ne présumant ainsi ni de la bonne ou de la mauvaise foi de la direction.

De ce fait, l'expertise des juricomptables pourrait s'avérer précieuse aux vérificateurs n'ayant pas le même niveau d'expérience et de connaissances à l'égard des fraudes. Afin de respecter les dispositions du Chapitre 5135 du Manuel de l'ICCA citées précédemment, les juricomptables pourraient être appelés à évaluer les risques de fraudes d'une entreprise, à apprécier la conception des contrôles internes implantés à cet effet, ainsi qu'à vérifier si ces derniers furent appliqués adéquatement.

Enfin, le rôle du juricomptable pourrait également consister à diffuser de la formation aux ressources d'une entreprise afin de les supporter dans leurs activités de prévention des fraudes.

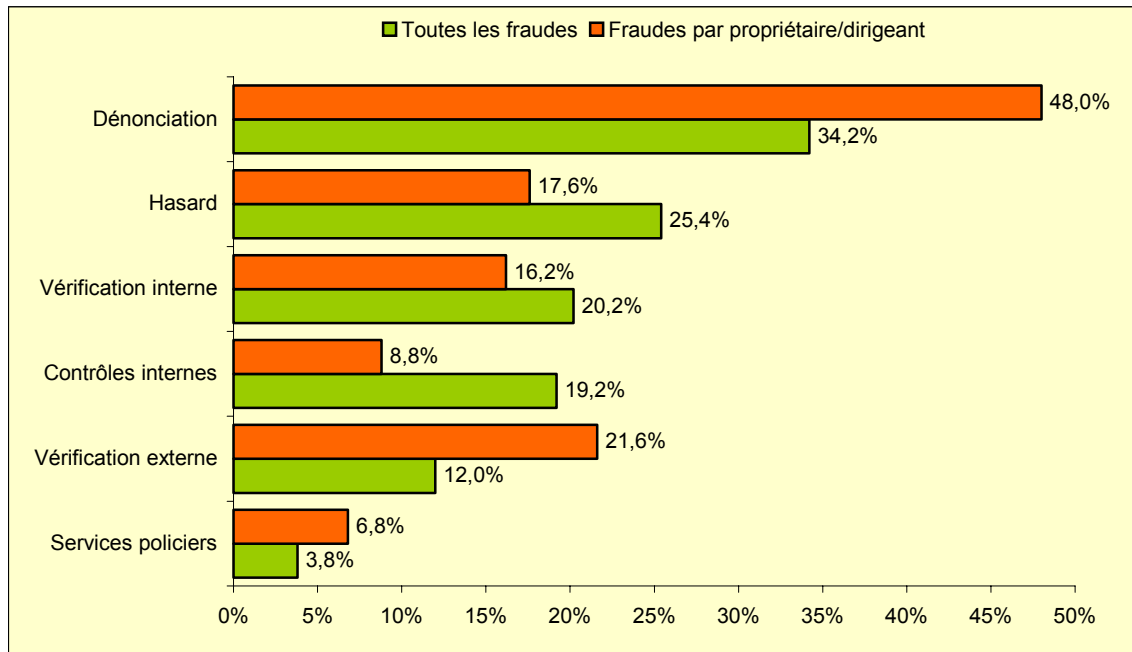
6. IMPACTS SUR LA DÉTECTION DE FRAUDES

Le but premier d'une ligne éthique est de fournir un canal de communication confidentiel à tous ceux qui désireraient révéler des situations potentiellement frauduleuses. Il est donc loisible de tenter d'évaluer l'impact que peut avoir ce système de dénonciation sur l'atteinte de ce louable objectif.

Tel que mentionné précédemment, des études récentes montrent que les fraudes sont plus susceptibles d'être détectées grâce à une dénonciation que par tout autre moyen. On peut donc facilement inférer qu'un système favorisant la dénonciation, tel qu'une ligne éthique, permettra de détecter davantage de fraudes.

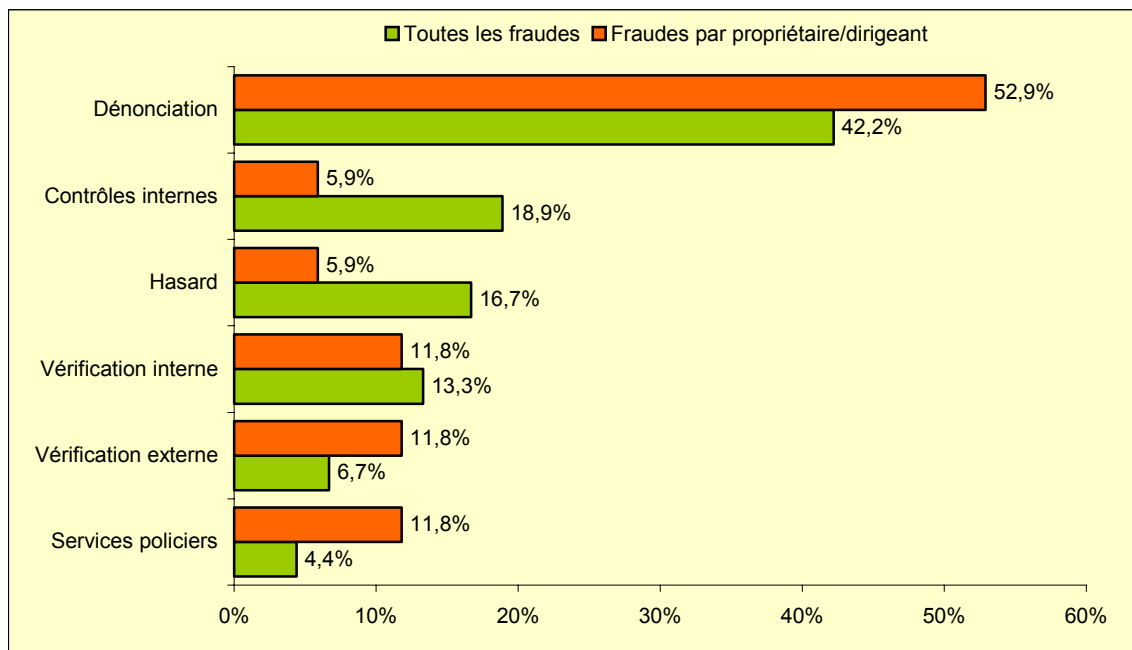
À cet égard, les graphiques 4 et 5 illustrent les résultats de ces études.

Graphique 4 : Méthodes de détection des fraudes dans les entreprises américaines



Source : ACFE, 2006. La somme de ces pourcentages excède 100 % parce que certaines dénonciations ont été effectuées par plus d'une source.

Graphique 5 : Méthodes de détection des fraudes dans les entreprises canadiennes



Source : ACFE, 2007. La somme de ces pourcentages excède 100 % parce que certaines dénonciations ont été effectuées par plus d'une source.

L'on constate, à l'examen de ces graphiques, que la dénonciation est encore plus efficace pour détecter les fraudes commises par les propriétaires/dirigeants. Or, il a été établi que la fraude médiane commise par ces derniers est treize (13) fois plus élevée que celle perpétrée par un employé (ACFE, 2007). Il est donc encore plus intéressant de connaître l'impact des lignes éthiques sur la dénonciation et, par ricochet, sur la détection des fraudes.

De surcroît, un système de dénonciation permet de détecter non seulement les fraudes, mais également un ensemble de comportements contraires à l'éthique, dont les suivants :

- Vol ;
- Violation de lois et/ou règlements ;
- Discrimination ;
- Harcèlement ;
- Danger pour la santé et la sécurité au travail.

6.1. L'efficacité des lignes éthiques

Il n'existe aucune étude visant spécifiquement à établir l'efficacité des lignes éthiques pour détecter les fraudes. En effet, il serait impossible de calculer un quelconque indicateur d'efficacité approprié, tel un pourcentage des fraudes détectées, puisque personne n'est en mesure d'établir précisément le nombre et l'ampleur des fraudes qui ne sont pas découvertes, voire qui ne le seront jamais.

En revanche, la plupart des organisations ayant implanté une ligne éthique compilent des statistiques sur l'utilisation de leur système de dénonciation. Ainsi, il est possible

d'évaluer le nombre de fraudes décelées grâce à ce système. À cet égard, la Ville de Toronto a obtenu les résultats suivants pour les années 2005 et 2006 :

Tableau 2 : Nombre de plaintes reçues via la ligne éthique et conclusions

	2006	2005
Fondées	39	64
Fondées en partie	10	-
Non fondées	53	72
Aucune conclusion requise ⁵	330	331
En traitement	71	110
	503	577

Source : Griffiths, 2007

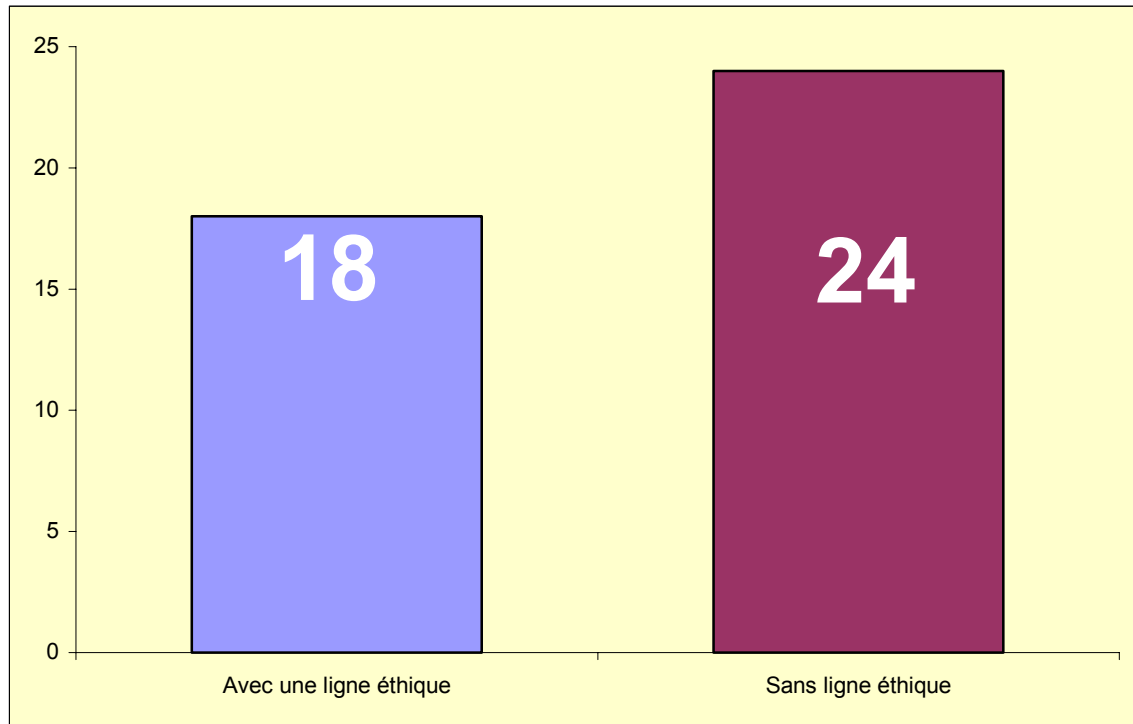
Ces données amènent une conclusion simple, mais primordiale : les lignes éthiques permettent de détecter des fraudes et donc, d'atteindre leur principal objectif.

Cependant, il faut garder à l'esprit que ces fraudes auraient pu, en l'absence d'une ligne éthique, être détectées par un autre moyen. Pour cette raison, il est difficile d'estimer l'efficacité réelle des systèmes de dénonciation. Néanmoins, d'autres indicateurs permettent d'étayer une conclusion à ce propos. Par exemple, l'efficacité d'une ligne éthique peut s'évaluer à l'aide du délai de détection, i.e. en comparant le temps nécessaire pour détecter les fraudes dans les entreprises ne disposant pas de système de dénonciation et le délai constaté dans les organisations dotées d'un tel système.

⁵ Le fondement d'une plainte catégorisée comme « conclusion non requise » n'a pas été évalué car elles ont été référées à d'autres entités, tels que le département de vérification interne ou des agences gouvernementales (Griffiths, 2006).

À ce sujet, voici les conclusions de l'enquête menée par l'ACFE au Canada :

Graphique 6 : Délai de détection des fraudes (en mois)

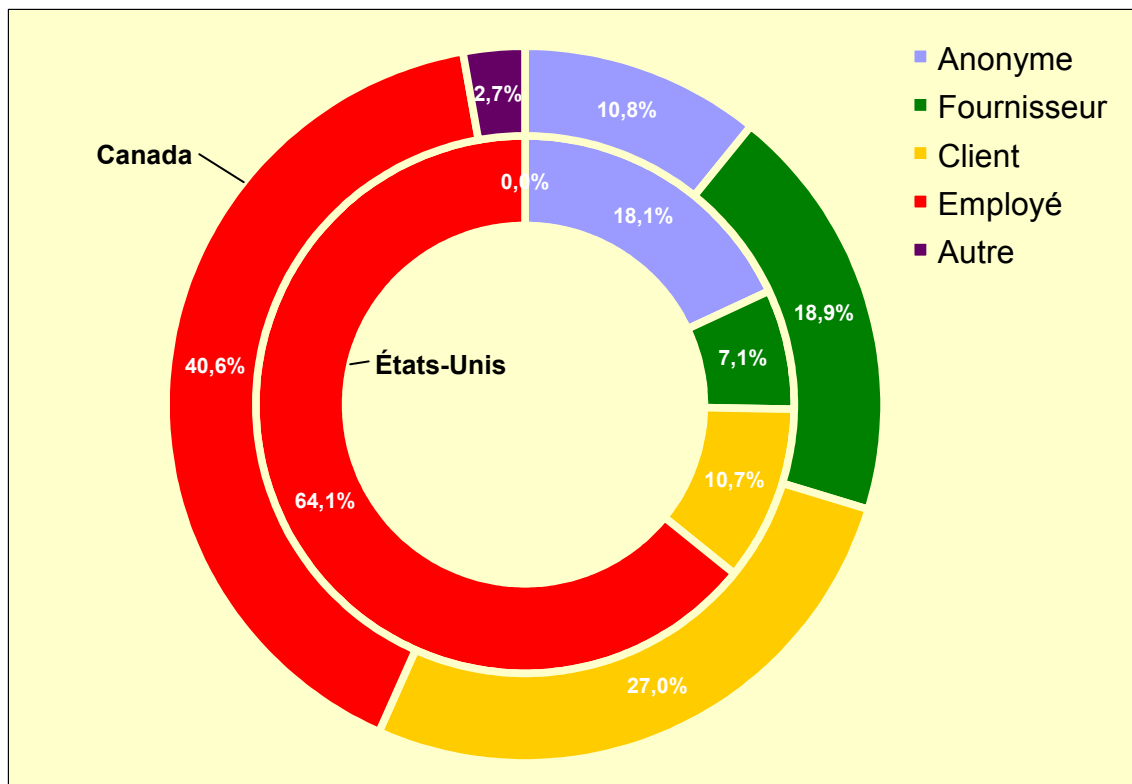


Source : ACFE, 2007.

Les entreprises dotées d'une ligne éthique détectent donc les fraudes six (6) mois plus tôt que celles qui n'en disposent pas. Quoiqu'on ne puisse quantifier la valeur monétaire, pour l'organisation, d'un délai de détection raccourci, il est évident qu'un fraudeur disposant d'un délai réduit pour réaliser son escroquerie causera moins de pertes à l'entreprise. De plus, les juricomptables savent, par expérience, que les sommes détournées par un fraudeur croissent généralement de façon exponentielle avec le temps écoulé, ce qui renforce l'importance du facteur de délai de détection.

D'autre part, les statistiques concernant les fraudes découvertes grâce aux divulgations provenant d'employés peuvent également servir d'indicateur de l'efficacité des lignes éthiques. En effet, les employés sont souvent les mieux placés pour détecter la fraude (Collier, 2004). De plus, les dénonciations réalisées à l'aide d'une ligne éthique proviennent majoritairement d'employés (Allard, 2006). Ainsi, plus ces derniers détectent de fraudes, plus les lignes éthiques devraient, en conséquence, se révéler efficaces. À cet égard, le graphique qui suit illustre la provenance des signalements constatés par l'ACFE :

Graphique 7 : Provenance des signalements



Source : ACFE, 2006 et 2007.

Ce graphique nous démontre que, tant au Canada qu'aux États-Unis, les employés sont les principaux dénonciateurs. Par conséquent, on peut s'attendre à ce qu'une ligne éthique, qui facilite principalement la dénonciation par les employés, soit encore plus efficace dans ce contexte.

Cet indicateur est, certes, imparfait puisqu'il n'est qu'un indice indirect suggérant que les lignes éthiques sont susceptibles d'être utilisées pour dénoncer des fraudes. Par contre, conjointement aux autres facteurs analysés, il permet de confirmer les conclusions tirées précédemment.

En somme, tous les indicateurs analysés indiquent que les lignes éthiques sont efficaces pour détecter les fraudes. D'ailleurs, le vérificateur général de la Ville de Toronto conclut en ce sens en mentionnant que le *Fraud and Waste Hotline Program* a permis l'identification et l'interruption d'activités frauduleuses et de situations de gaspillage (Griffiths, 2007).

6.2. L'efficience des lignes éthiques

Eu égard à l'efficacité des lignes éthiques, pour plusieurs entreprises, les avantages d'un tel système surpassent largement son coût d'exploitation, lequel est généralement évalué à moins de dix dollars canadiens par employé annuellement (Wiun, 2006).

La Ville d'Edmonton soulignait d'ailleurs, dans son rapport intitulé « *Hotline Evaluation – Leading Practice Review* », que malgré les coûts additionnels et un certain niveau de

plaintes sans fondement dû à la confidentialité des dénonciations, les bénéfices d'un tel système dépassent les coûts et les risques encourus (Wiun, 2006).

D'autre part, le *Fraud and Waste Hotline Program* a permis à la Ville de Toronto de récupérer près de 50 % des pertes subies en lien avec les plaintes dont l'enquête s'est achevée en 2006, soit près de 400 000 \$ pour cette seule année (Griffiths, 2007). Cette somme vient donc réduire le coût d'exploitation de la ligne éthique. Le vérificateur général de la Ville de Toronto mentionne toutefois qu'il faut interpréter cette donnée avec prudence, car l'impact du système de dénonciation sur la prévention des fraudes n'est pas quantifiable. À son avis, les pertes évitées à cet égard sont bien supérieures aux sommes récupérées lors des enquêtes (Griffiths, 2007).

En conclusion, les lignes éthiques semblent présenter un rapport coûts / bénéfices avantageux, bien qu'il soit impossible de quantifier précisément les bénéfices qu'elles procurent.

6.3. La création d'un environnement favorable à la dénonciation

« The Employee Hotline Survey results also suggest that a hotline method of reporting would likely be successful in increasing employee comfort levels and willingness to report misconduct. » (Wiun, 2006)

Les résultats de ce sondage, mené par la Ville d'Edmonton auprès de ses employés, sont sans équivoque : Une ligne éthique encourage la dénonciation. Or, tel que mentionné précédemment, les signalements sont la principale méthode de détection des fraudes.

Ainsi peut-on croire qu'un environnement favorable à la dénonciation permettra de détecter davantage d'irrégularités.

Plus précisément, ce sondage montre que 62 % des répondants, qui avaient mentionné ne pas être enclins à dénoncer un écart de conduite à leur supérieur, utiliseraient la ligne éthique comme méthode de divulgation (Wiun, 2006). De plus, la majorité des employés (63 %) ont affirmé qu'ils utiliseraient probablement ou très probablement une ligne éthique comme méthode de dénonciation (Wiun, 2006). Forts de ces résultats, les auteurs du sondage en arrivent à cette conclusion :

« By implementing a hotline, the City would provide additional motivation for the majority of those employees who hesitate to use the existing methods to come forward and report alleged misconduct. »
(Wiun, 2006)

D'autre part, il importe également de comprendre pourquoi ces employés témoins d'irrégularités sont souvent réticents à dénoncer. En effet, le sondage mené par la Ville d'Edmonton indique que 56 % d'entre eux n'ont pas signalé l'irrégularité dont ils ont été témoins (Wiun, 2006). Il sera ensuite possible de déterminer en quoi et à quelles conditions une ligne éthique serait susceptible de les encourager à divulguer ces renseignements si précieux pour l'organisation.

Lynn H. Clements, dans le cadre d'un article publié dans le *Journal of Forensic Accounting*, relève les trois (3) principales raisons empêchant un employé de dénoncer :

1. La peur d'être congédié;
 2. La peur de subir des pressions pour démissionner;
 3. La peur de ne pas trouver un autre emploi.
- (Clements, 2005)

Ces constatations renforcent l'importance d'implanter des mesures visant à éviter que la ligne éthique ne résulte en un climat de peur et de suspicion (section 5.2). Ces mesures se traduisent notamment par des règles strictes de confidentialité et de protection des dénonciateurs, ainsi que par de la formation aux employés afin de leur expliquer l'objectif réel du système de dénonciation.

En effet, nul doute que l'effet d'encouragement d'un environnement favorable à la dénonciation s'estompera si les employés croient que le système fut implanté uniquement pour respecter les obligations légales de l'entreprise, pour une question d'image corporative ou même pour surveiller les employés. À titre d'exemple, une dénonciatrice a mentionné en entrevue au *Journal of Health Care Compliance* :

« Employees know about hot lines but they feel like it's just a cover by the company to find out who they are so they can fire them. »
(Clements, 2005)

À l'opposé, il est intéressant de comprendre quels sont les facteurs qui motivent la dénonciation afin de maximiser « l'effet d'encouragement » causé par les lignes éthiques.

À cet égard, les études ont démontré que le motif quasi universel est le sens du devoir (« *I*

did it because I had to. ») (Clements, 2005). En effet, le dénonciateur est habituellement un individu tout simplement honnête et condamnant la criminalité (Clements, 2005).

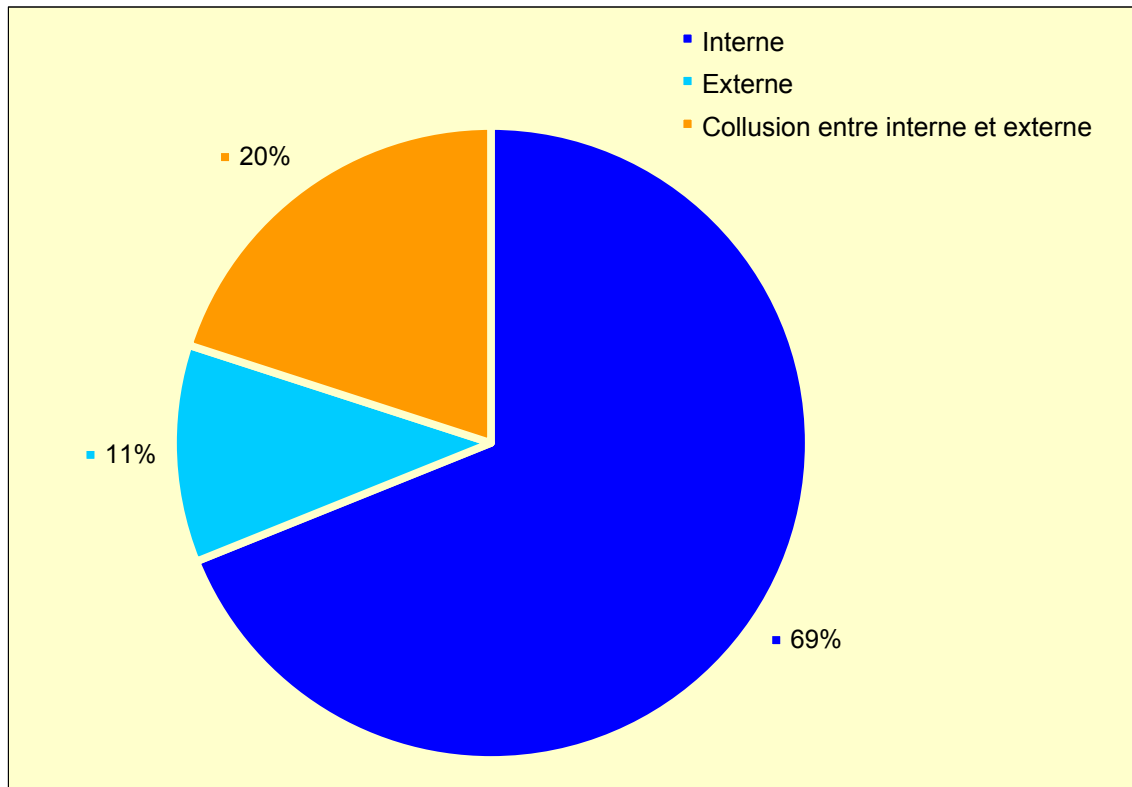
Ce portrait du dénonciateur classique amène à conclure que l'effet préventif des lignes éthiques, telle la communication des valeurs éthiques de l'organisation (section 5.3), encouragera les dénonciateurs à se manifester en renforçant leurs croyances personnelles. En bref, un tel système profite de la synergie entre la prévention et la détection des fraudes.

En définitive, la ligne éthique s'avère être un outil de prédilection pour créer un environnement favorable à la dénonciation. D'ailleurs, James R. Wright l'inclut à titre de mécanisme privilégié pour faciliter la divulgation dans son « *Model Reporting Framework* » élaboré dans le cadre de son essai intitulé « *Government Employee Fraud: A Model Reporting Framework and a Survey of Current Practices in Canada, the United States and Other Jurisdictions* » (Wright, 2005).

6.4. Les contrôles de détection implantés dans l'organisation

Une ligne éthique peut être considérée comme un contrôle de détection en soi. Elle permet en effet de déceler certaines situations potentiellement irrégulières. Or, l'impact d'un tel système est des plus significatifs, car il favorise la dénonciation interne (voir le graphique 7) et que la majorité des fraudes sont perpétrées par des individus à l'intérieur même de l'entreprise. Le graphique qui suit illustre cette dernière affirmation.

Graphique 8 : Lien du fraudeur avec l'entreprise victime



Source : KPMG, 2007.

Aussi peut-on croire que l'efficacité des lignes éthiques à titre de contrôle de détection améliorera les autres contrôles internes permettant de déceler des irrégularités. En effet, tel que précédemment mentionné, les fraudes dénoncées à l'aide d'une ligne éthique mèneront, si elles sont avérées, à une enquête en bonne et due forme. Celle-ci démontrera, fort probablement, des faiblesses dans les contrôles internes qui n'ont pas permis de déceler la fraude. Par conséquent, des recommandations découleront des conclusions de l'enquête et permettront d'améliorer les contrôles contournés ou remis en cause lors de la perpétration des irrégularités.

De plus, les signalements obtenus par la ligne éthique pourraient permettre de confirmer ou d'infirmer certains indices de fraudes relevés grâce à des contrôles de détection en place dans l'organisation.

6.5. Le rôle du juricomptable

Le rôle du juricomptable dans la détection des fraudes est généralement plus limité que dans les cas de prévention (section 5) ou d'enquête (section 7). En effet, comme les fraudes sont souvent découvertes grâce à des signalements, il est rare qu'un juricomptable soit impliqué dans ce processus.

Cependant, le juricomptable peut aider à la détection des fraudes en jouant un rôle dans l'implantation d'une ligne éthique. Il peut participer à toutes les étapes de la mise sur pied du système de dénonciation, notamment :

- L'évaluation des besoins ;
- L'identification des types de signalements qui seront inclus au système ;
- L'établissement du processus dénonciation ;
- La promotion du système et la formation des employés.
(Collier, 2004)

Par ailleurs, le juricomptable peut aider le vérificateur à respecter les dispositions du Chapitre 5135 du Manuel de l'ICCA. Bien que le vérificateur n'ait pas la responsabilité de détecter les fraudes, les normes de certification exigent qu'il mette en œuvre certains procédés de détection suite à son analyse des risques (section 5.5).

La norme à cet égard se lit comme suit :

« Le vérificateur doit déterminer les mesures globales à prendre par suite de son appréciation des risques que les états financiers pris dans leur ensemble contiennent des inexactitudes importantes résultant de fraudes, et il doit concevoir et mettre en œuvre des procédés de vérification supplémentaires dont la nature, le calendrier d'application et l'étendue tiennent compte de son appréciation des risques d'inexactitudes importantes au niveau des assertions. » (ICCA, 2007)

Le juricomptable peut donc faire bénéficier le vérificateur de son expérience et de ses connaissances à l'égard des fraudes pour l'élaboration de ces procédés.

7. IMPACTS SUR L'ENQUÊTE DE FRAUDES

Les préoccupations à l'égard de l'enquête de fraudes font surface lorsque l'efficacité de la ligne éthique fait ses preuves. En effet, dès lors qu'une irrégularité est détectée s'ensuit une série de questions auxquelles l'organisation doit être en mesure de répondre rapidement. Notamment, il est essentiel de savoir à qui seront communiquées les irrégularités décelées, en plus de déterminer qui fera enquête (Clements, 2005).

Les réponses à ces questions sont généralement incluses dans la politique sur l'éthique adoptée par l'entreprise. Cependant, il ne faut pas oublier, qu'en tout temps, deux (2) facteurs fondamentaux doivent être respectés dans cette situation : l'individu ou l'entité qui reçoit les renseignements et/ou qui enquêtera doit être indépendant et doit détenir le pouvoir d'enquêter (Wright, 2005).

Les juricomptables, de par leur expérience, sont souvent les mieux placés pour effectuer les enquêtes de fraudes résultant des dénonciations en provenance d'une ligne éthique. De plus, ils respectent généralement les critères d'indépendance et de pouvoir d'enquêter abordés précédemment. Dans ce contexte, il devient pertinent d'évaluer l'impact des lignes éthiques sur le travail d'enquête. Plus particulièrement, il est intéressant de s'attarder aux différences entre une enquête de fraudes « classique » et celle issue d'un signalement effectué à l'aide d'une ligne éthique.

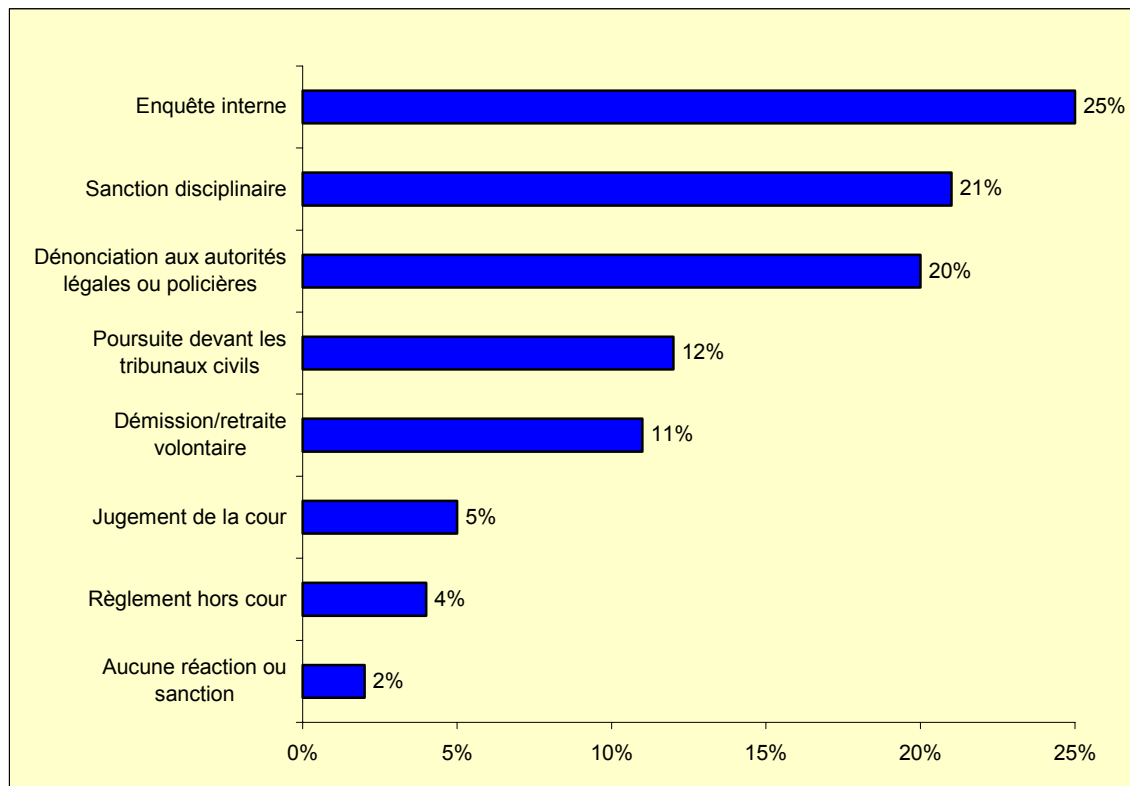
À cet effet, il faut d'abord comprendre quelles sont les différentes avenues qui s'offrent à l'organisation victime de fraude, une fois que l'irrégularité est détectée. À cet égard, le vérificateur général de la Ville de Toronto énumère les actions suivantes :

- *« No action is taken generally because there is insufficient information to proceed further;*
 - *Preliminary inquiries are conducted by the Auditor General's staff to determine the validity of the complaint;*
 - *Referrals to Divisions, Agencies, Boards and Commissions depending on the nature of the complaint;*
 - *Referrals to the Integrity Commissioner and in future to the Ombudsman;*
 - *Referrals to other City hotline programs, including the City's Social Services' hotline that handles complaints regarding social assistance fraud;*
 - *Referrals to outside agencies, including provincial and federal agencies;*
 - *A formal investigation conducted by the Auditor General; [...]*
 - *Where there is sufficient evidence that a criminal act may have been committed, the Toronto Police Service is contacted and provided with an appropriate level of evidence. »*
- (Griffiths, 2007)

Ainsi, l'on constate que l'enquête n'est pas la seule réaction possible lorsqu'une irrégularité est décelée. Cependant, on doit comprendre qu'en référant un signalement à une autre entité, il est fort probable que cette dernière voudra investiguer. Tout compte fait, une dénonciation fondée aboutira inévitablement sur une enquête et bien souvent, sur le bureau d'un juricomptable.

Par ailleurs, l'enquête menée par un juricomptable ne sera presque jamais la seule avenue utilisée par l'entreprise victime de fraude. À cet égard, un sondage réalisé par KPMG montre, qu'en plus de l'enquête menée par ce cabinet, ses clients ont pris les mesures additionnelles suivantes :

Graphique 8 : Mesures additionnelles utilisées par les sociétés victimes de fraude



Source : KPMG, 2007.

Ce graphique illustre qu'une portion importante (25 %) des organisations victimes de fraude vont, en plus de faire appel à un juricomptable externe, réaliser leur propre enquête. Ainsi peut-on croire que l'impact des lignes éthiques sur les enquêtes de fraudes se fera sentir autant par le juricomptable impliqué, le cas échéant, que par l'entreprise victime.

7.1. Le rôle du juricomptable

« ...an investigative mind and approach is key in uncovering the truth behind the allegations. Independence and investigative mindset allows this individual to not only investigate the obvious avenues, but to also consider any remote possibilities that may or may not have been even considered if it had been reviewed internally. » (Collier, 2004)

Comme l'explique l'extrait ci-dessus, le juricomptable est en excellente position pour mener les enquêtes découlant des renseignements obtenus par une ligne éthique. Il pourra jouer un rôle à toutes les étapes de l'enquête, dont :

- La planification du mandat d'enquête ;
- La réalisation de l'enquête préliminaire visant à valider les allégations ;
- La recherche de preuves ;
- L'analyse de documents ;
- Les interrogatoires de témoins et de suspects ;
- La rédaction d'un rapport d'enquête ;
- Le témoignage devant le tribunal.

En somme, un juricomptable possède les compétences pour mener l'enquête du début à la fin.

7.2. La planification, l'exécution et la communication des résultats de l'enquête

Il existe relativement peu de différences significatives dans la planification, l'exécution et la communication des résultats d'une enquête de fraudes « classique » et celle réalisée suite au signalement effectué à l'aide d'une ligne éthique. En effet, lorsqu'elle est menée par un juricomptable, les mêmes normes professionnelles doivent être respectées et la méthodologie utilisée sera similaire.

En revanche, avant de débiter ladite enquête, il est essentiel d'évaluer les motifs du dénonciateur pour tester la validité du signalement (Wiun, 2006). En effet, certains facteurs, tels que la vengeance ou la rémunération associée à la dénonciation, pourraient encourager un individu à divulguer des renseignements non fondés.

Bien que l'étape de validation préliminaire des allégations fasse partie de toute enquête de fraude, il est loisible de croire qu'une ligne éthique générera davantage de signalements non fondés en raison de la facilité avec laquelle elle permet de dénoncer et ce, en toute confidentialité.

D'autre part, certaines particularités des lignes éthiques, telle que la confidentialité du dénonciateur, soulèvent un questionnement pouvant parfois avoir un impact indirect sur la planification, l'exécution et la communication des résultats de l'enquête. Ces questionnements sont abordés dans les prochaines sections du présent document.

7.3. La confidentialité des dénonciations

L'une des caractéristiques propres aux lignes éthiques est la confidentialité du dénonciateur. De ce fait, certains principes de droit fondamentaux, tel que le droit de faire face à son accusateur, ne peuvent pas être respectés dans ce contexte. En outre, l'accusé ne pourra évidemment pas interroger le dénonciateur afin de tester sa crédibilité ainsi que la validité des allégations. À première vue, les droits fondamentaux de l'accusé semblent ainsi bafoués par cette notion de stricte confidentialité.

Cependant, ce principe a déjà été testé jusqu'à la Cour suprême du Canada (Collier, 2004). Les conclusions de cette dernière dans la cause R. c. Stinchcombe garantissent la confidentialité du dénonciateur (Cour suprême du Canada, 1991). Ainsi, tant que ce dernier n'est pas assigné comme témoin ou que sa déclaration n'est pas produite à titre de preuve, l'accusé ne pourra pas questionner son accusateur, ni même connaître le contenu des renseignements divulgués à l'aide de la ligne éthique.

Par ailleurs, un autre jugement, rendu par la Cour d'appel de la Colombie-Britannique, vient garantir l'anonymat du dénonciateur en empêchant l'accusé de connaître son identité (Cour d'appel de la Colombie-Britannique, 1996).

En conclusion, afin de préserver la confidentialité du dénonciateur, l'enquêteur ne pourra pas demander à ce dernier de témoigner contre l'accusé durant un procès. Pour cette raison, il devra plutôt corroborer les allégations amenées par le dénonciateur à l'aide d'autres preuves. En conséquence, il arrive parfois que l'enquêteur ne soit pas en mesure

d'en amasser suffisamment pour que le fraudeur soit jugé coupable, voire même simplement pour porter des accusations. Dans ce contexte, l'enquête s'en trouve indubitablement complexifiée.

Par contre, il ne faut pas oublier qu'il est possible que jamais la fraude n'aurait été détectée sans la présence de la ligne éthique. À tout le moins, sans cette dernière, la fraude aurait probablement perduré durant plusieurs coûteuses semaines, voire des mois ou même des années.

7.4. L'utilisation des preuves recueillies par la ligne éthique

Tel que mentionné dans la section précédente, les preuves recueillies à l'aide de la ligne éthique ne peuvent pas être utilisées devant un tribunal, sous prétexte de lever le voile de la confidentialité de la dénonciation.

Toutefois, les allégations peuvent servir à orienter l'enquête en offrant des indices sur les avenues à explorer. À cet effet, il importe de poser les bonnes questions dès le début de la dénonciation. Pour cette raison, contrairement aux enquêtes de fraude « classiques », les résultats de l'enquête sont fortement tributaires des compétences des preneurs d'appel attirés à la ligne éthique.

D'autre part, il arrive parfois que l'organisation victime de fraude ne désire pas se rendre devant les tribunaux civils ou qu'elle refuse de porter plainte aux autorités policières. Le cas échéant, l'enquêteur doit quand même confirmer ou réfuter les allégations afin de

préserver son objectivité. L'utilisation des preuves recueillies par la ligne éthique ne dépend donc pas, généralement, des recours intentés contre le fraudeur. La principale préoccupation concerne plutôt la préservation du caractère confidentiel de la dénonciation.

Par ailleurs, le scepticisme professionnel prévaut toujours lors de l'utilisation des preuves recueillies par la ligne éthique. L'enquêteur doit en effet être indépendant et donc considérer tout facteur pouvant miner la crédibilité du dénonciateur ou à l'inverse, venant appuyer les allégations. La littérature soulève notamment les éléments suivants :

- « *Whistleblowers don't always have the loftiest of motives;*
- *Whistleblowers may not be your best performers or best-liked employees;*
- *Whistleblowers don't always have the facts exactly right;*
- *Often the managers advised of the matter have a vested interest in discounting the allegation »*
(Clements, 2005)

En bref, l'utilisation des renseignements obtenus par une ligne éthique demande davantage d'attention et de précaution que les preuves utilisées lors d'une enquête dite « classique ».

7.5. L'obtention de renseignements supplémentaires de la part du dénonciateur

L'enquête étant tributaire des renseignements obtenus du dénonciateur, il est justifié de se demander comment obtenir des précisions de sa part une fois l'enquête débutée et ce, en préservant la confidentialité de la dénonciation. En effet, il est facile d'imaginer les

situations où un enquêteur voudra obtenir davantage de renseignements, parfois aussi simples que la localisation d'un document, afin de faciliter son travail d'enquête.

Or, il existe plusieurs façons de remédier à ce problème. En voici quelques-unes :

- « ...an anonymous hotline should provide a way for the caller to call back to offer additional information while maintaining his or her anonymity. This is generally done by giving the anonymous party a process to follow for calling back to answer more questions from the company once the investigation has begun. The caller is given a unique code that correlates to his/her report and is asked to call back after a pre-determined interval. This gives the parties responsible for the investigation a chance to review the information and formulate questions to ask the caller if he or she calls back as agreed. » (Mullinax, 2004) ;
- Des séances de clavardage avec le dénonciateur (Lord, 2006) ;
- Un système de courriels sécurisé et préservant l'anonymat (Lord, 2006) ;
- L'utilisation d'un casier postal permettant au dénonciateur de remettre des documents à l'enquêteur (Lord, 2006).

Il est toutefois important de noter que, malgré l'aide que ces mesures peuvent apporter à l'enquête, plusieurs dénonciateurs ne voudront pas y participer. À titre d'exemple, environ les deux tiers des dénonciateurs ne téléphonent pas à nouveau malgré la présence d'un système de rappel (*callback system*) (Mullinax, 2004). La qualité de l'entrevue initiale est donc critique.

D'ailleurs, Donald L. Mullinax, dans le cadre d'un article intitulé « *Effective Solutions for Combating Employee Theft: Implementing and Managing a Fraud Hotline* » résume l'importance de l'appel initial de la façon suivante :

« The need for human interaction is especially critical when dealing with an anonymous caller, because there may never be another chance to document the caller's complaint. An anonymous caller is typically in an emotionally charged state and may feel threatened. If the caller even leaves a message, it tends to be incomplete or disorganized, omitting details that would help the company investigate the allegation. Gathering information via a suggestion-box style approach (e-mail, voice mail box, web form, etc.) does not make the most of a unique opportunity to learn from a concerned caller. A professionally trained interviewer asks questions that help the company gain enough information to successfully investigate. » (Mullinax, 2004)

8. CONCLUSION

Il ne fait plus de doute que les lignes éthiques représentent un outil de choix afin de lutter contre les fraudes. De ce fait, elles ont inévitablement un impact considérable sur les activités de prévention, de détection et d'enquête de fraudes.

L'effet dissuasif des lignes éthiques contribue à leur efficacité et à leur efficience dans l'atteinte de leur objectif ultime : Combattre les comportements répréhensibles. Ce combat ne saurait s'accomplir sans les enquêtes permettant de confirmer ou d'infirmer les allégations obtenues par les systèmes de dénonciation.

Le juricomptable est d'ailleurs souvent appelé à jouer un rôle significatif dans chacune des activités touchées par les lignes éthiques. Il semble donc évident que les connaissances des juricomptables à l'égard de ces systèmes leur permettront d'être des acteurs de premier plan dans l'évolution prévisible des programmes de dénonciation au Canada.

9. BIBLIOGRAPHIE

- Allan, R. (2005). Alerte téléphonique. *CA Magazine*, Août 2005 [Version électronique].
- Allard, J. (2006). Lignes éthiques. *CA Magazine*, Août 2006, 30-36.
- American Institute of Certified Public Accountants Antifraud Programs and Controls Task Force (AICPA) (2005). *Anonymous Submission of Suspected Wrongdoing (Whistleblowers)* [Version électronique].
- Assemblée législative de l'Ontario (2002). *Loi 198 : Loi mettant en oeuvre certaines mesures budgétaires et d'autres initiatives du gouvernement* [Version électronique].
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2004). *Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse* [Version électronique].
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2006). *Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse* [Version électronique].
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2007). *La détection des fraudes en entreprise commises au Canada : Une étude de ses victimes et de ses malfaiteurs* [Version électronique].
- Biegelman, M. (2004). Designing a Robust Fraud Prevention Program. *ACFE Articles* [Version électronique].
- Caminiti, S. (2003). Take my Whistleblower, Please. *EthicsLine*. [Version électronique].
- Childers, D. (2005). Ethics Perspectives: Is Your Hotline a Joke? *Compliance Resources* [Version électronique].
- Clements, L. (2005). Whistleblowing: Who, What, When, Where, Why & How. *Journal of Forensic Accounting*. Vol. VI, 429-440 [Version électronique].
- Collier, M. (2004). *Past, Present and Future Developments and Trends in Whistle Blower Protection and the Impact on the IFA*. Research Project for Emerging Issues / Advanced Topics Course – Diploma in Investigative and Forensic Accounting. University of Toronto [Version électronique].
- Cour d'appel de la Colombie-Britannique (1996). *Regina v. Richard Dean Liepert*. Dossier no. CA020740. Jugement rendu le 12 avril 1996 [Version électronique].
- Cour suprême du Canada (1991). *William B. Stinchcombe c. Sa Majesté la Reine*. Dossier no. 21904. Jugement rendu le 7 novembre 1991 [Version électronique].
- Gazette officielle du Québec (2005). *Règlement 52-110 sur le comité de vérification*. 22 juin 2005, 137^e année, no. 25 [Version électronique].

- Gouvernement du Canada (2004). *Code criminel*, art. 425.1 [Version électronique].
- Gouvernement du Canada (2005). *Loi prévoyant un mécanisme de dénonciation des actes répréhensibles et de protection de dénonciateurs dans le secteur public* [Version électronique].
- Gouvernement du Canada (2006). *Loi fédérale sur la responsabilité* [Version électronique].
- Griffiths, J. (2006). *Annual Report on the Status of Fraud and Related Matters, Including Operation of the Fraud and Waste Hotline Program*, Rapport du vérificateur général de la Ville de Toronto [Version électronique].
- Griffiths, J. (2007). *Annual Report on the Status of Fraud and Related Matters, Including Operation of the Fraud and Waste Hotline Program*, Rapport du vérificateur général de la Ville de Toronto [Version électronique].
- Institut canadien des comptables agréés (ICCA) (2007). *Manuel de l'ICCA – Certification*. Chapitre 5135 : Responsabilité du vérificateur relativement à la prise en compte des fraudes [Version électronique].
- Institute of Internal Auditors (2005). A Call for Character and Integrity. *Tone at the Top*, 26, juin 2005 [Version électronique].
- KPMG (2007). *Profile of a Fraudster – Survey 2007* [Version électronique].
- Lord, D. (2006). Être ou ne pas être dénonciateur. *Affaires Plus*, septembre 2006, 59-66.
- Malone, T. (2004). Best Practices for Ethics Hotlines. *ACFE Articles* [Version électronique].
- Mullinax, D. (2004). Effective Solutions for Combating Employee Theft. *ACFE Articles* [Version électronique].
- Network, The (2003). *Best Practices in Ethic Hotlines* [Version électronique].
- Peltier-Rivest, D. (2005). Divulgence et non délation. *La Presse*. 16 mai 2005, A10.
- Poirier, V. (2006). *Les principaux outils utilisés dans la fonction publique pour détecter les fraudes et les irrégularités afin d'assurer une conduite ordonnée des affaires de l'État québécois*. Research Project for Emerging Issues / Advanced Topics Course – Diploma in Investigative and Forensic Accounting. University of Toronto [Version électronique].
- Radio-Canada (2006). *La débâcle de Nortel*. Émission Zone Libre du 27 janvier 2006.

- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2007). *Le nouveau gouvernement du Canada annonce l'entrée en vigueur de dispositions clés de la Loi fédérale sur la responsabilité*, Communiqué de presse du 29 mars 2007 [Version électronique].
- Securities and Exchange Commission (SEC) (2003). Section 301: Standards Relating to Listed Company Audit Committees. *Sarbanes-Oxley Act of 2002* [Version électronique].
- Vallières, M. (2007). Nortel : Une présumée fraude orchestrée à un haut niveau. *La Presse*. 13 mars 2007 [Version électronique].
- Ville d'Edmonton (2006). *City Policy C522: Fraud and Misconduct – Reporting, Investigation and Whistleblower Protection* [Version électronique].
- Wells, J. (1999). A Fistful of Dollars. *ACFE Articles* [Version électronique].
- Wiun, D. (2006). *Hotline Evaluation – Leading Practice Review*, Rapport du vérificateur général de la Ville d'Edmonton [Version électronique].
- Wright, J. (2005). *Government Employee Fraud: A Model Reporting Framework and a Survey of Current Practices in Canada, the United States and Other Jurisdictions*. Research Project for Emerging Issues / Advanced Topics Course – Diploma in Investigative and Forensic Accounting. University of Toronto [Version électronique].