

Dans ce numéro...



Nous sommes heureux de vous présenter *À l'ordre du jour du conseil*, une publication qui traite de questions d'actualité pertinentes pour les administrateurs. Chaque numéro traite en détail d'un sujet et présente le point de vue d'un professionnel de Deloitte ayant une connaissance approfondie de la question ainsi que celui d'un administrateur externe d'expérience.



**Chantal Rassart**  
Associée, Centre canadien de  
gouvernance d'entreprise



**Michael Rossen**  
Directeur de service,  
Centre mondial de  
gouvernance d'entreprise

## Programmes efficaces de lutte contre la fraude et la corruption

### Atténuer les menaces de fraude et de corruption

La fraude et la corruption constituent des menaces importantes pour les organisations partout dans le monde. Bon an, mal an, une entreprise type perd 5 % de ses revenus à cause d'activités frauduleuses<sup>1</sup> comme le détournement des actifs de l'entreprise, la corruption et les pots-de-vin, la fraude en matière d'information financière et le vol d'actifs matériels ou de propriété intellectuelle.

.....

Par conséquent, les administrateurs pourraient être tenus personnellement responsables en cas de fraude ou de pratiques de corruption, si l'on juge que le conseil n'a pas fait preuve de diligence et ne s'est pas assuré que la direction avait mis en place des programmes et des contrôles efficaces de lutte contre la fraude et la corruption.

.....

Les organismes de réglementation sont de plus en plus préoccupés par la fraude et s'attendent à ce que les organisations mettent sur pied des programmes robustes de lutte contre la fraude. En septembre 2015, la sous-procureure générale des États-Unis, Sally Quillian Yates, a transmis une note de service aux procureurs fédéraux américains qui soulignait l'importance de tenir les personnes responsables de leurs actes criminels, y compris les dirigeants et les administrateurs chargés de l'environnement où les crimes se sont produits. La Securities and Exchange Commission des États-Unis accorde une grande priorité à l'application de la Foreign Corrupt Practices Act; au cours des cinq premiers mois de 2016, les pénalités imposées s'élevaient à près de 900 millions de dollars<sup>2</sup>. Des règlements semblables ont été adoptés dans de nombreux pays partout dans le monde, et l'on constate une collaboration accrue entre les organismes qui veillent à l'application des lois anticorruption.

Par conséquent, les administrateurs pourraient être tenus personnellement responsables en cas de fraude ou de pratiques de corruption, si l'on juge que le conseil n'a pas fait preuve de diligence et ne s'est pas assuré que la direction avait mis en place des programmes et des contrôles efficaces de lutte contre la fraude et la corruption.

<sup>1</sup>Association of Certified Fraud Examiners, Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, 2016 Global Fraud Study.

<sup>2</sup><http://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-cases.shtml>

## Comprendre les risques

Le nombre et la complexité des risques auxquels les organisations sont exposées continuent de croître. Dans la mise à jour 2013 de son document intitulé *Internal Control – Integrated Framework*, le COSO (Committee of Sponsoring Organizations) reconnaissait que « le milieu des affaires et l’environnement d’exploitation ont changé de façon spectaculaire, et sont de plus en plus complexes, mondiaux et axés sur la technologie<sup>3</sup>. » En effet, la mondialisation du milieu des affaires rend les organisations plus susceptibles aux risques de fraude et de corruption; ces risques sont nettement accentués lorsque les chaînes d’approvisionnement s’étendent à des pays affichant un indice élevé de perception de la corruption.<sup>4</sup>

Les conseils d’administration doivent avoir une compréhension réaliste et à jour des risques de fraude et de corruption qui guettent leur organisation. Les administrateurs doivent comprendre suffisamment les enjeux pour être en mesure de poser les bonnes questions aux dirigeants et de savoir s’ils obtiennent ou non les bonnes réponses. Pour ce faire, le conseil ne devrait pas compter uniquement sur les dirigeants pour demeurer au fait du contexte des risques. En obtenant des points de vue indépendants de la part de tiers, les administrateurs pourront valider les dires des dirigeants, se familiariser avec les pratiques exemplaires et comprendre comment leur organisation se compare aux autres – plus particulièrement à celles qui appartiennent au même secteur.

## Évaluer et atténuer les risques

Bien que, dans un grand nombre de territoires, les organismes de réglementation exigent que les dirigeants ou les administrateurs chargent l’entité de définir et de mettre en place des contrôles efficaces de lutte contre la fraude, bon nombre d’organisations continuent d’être victimes de fraude ou de corruption. C’est souvent parce que même si l’organisation a élaboré des politiques et procédures, ces dernières ne sont pas efficacement intégrées aux activités quotidiennes de l’organisation. Les dirigeants et le conseil devraient obtenir une évaluation indépendante de l’efficacité de leurs programmes de lutte contre la fraude et la corruption, et vérifier si les politiques et principes connexes sont appliqués dans l’ensemble de l’entreprise.

Une ligne de dénonciation ou un programme « exprimez-vous » établis par l’organisation, dont la surveillance est normalement assurée par le comité d’audit, constituent des éléments importants d’une démarche efficace de lutte contre la fraude<sup>5</sup>. (Selon le rapport de 2016 de l’ACFE intitulé *Global Fraud Study*, les fraudes sont le plus souvent repérées grâce à des signalements, surtout au sein des organisations qui sont dotées d’une ligne de dénonciation.)

Parce que les lignes de dénonciation et d’autres contrôles antifraude peuvent aussi entraîner des signalements pour un large éventail d’activités, les comités d’audit doivent établir le niveau d’information qui devrait leur être signalé. Alors que certains comités d’audit voudront être informés de chacun des incidents relevés, la plupart pourraient se sentir dépassés par le nombre de signalements. Le comité d’audit pourrait choisir de définir quelques principes directeurs quant au type de situations qu’il convient de signaler. Il vaudra vraisemblablement être informé des allégations suivantes :

- Corruption, pots-de-vin et délits d’initiés;
- Déficiences importantes du contrôle interne;
- Pratiques d’affaires douteuses de la haute direction;
- Irrégularités comptables;
- Vol et pertes financières;
- Écarts importants par rapport aux politiques antifraudes de l’organisation.

La loi Sarbanes-Oxley de 2002 a été promulguée en raison de la prévalence de fraudes en matière d’information financière et d’une méfiance grandissante envers les marchés financiers. En vertu de cette loi, les organisations sont tenues d’évaluer la conception et l’efficacité de leurs programmes de contrôles internes et de fournir des certifications externes. Récemment, la certification des contrôles internes a de nouveau retenu l’attention avec la mise à jour en 2013 du cadre COSO et une surveillance plus étroite des auditeurs par les organismes de réglementation, tels que le PCAOB (Public Companies Accounting Oversight Board). Le COSO et le PCAOB ont tous deux insisté sur l’importance d’établir de solides procédures d’évaluation des risques, de considérer davantage les risques de fraude, ainsi que d’examiner les activités réalisées pour le compte de l’entreprise par les fournisseurs de produits et de services.

<sup>3</sup>Résumé du document COSO : *Internal Control – Integrated Framework* (en anglais seulement).

<sup>4</sup>Voir À l’ordre du jour du conseil : « Le risque lié aux entités tierces », avril 2016, pour obtenir plus de renseignements au sujet du risque lié aux entités tierces.

<sup>5</sup>Les programmes de dénonciation sont abordés de façon plus détaillée à la page 5.

Au moment de délimiter la portée du programme de certification des contrôles internes, la direction doit évaluer les sources potentielles de risques importants liés à l'information financière communiquée et préconiser une approche « descendante axée sur les risques », tout en tenant compte des vulnérabilités liées à la fraude. Bien que les programmes de certification des contrôles internes aient pour objectif de renforcer l'environnement de contrôle, ces programmes ne peuvent pas garantir qu'ils élimineront toutes les fraudes.

## Faire enquête sur les incidents de fraude et de corruption

Lorsque des cas de fraude ou des pratiques de corruption surviennent, les dommages financiers que subit l'organisation sont souvent beaucoup moins importants que les dommages causés par ces actes répréhensibles à l'image de marque et la réputation de l'organisation. Il n'est donc pas étonnant que les organisations souhaitent que les événements fassent l'objet d'une enquête dans les plus brefs délais afin de limiter les dommages financiers et l'atteinte à la réputation.

C'est la raison pour laquelle les organisations sont souvent tentées d'enquêter sur les incidents réels ou allégués de fraude ou de corruption en faisant appel à des ressources internes, même si l'efficacité de telles enquêtes risque

d'être limitée. Par exemple, les organisations ne possèdent pas toutes une méthodologie d'enquête suffisante ou des ressources chevronnées pour réaliser une enquête exhaustive et rigoureuse. Par ailleurs, une équipe interne qui enquête sur ses propres collègues risque d'effectuer un travail moins approfondi et de ne pas dégager de preuves appropriées et acceptables en cas de poursuites judiciaires. Les pressions exercées par la direction pour clore l'enquête le plus rapidement possible afin de limiter les dommages pourraient donner lieu à des résultats incomplets, sans compter la tentation de conclure qu'il s'agissait d'un événement isolé plutôt que d'un problème plus généralisé.

En présence de soupçons de fraude ou de corruption, les comités d'audit devraient s'assurer qu'une équipe d'enquête appropriée est consultée et mobilisée dès le début du processus. Bon nombre d'organisations tardent à faire appel à des conseillers externes, comme des enquêteurs judiciaires, des conseillers juridiques et des auditeurs indépendants, tant qu'elles n'ont pas terminé leur propre enquête à l'interne, et s'attendent à ce que ces conseillers se contentent d'examiner les procédures effectuées et de conclure que l'incident a été résolu dans les règles. Mais le plus souvent, l'enquête interne de l'organisation risque de nuire à la tenue de cette enquête; en effet, les examens qui suivent révèlent souvent des lacunes dans l'enquête effectuée à l'interne, et l'organisation doit alors investir temps et argent pour remédier à la situation.



**Kris Wentzel**

Leader national, Audit interne et certification des contrôles internes

*« Compte tenu des répercussions possibles de la fraude, les conseils d'administration devraient s'assurer que les dirigeants emploient un processus rigoureux pour détecter les risques potentiels de fraude auxquels s'exposent leurs organisations. Les conseils d'administration devraient également vérifier si une évaluation du caractère adéquat de la conception et du fonctionnement des contrôles d'une organisation est effectuée, afin d'atténuer efficacement ces risques. L'intégration de perspectives et de points de vue divers aidera une organisation à améliorer grandement la rigueur de son évaluation des risques de fraude. »*

Associé au sein du Service des risques d'entreprise de Deloitte, Kris Wentzel compte plus de 15 années d'expérience professionnelle en audit interne, en certification des contrôles internes et en gestion des risques. Il possède une vaste expertise dans la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et le maintien de systèmes de contrôle interne à l'égard de l'information financière (« CIIF ») et de contrôles et procédures de communication de l'information (« CPCI »).

Établi à Toronto, M. Wentzel dirige les activités de certification des contrôles internes de Deloitte à l'échelle du pays. À ce titre, il fournit une orientation et une interprétation aux clients et aux équipes de service à la clientèle de Deloitte en matière de certification des contrôles internes et de conformité avec les exigences de certification des contrôles internes établies dans la loi Sarbanes-Oxley de 2002, le Règlement 52-109 au Canada et d'autres lois semblables portant sur les contrôles internes.



## Anthony Campanelli

Associé  
Réglementation, juricomptabilité et conformité,  
Deloitte Financial Advisory Services LLP

*« Les problèmes liés à la fraude et à la corruption peuvent survenir partout au sein d'une organisation et impliquer différents intervenants. Un programme de conformité conçu, instauré et géré de manière efficace doit être adapté aux domaines de risque propres à l'entreprise. Le comité d'audit doit confirmer si le programme est évalué périodiquement afin de vérifier si les principes et procédures qu'il a dictés sont bel et bien respectés. Le comité d'audit doit aussi veiller à être avisé lorsqu'on soupçonne qu'un incident est survenu, afin qu'il puisse s'assurer qu'une enquête sera menée. »*

Anthony Campanelli est associé de la pratique de Juricomptabilité de Deloitte Financial Advisory Services LLP à New York. Il cumule plus de 19 années d'expérience en prestation de services-conseils complets à des entreprises, à des entités à but non lucratif et à des cabinets d'avocats. Ses conseils portent sur de nombreux sujets, notamment la FCPA et les enquêtes en matière de lutte contre la corruption, la juricomptabilité et les enquêtes en matière de fraudes, les litiges en valeurs mobilières, les litiges liés aux opérations d'achat et de vente, et les audits des entités inscrites à la SEC à l'échelle mondiale. Il est un Certified Public Accountant (CPA) dans les États de New York et du New Jersey, et il possède également les titres Certified in Financial Forensics (CFF) et Chartered Global Management Accountant (CGMA) de l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). M. Campanelli a été cité par plusieurs médias, y compris The New York Times, Thomson Reuters et Hotel Interactive, dans le cadre de diverses questions de fraude, de réglementation et de conformité.

## Principales caractéristiques d'un programme efficace de lutte contre la fraude et la corruption

Le comité d'audit doit évaluer les questions suivantes :

- La structure de conformité dans son ensemble, y compris les rôles, les ressources et les responsabilités liés aux services de conformité, juridiques et d'audit interne;
- La rigueur de l'évaluation du risque de fraude et de corruption, notamment les critères qui ont été utilisés pour définir des comptes, des activités et des opérations à risque élevé;
- Les politiques et procédures visant à protéger les comptes et les activités comportant des risques, comme la comptabilisation des produits, les provisions et les activités de tiers agissant pour le compte de l'entreprise, plus particulièrement dans le cas des représentants du gouvernement;
- Les protocoles de formation, notamment la façon dont la formation est supervisée et évaluée ainsi que la méthode de prestation, la fréquence et le contenu; on peut parler ici de la formation à l'intention des nouvelles recrues, des gestionnaires et des employés responsables de fonctions opérationnelles comme le contrôle diligent de tiers ou l'approbation de dons à des organismes de bienfaisance ainsi que des initiatives de formation des formateurs;
- Les protocoles pour le contrôle diligent de tiers, y compris l'évaluation de la suffisance et de la qualité des rapports de contrôle diligent ainsi que la manière dont les signaux d'alarme sont traités;
- Le contenu et la fréquence des messages sur la lutte contre la fraude et la corruption émanant de la haute direction et du responsable régional de la conformité;
- La nature des mécanismes de dénonciation pour les employés et les tiers, y compris les communications à ce sujet, les conditions d'anonymat, la facilité d'utilisation, la fréquence d'utilisation, la protection offerte aux dénonciateurs et la capacité linguistique;
- Les processus continus de surveillance et d'examen, notamment les programmes d'audit interne et les protocoles d'enquête et de présentation de rapports;
- Les lignes directrices sur les mesures disciplinaires et incitatives en cas de violation des lignes directrices et procédures de lutte contre la fraude et la corruption;
- Les procédures de contrôle diligent des fusions et acquisitions dans un contexte de lutte contre la fraude et la corruption, y compris le contrôle diligent avant et après la conclusion de l'acquisition.

# Le point de vue d'un responsable de la conformité



David Doyle est chef de la conformité au sein du groupe Starwood Hotels & Resorts Worldwide Ltd., qui est à la fois propriétaire,

gestionnaire et franchiseur de plus de 1 300 hôtels dans 100 pays, exploités sous des marques renommées telles que The Luxury Collection, Westin, W Hotels, St. Regis, Le Méridien et Sheraton. M. Doyle a la responsabilité d'élaborer et de superviser le programme mondial d'éthique et de conformité de Starwood, qui est administré par l'intermédiaire d'une équipe de professionnels du milieu juridique américains et internationaux.

*Un programme de dénonciation est un outil important pour repérer les cas d'inconduite dans une organisation. David Doyle expose les caractéristiques qui rendent un tel programme efficace.*

## **Quels sont les principaux points à considérer par le comité d'audit au moment d'établir un programme de dénonciation?**

Dans le cas des sociétés américaines, le comité d'audit doit en premier lieu s'assurer que le programme respecte l'exigence de la loi Sarbanes-Oxley, qui stipule que le comité d'audit doit veiller à ce que les employés aient accès à un programme de dénonciation. Les comités d'audit d'organisations établies dans d'autres pays souhaiteront eux aussi s'assurer que leur programme respecte les exigences locales.

Cela dit, les règlements ne fournissent pas beaucoup de directives concernant le contenu d'un programme de dénonciation. C'est essentiellement au comité d'audit qu'il revient de déterminer le programme qui convient le mieux pour l'organisation, notamment d'établir les divers mécanismes de signalement – lignes téléphoniques, sites Web, etc. – qui doivent normalement être accessibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 dans le cas des grandes organisations plus complexes. Aux États-Unis, la loi Sarbanes-Oxley exige de plus que les programmes de dénonciation prévoient un mécanisme de signalement anonyme.

Si le programme doit être élargi à d'autres territoires de compétence, les choses se compliquent. Par exemple, offrir la plateforme dans toutes les langues qu'utilisent les employés pourrait représenter un coût prohibitif. De plus, les lois diffèrent : dans certaines parties de l'Union européenne, par exemple, le signalement anonyme est interdit, ce qui va à l'encontre de la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis. Il faut par conséquent concilier de telles différences.

Une autre considération importante pour le comité d'audit consiste à s'assurer qu'une fonction réellement indépendante est mise en place au sein de l'organisation pour valider les allégations et les préoccupations soulevées et effectuer un suivi approprié. Il est important que les personnes chargées de mener les enquêtes et de recommander des réponses ne soient pas visées par les allégations ni en situation de conflit d'intérêts. Chez Starwood, cette responsabilité de validation est partagée entre plusieurs groupes, notamment les services juridiques, l'audit interne et les ressources humaines, ce qui contribue à ajouter la responsabilisation et la redondance à la fonction.

Par ailleurs, il y a lieu de prévoir la diffusion des divers mécanismes de signalement. Un programme de conformité efficace doit permettre de communiquer avec les employés et de les sensibiliser, notamment de transmettre de l'information concernant les lignes de dénonciation et autres moyens de signalement. Bien qu'il n'existe pas de méthode universelle, il est en général possible de satisfaire à cette exigence en fournissant de l'information sur le site internet de l'entreprise et en informant les employés dans le cadre de divers programmes de formation.

## **La tâche semble complexe. Où les organisations peuvent-elles obtenir de l'aide?**

De nombreux fournisseurs et prestataires de services offrent des solutions de dénonciation clé en main ou personnalisables, et ils peuvent couvrir toute une gamme de services, notamment la mise en place de la ligne téléphonique ou du mécanisme de signalement, des services de traduction pour les programmes en plusieurs langues, la surveillance des appels que reçoit la ligne de dénonciation, et même le déclenchement d'enquêtes sur les questions soulevées.

Une pratique courante dans les grandes organisations consiste à avoir recours à un fournisseur pour mettre en place le mécanisme de signalement, comme un site Web, et affecter du personnel aux lignes de dénonciation parce qu'il est important que des personnes qualifiées répondent aux appels, en particulier si plusieurs langues sont utilisées. Le fait de confier la ligne de dénonciation à un fournisseur externe peut par ailleurs contribuer à assurer aux employés que les personnes qui répondent aux appels ne sont pas elles-mêmes concernées par le problème, et à renforcer leur confiance de savoir qu'ils peuvent faire un signalement sous le couvert de l'anonymat. Faire affaire avec un fournisseur externe pour ces services peut en outre libérer des ressources internes responsables de la conformité, qui pourront ainsi se consacrer à d'autres tâches, sans exclure la possibilité de signaler les problèmes ou les préoccupations par l'intermédiaire des canaux internes ni décourager ce mode de signalement.

Lorsque le fournisseur leur communique les incidents signalés au moyen de la ligne de dénonciation, la plupart des organisations confient à une équipe interne la tâche d'enquêter sur les plaintes et, s'il y a lieu, d'y répondre et d'atténuer les problèmes.

### **Ces programmes peuvent donner lieu à tout un éventail de plaintes. Quelles mesures peut-on prendre pour ne pas laisser échapper un problème important parmi nombre de préoccupations banales?**

Dans les grandes organisations, les programmes de dénonciation donnent lieu au signalement de problèmes importants et de questions relativement banales dans divers domaines – plaintes visant les ressources humaines, préoccupations d’ordre financier ou problèmes d’éthique – et il n’est pas rare que plusieurs problèmes soient soulevés dans le cadre d’un seul appel.

La meilleure façon de se protéger contre le risque que des questions importantes soient éclipsées consiste à s’assurer que les plaintes sont examinées par une équipe appropriée ayant reçu la formation nécessaire pour pouvoir déterminer les signalements qui sont vraiment importants et sachant où acheminer les plaintes aux fins de suivi. Étant donné que les appels porteront sur des plaintes relatives à divers sujets, il est également utile que des gens possédant des compétences dans divers domaines fassent partie de l’équipe. Dans notre organisation, par exemple, l’équipe comprend des gens de l’audit interne qui possèdent une formation spécialisée en matière de finances ainsi que des membres du groupe d’éthique et de conformité, ce qui nous assure que les compétences et les connaissances spécialisées nécessaires sont mises à contribution pour évaluer chaque allégation et que le groupe s’entend à propos du suivi nécessaire.

Une autre considération importante consiste à intégrer la redondance dans l’équipe et le processus. Les plaintes doivent être examinées par plusieurs personnes parce qu’il est tout à fait naturel que les gens qui prennent connaissance de plaintes jour après jour deviennent moins alertes après un certain temps et risquent de laisser passer un détail important.

### **Comment doit-on procéder lorsque des plaintes sont soulevées?**

Le conseil d’administration et le comité d’audit doivent s’assurer que les procédures de transmission aux échelons supérieurs appropriées sont mises en place pour traiter les plaintes portant sur des questions importantes. Cela nécessite souvent la participation de diverses fonctions et de membres de la haute direction, notamment le service des finances et le directeur des affaires juridiques.

Si l’organisation possède les effectifs nécessaires pour mener ses propres enquêtes internes, les plaintes peuvent certainement être traitées à l’interne. Toutefois, il existe des seuils au-delà desquels il serait risqué et peut-être même inapproprié de déclencher une enquête interne comme seule réponse. Habilitier l’équipe d’enquête interne et attribuer suffisamment de ressources pour équilibrer des considérations souvent contradictoires constituent une fonction de gestion cruciale du conseil et du comité d’audit, qui doit être sans cesse réévaluée pour que la fonction d’enquête soit solide et capable de satisfaire aux besoins de l’entreprise.

Si la haute direction est visée par une allégation, les enquêteurs doivent faire preuve de l’indépendance appropriée, ce qui plaide nettement en faveur du recours à des enquêteurs externes dont les services sont retenus par un groupe autre que la direction, tel que le comité d’audit. Par conséquent, le comité d’audit doit mettre

en place des protocoles visant à retirer à la direction la surveillance et la responsabilité de faire enquête et de remédier au problème, et transférer ces rôles au comité d’audit ou à un autre comité du conseil désigné qui retiendra les services de représentants externes pour mener une enquête indépendante et exhaustive.

### **Quels renseignements y a-t-il lieu de divulguer publiquement à propos d’une allégation?**

Si une plainte semble indiquer un risque potentiel considérable pour l’entreprise, comme un risque financier important, la question de la communication de l’information devient importante. Dans le cas d’une société ouverte, par exemple, le conseil devra déterminer ce qu’il convient de communiquer aux actionnaires et à quel moment – par exemple, leur transmettra-t-il l’information lorsque le problème est repéré, ou seulement lorsque l’enquête est en cours? Le caractère opportun de la communication importe également parce qu’il est possible que l’organisation doive faire une déclaration avant même d’avoir pu déterminer si les allégations sont crédibles et fondées. Ce sont là des décisions difficiles qu’il vaut mieux prendre en consultation avec le conseiller juridique externe et les auditeurs externes de l’organisation.

### **Que faut-il déclarer au comité d’audit?**

Le comité d’audit doit être informé de toute allégation susceptible d’être importante pour l’organisation afin qu’il puisse s’assurer qu’elle est traitée de manière appropriée. Il importe également que les auditeurs externes de l’entreprise soient tenus au courant de l’évolution de la situation.

La définition de l’importance relative est un élément central. À cet égard, le comité d’audit doit établir des lignes directrices claires relativement aux questions dont il souhaite être informé, à la fréquence des rapports et à leurs moyens de présentation. Il doit également énoncer les questions dont il peut facilement déléguer la résolution à la direction. Dans certains cas, il peut être approprié d’informer le comité d’audit des allégations ou préoccupations concernant la haute direction afin de s’assurer que la fonction d’enquête est suffisamment indépendante et de réaffirmer le ton approprié donné par les échelons supérieurs de l’organisation. La communication est plus facile lorsque la fonction de conformité a un lien hiérarchique direct ou en pointillé avec le conseil d’administration ou le comité d’audit, raison pour laquelle cette structure est de plus en plus considérée comme une pratique exemplaire.

### **Quelle information y a-t-il lieu de communiquer à l’interne au sujet du programme de dénonciation et du traitement des plaintes?**

L’information à communiquer dépend de l’auditoire visé. Le comité d’audit et la direction doivent savoir dans quelle mesure le programme d’éthique et de conformité répond aux plaintes des dénonciateurs. Dans cette nouvelle ère où l’on accorde énormément d’importance à la responsabilisation, les paramètres d’un programme de conformité deviennent une méthode de plus en plus populaire d’en évaluer l’efficacité. À cet égard, il est utile d’avoir des statistiques sur le nombre de plaintes soulevées, incluant les plaintes fondées et non fondées, et celles qui ont nécessité un suivi ou pas. Des statistiques devraient également être compilées sur les délais de traitement des plaintes et les délais d’enquête.

Il est par ailleurs utile d'évaluer la performance de l'organisation et de son programme de dénonciation par rapport à d'autres acteurs du même secteur ou de façon plus générale. Bon nombre des tiers fournisseurs qui offrent des services de ligne de dénonciation recueillent ces statistiques auprès de l'ensemble de leur clientèle et les mettent à la disposition des organisations, qui peuvent les utiliser pour comparer et évaluer leur performance.

### **Qu'en est-il des communications aux employés?**

Ce sujet peut être délicat. Les gens qui utilisent la ligne de dénonciation doivent avoir la certitude que leurs plaintes sont entendues et que des mesures sont prises en conséquence. Il importe donc de les informer que leurs plaintes ont été reçues et qu'on leur accorde toute l'attention nécessaire; c'est ce que fait notre organisation pour chaque plainte qu'elle reçoit.

Souvent, cependant, ce que vous ne pouvez pas faire – et ce que souhaitent malgré tout les utilisateurs de la ligne de dénonciation – c'est de donner une indication a priori qu'une allégation est traitée comme fondée. Il n'est habituellement pas possible de fournir le détail de la façon dont l'entreprise gère une plainte, en particulier dans le cas d'allégations ou de préoccupations plus sérieuses qui peuvent être confidentielles, privilégiées ou porter sur un conflit d'intérêts.

L'une des meilleures façons de susciter un intérêt et un enthousiasme à l'égard de la ligne de dénonciation est de faire en sorte que les employés se rendent compte que le fait de porter plainte donne des résultats, en particulier s'il s'agit d'une préoccupation bien fondée et que l'entreprise prend des mesures pour corriger la situation. Ainsi, après la conclusion d'une enquête et la décision que des mesures s'imposent, il y a lieu de réfléchir à la façon appropriée d'informer les employés des mesures prises et des raisons qui les justifient. Il est certainement utile de renforcer le profil du programme de dénonciation et d'y intégrer un climat de confiance.

En ce qui concerne la communication de l'information aux employés, en particulier après la conclusion d'une enquête, les organisations doivent être conscientes des répercussions liées à l'emploi et aux normes du travail, de même qu'à la protection de la vie privée. De plus, elles doivent faire preuve d'une grande prudence relativement au contenu communiqué, sachant toujours que l'information pourrait être rendue publique. En cas de doute, il vaut mieux consulter un conseiller juridique externe.

### **Étant donné les restrictions concernant les communications aux utilisateurs, que peut-on faire d'autre pour instaurer la confiance à l'égard du programme de dénonciation?**

Une ligne téléphonique de dénonciation ne servira à rien si elle n'est pas soutenue par une culture d'entreprise qui encourage les gens à décrocher le téléphone ou à aller en ligne pour signaler ce qui les préoccupe. C'est la raison pour laquelle la ligne doit être mise à la disposition des employés sous le couvert de l'anonymat : ils auront ainsi la certitude de pouvoir l'utiliser sans crainte de représailles. Toutefois, le degré de confiance à l'égard d'une ligne de dénonciation varie grandement selon le pays; nous avons constaté divers microclimats culturels concernant le degré de confort des gens face à une ligne de dénonciation, même anonyme, lorsqu'il en existe une.

Les échelons supérieurs doivent donner le ton – le conseil d'administration et la direction doivent être perçus comme engagés à l'égard du programme et, dans la mesure du possible, on doit pouvoir se rendre compte qu'ils donnent suite à l'information reçue. Ils doivent notamment prendre des mesures pour rehausser sans cesse le profil de la ligne de dénonciation dans l'organisation et continuer de réaffirmer aux employés que leurs signalements seront traités comme il se doit, sans représailles. Il faut encourager les employés à considérer la ligne de dénonciation comme un moyen de communiquer leurs préoccupations à la direction, ce qui exige que l'on prête une attention particulière aux communications avec les employés, et je crois qu'il est essentiel que le comité d'audit et l'équipe responsable de la conformité s'assurent qu'il existe au niveau de la direction une véritable culture de responsabilisation, qui commence par la ligne téléphonique de dénonciation.

### **Quelle formation doit-on offrir aux employés sur le programme de dénonciation?**

Certaines organisations voudront peut-être associer le contenu de la formation sur le programme de dénonciation aux mesures de sensibilisation à la politique anti-représailles ou d'autres sujets touchant les ressources humaines. La plupart du temps, cependant, la formation visant à actualiser la sensibilisation des employés au programme de dénonciation peut tout simplement être intégrée dans les modules de la formation générale concernant le code de conduite, la protection anti-représailles, la lutte contre la corruption ou d'autres sujets spécialisés en matière de conformité. Des communications périodiques visant à promouvoir le programme peuvent également être diffusées par les moyens que l'organisation utilise pour garder le contact avec ses employés et promouvoir ses initiatives.

### **Certains organismes de réglementation, comme la SEC, ont lancé leurs propres programmes qui prévoient des récompenses pour les dénonciateurs. Quelle est l'incidence sur votre programme de dénonciation?**

La documentation sur la conformité confirme que les activités de dénonciation globales sont en hausse, ce qui est assurément attribuable en partie aux programmes de primes encouragés par la SEC, ainsi qu'aux messages transmis depuis des années à propos de l'importance du sens des responsabilités sociales. Je n'ai constaté aucune corrélation claire entre ces messages et le niveau d'activité chez Starwood. Cependant, je pense effectivement qu'il est généralement positif dans toute organisation – en particulier si elle affecte des ressources à la promotion ou au développement de son programme de dénonciation – que l'utilisation soit stable ou affiche même une modeste hausse au fil du temps. Malgré certaines augmentations des signalements (dont il faut toujours prendre bonne note), cela peut indiquer à la fois une confiance accrue dans le système et une culture de vigilance accrue. Par extension, un programme bien utilisé et bien administré contribue à favoriser un climat au centre de l'organisation et un engouement au bas de l'échelle plus positifs et productifs, ce qui est en fait l'objectif visé.

## Audit interne et Services-conseils en gestion des risques

### Kris Wentzel

Leader national, Audit interne et certification des contrôles internes  
[kwentzel@deloitte.ca](mailto:kwentzel@deloitte.ca)

### Rob Kuling

Associé, Service des risques d'entreprise  
[rkuling@deloitte.ca](mailto:rkuling@deloitte.ca)

### Munir Patel

Associé, Service des risques d'entreprise  
[munirpatel@deloitte.ca](mailto:munirpatel@deloitte.ca)

## Canada

### Don Wilkinson

Leader, Centre canadien de gouvernance d'entreprise  
[dowilkinson@deloitte.ca](mailto:dowilkinson@deloitte.ca)

### Chantal Rassart

Associée, Centre canadien de gouvernance d'entreprise  
[crassart@deloitte.ca](mailto:crassart@deloitte.ca)

Si vous ne voulez pas rater les prochains numéros de *À l'ordre du jour du conseil*, rendez-vous sur la page du Centre de gestion des préférences de Deloitte (<https://preferences.deloitte.ca/authentication>) et sélectionnez tout simplement l'option Gouvernance d'entreprise.

Pour lire nos numéros précédents de la série *À l'ordre du jour du conseil* qui portaient sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéficiaires, l'engagement auprès des actionnaires et la stratégie en matière de talent, ou encore si vous souhaitez obtenir plus de renseignements sur ces sujets, visitez le Centre de gouvernance d'entreprise de Deloitte ([www.gouvernance.deloitte.ca](http://www.gouvernance.deloitte.ca)).

Des questions ou des commentaires?  
Communiquez avec nous à [gouvernance@deloitte.ca](mailto:gouvernance@deloitte.ca).

---

## [www.gouvernance.deloitte.ca](http://www.gouvernance.deloitte.ca)

Nous vous invitons à visiter notre Centre de gouvernance d'entreprise, où vous trouverez des ressources qui répondront aux besoins de votre conseil.

---

### Remerciements

Le Centre mondial de gouvernance d'entreprise de Deloitte tient à remercier tous les professionnels qui nous ont aidés à rédiger, à mettre en forme et à réviser ce document, notamment ceux et celles dont le nom apparaît ci-dessous :

Coauteurs : Chantal Rassart (Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.) et Hugh Miller (Hugh Miller Communications).

Les réviseurs techniques de nos divers Centres de gouvernance d'entreprise : Michael Rossen (États-Unis), Kevin Tracey (États-Unis), Kris Wentzel (Canada).

### [www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).