

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA PRÉVENTION ET LA DÉTECTION DE FRAUDE DANS LES ORGANISMES  
SANS BUT LUCRATIF AU CANADA

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE COMPTABILITÉ, CONTRÔLE, AUDIT

PAR

SOUAD BENSID

MAI 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire. Sans leur contribution, rien n'aurait été possible.

D'abord, je remercie Mme Smaili et Mme Arroyo-Pardo, professeures à l'école des Sciences de la Gestion (ESG) de l'UQAM. Grâce à leur supervision comme directrices de recherche, j'ai pu être guidée, conseillée et encouragée tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également tous les participants dans les organismes sans but lucratif d'avoir accepté de collaborer pour cette étude. Ils ont généreusement offert de leur temps précieux et de leurs connaissances pour enrichir le savoir sur le phénomène de fraude qui fragilise le tiers secteur. Ils ont aussi eu à cœur de fournir des conseils de bonnes pratiques pour aider leurs collègues travaillant dans des petites structures. Ainsi, ils ont grandement contribué à la richesse de ce mémoire.

Je souhaite exprimer aussi ma reconnaissance à toutes les personnes qui m'ont fourni des références pour leur confiance et leur aide.

Enfin, je désire témoigner ma gratitude à ma famille et à mes amis pour leurs soutien et encouragements.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
RÉSUMÉ .....	VI
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES DE LA FRAUDE DANS LES OSBL ...	6
1.1 Les organismes sans but lucratif au Canada .....	6
1.1.1 Définitions des organismes sans but lucratif.....	7
1.1.2 Les différentes parties prenantes .....	10
1.1.3 La gouvernance et la répartition de pouvoir.....	11
1.1.4 Informations clés sur le tiers secteur au Canada .....	16
1.2 La fraude : définition et caractéristiques .....	18
1.2.1 Définition de la fraude.....	18
1.2.2 Les types de fraudes internes dans les OSBL .....	19
1.2.3 Caractéristiques de la fraude dans les organismes sans but lucratif.....	21

CHAPITRE II	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	24
2.1 Cadre théorique.....	24
2.1.1 La théorie de la légitimité.....	25
2.1.2 Les théories de la fraude.....	28
2.1.3 Application des théories aux organismes sans but lucratif .....	31
2.2 Cadre conceptuel sur la prévention et la détection de fraude dans les OSBL ...	35
2.2.1 Moyens basés sur les contrôles financiers.....	37
2.2.2 Moyens basés sur la promotion de l'éthique.....	45
2.2.3 Moyens basés sur l'implication des employés .....	51
2.2.4 Moyens basés sur la gouvernance .....	59
2.2.5 Une approche globale et systémique.....	66
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	70
3.1 Devis de recherche : la recherche qualitative .....	70
3.2 Méthode de recherche et de collecte de données : l'entrevue .....	71
3.3 Population à l'étude .....	73
3.4 Le guide d'entrevue .....	76
3.5 Traitement et analyse des données .....	77
3.6 Considérations éthiques .....	79
CHAPITRE IV	
RÉSULTATS DES ENTREVUES .....	80
4.1 Le risque de fraude dans les organismes sans but lucratif.....	80
4.2 Impact de la fraude dans les OSBL .....	85
4.3 Les moyens de prévention et détection de fraude.....	85
4.3.1 Les contrôles financiers.....	85
4.3.2 Les contrôles basés sur la promotion de l'éthique .....	89

4.3.3 Les contrôles basés sur l'implication des employés.....	92
4.3.4 Les contrôles basés sur la gouvernance.....	96
4.3.5 Efficacité des moyens de prévention et détection fraude actuels.....	99
4.4 Les conseils prodigués aux petits organismes sans but lucratif.....	100
CHAPITRE V	
DISCUSSION DES RÉSULTATS .....	102
5.1 Le système de lancement d'alerte.....	102
5.2 Rôle de la gouvernance dans la lutte contre la fraude .....	105
5.3 Le problème de confiance dans les organismes sans but lucratif.....	106
5.4 Thème ayant émergé des entrevues .....	108
CONCLUSION .....	110
ANNEXE A	
EXTRAITS D'ENTREVUES SUR LES RECOMMANDATIONS AUX PETITS ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF .....	114
BIBLIOGRAPHIE .....	117

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Les moyens de prévention et détection de fraude dans les organismes sans but lucratif.....	36

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
4.1 Extraits sur la perception du risque de fraude.....	81
4.2 Les facteurs qui motivent les personnes à frauder .....	84
4.3 Extraits sur les contrôles financiers .....	88
4.4 Extraits sur les moyens de promotion de l'éthique .....	91
4.5 Efficacité du système de lancement d'alerte .....	94
A.1 Recommandations aux petits organismes sans but lucratif .....	114
A.2 Recommandations aux petits organismes sans but lucratif (suite) .....	115
A.3 Recommandations aux petits organismes sans but lucratif (suite) .....	116

## RÉSUMÉ

L'objectif de ce mémoire est d'examiner les moyens de prévention et de détection de fraude dans les organismes sans but lucratif au Canada. Plus spécifiquement, il se consacre à proposer un cadre conceptuel de différents moyens disponibles à ces organismes pour protéger leurs ressources et préserver leur légitimité. Le cadre conceptuel met en avant un modèle combinant quatre catégories de contrôles qui impliquent tous les niveaux hiérarchiques de l'organisme. Pour vérifier la pertinence de ce modèle, quatorze entrevues ont été menées avec des dirigeants dans onze organismes sans but lucratif. Les résultats indiquent que malgré le rôle essentiel des contrôles financiers habituels, ils ne sont qu'une composante dans la démarche de prévention et la détection de la fraude. En effet, les résultats montrent que d'autres facteurs sont importants. La promotion de l'éthique par les ressources humaines encourage l'intégrité et limite les comportements répréhensibles. Les employés qui s'impliquent dans les procédures et tirent l'alarme en présence de comportements douteux participent aussi à la protection de l'organisme. Enfin, les administrateurs qui s'impliquent dans la gestion de l'organisme et posent les bonnes questions sont la clé de succès de toute politique de contrôle. Grâce au modèle développé et aux recommandations mises en lumière, ce mémoire offre une solution globale aux organismes sans but lucratif pour lutter contre la fraude.

**MOTS-CLÉS** : Organismes sans but lucratif, tiers secteur, fraude, prévention et détection de fraude, lutte contre la fraude, reddition de compte, gouvernance.

## INTRODUCTION

Avec plus de 170 000 organismes, le secteur sans but lucratif canadien est le deuxième plus important au monde, derrière les Pays-Bas<sup>1</sup>. Une étude initiée par la Muttart Foundation en 2013 confirme l'importance de ce secteur dans le pays. Selon cette étude, 88% des Canadiens reconnaissent que les organismes sans but lucratif (OSBL) participent à l'amélioration de leur qualité de vie. Deux tiers d'entre eux considèrent que ce type d'organisations répond de façon plus efficace à leurs besoins que ne le fait le gouvernement (Lasby et Barr, 2013).

Mais, il suffit qu'un cas de fraude soit détecté pour entacher cette reconnaissance et remettre en question cette légitimité ardemment acquise. En effet, selon cette même étude, la confiance des Canadiens quant à la gestion des dons par les organismes sans but lucratif a régressé de 84% en 2000 à 70% en 2013. Certes, les récents scandales qui ont touché le monde associatif n'y sont pas étrangers (Iyer et Watkins, 2008). Un exemple serait le cas de fraude qui a atteint le Grand Prix Valcourt au Canada. La directrice administrative chargée des livres comptables a utilisé la carte de crédit de l'organisme à des fins personnelles. Elle a ainsi privé l'organisme de 216 000\$ et a précipité sa faillite en 2009 (Smaili, 2011). Un autre exemple est le cas de The March Of Dime, un organisme de charité qui offre des services aux personnes atteintes d'handicaps physiques. La gestionnaire des biens immobiliers a été poursuivie par la

---

<sup>1</sup> Imagine Canada. [s.d]. Faits saillants sur les organismes de bienfaisance du Canada. Récupéré le 20 septembre 2016 de <http://www.imaginecanada.ca/fr/ressources-et-outils/recherches-et-faits/faits-saillants-sur-les-organismes-de-bienfaisance-du>

police de Toronto pour différentes manœuvres frauduleuses qui ont coûté 800 000\$<sup>2</sup> à l'organisation. Elle s'est servie de factures et de réclamations de dépenses contrefaites pour détourner les fonds vers un faux compte bancaire ouvert au nom de son employeur. À plus grande échelle, le cas de l'organisme américain The Foundation For New Era Philanthropy est considéré comme le plus grand scandale financier qu'a connu le monde associatif américain. La fraude perpétrée par le fondateur a pris la forme d'un schéma de Ponzi et a causé la faillite de l'organisation ainsi que des pertes financières qui s'élèvent à 135 millions de dollars<sup>3</sup>.

La multiplication des cas de fraudes internes impliquant des montants de plus en plus faramineux, additionné à des médias intrusifs a amené les gouvernements à légiférer sur le fonctionnement des OSBL et les chercheurs à s'intéresser à ce phénomène.

Ainsi quelques études ont examiné les moyens de prévention et détection de fraude utilisés dans les organismes sans but lucratif, particulièrement aux États-Unis (Bierstaker *et al.*, 2006; Bradley, 2015; Greenlee *et al.*, 2007; Iyer et Watkins, 2008; Kummer *et al.*, 2015; Zack, 2003). Cependant, il y a encore moins d'études qui se sont consacrées à la fraude dans les organismes canadiens (Agarwal et Malloy, 1999; Chen *et al.*, 2009; Malloy et Agarwal, 2003; Peltier-Rivest, 2009). Or, en termes d'importance, le secteur sans but lucratif américain est classé cinquième au monde, loin derrière le secteur canadien qui lui est classé deuxième. De plus, ces études utilisent pour leur analyse des données secondaires qui ne permettent pas de comprendre les raisons qui poussent les dirigeants à adopter certains contrôles plutôt que d'autres. C'est le cas des études qui utilisent des données issues des enquêtes de l'Association of Certified Fraud Examiners (Holtfreter, 2008; Peltier-Rivest, 2009), ou des cas de

---

<sup>2</sup> Goffin, Peter, « Toronto woman charged in \$800,000 March of Dimes fraud », thestar.com, 23 novembre, 2015. Récupéré de <https://www.thestar.com/news/crime/2015/11/23/toronto-woman-charged-in-800000-march-of-dimes-fraud.html>

<sup>3</sup> Carnes, Tony, « Fraud: New Era's Bennett to Prison, Part 1 », Christianity Today, 7 octobre 1997. Récupéré de <http://www.christianitytoday.com/ct/1997/october27/7tc86a.html>

fraude recensés dans les médias (Chen *et al.*, 2009; Gibelman et Gelman, 2001, 2004). Par conséquent, ce mémoire se consacre à étudier la prévention et la détection de fraude dans les organismes sans but lucratif au Canada, en ayant recours à des entrevues avec des dirigeants de différents organismes du tiers secteur.

Les organismes sans but lucratif sont non seulement plus vulnérables à la fraude interne, mais ils font aussi face à des pertes plus importantes (Peltier-Rivest, 2009). La situation est encore plus préoccupante pour les petites structures, car les pertes dues à la fraude peuvent atteindre jusqu'à 70% de leurs revenus (Chen *et al.*, 2009). La vulnérabilité des OSBL à la fraude serait due à une faible gouvernance et à un manque de ressources humaines et financières (Smaili, 2011; Zack, 2003). Ils opèrent aussi dans un secteur qui repose sur la philanthropie et la confiance entre des membres souvent bénévoles et sans expertise financière (Gibelman et Gelman, 2002; Greenlee *et al.*, 2007). Dans ce contexte, les OSBL constituent un terrain propice à l'occurrence de fraude (Gibelman et Gelman, 2002; Murphy, 2015). Or, les cas de fraude qui touchent ce secteur a changé le droit de regard du public envers le fonctionnement des organismes sans but lucratif. Le public ne se contente plus de la bonne volonté affichée par ces organismes (Greenlee *et al.*, 2007). Quels sont alors les moyens de prévention et détection de fraude que les organismes sans but lucratif mettent en place pour améliorer leur reddition de compte? La réponse à cette question est l'objet de ce mémoire.

Cette étude a pour but d'examiner les moyens dont disposent les organismes du tiers secteur pour prévenir et détecter la fraude interne. Plus spécifiquement, elle propose un cadre conceptuel qui englobe quatre catégories de moyens applicables dans les petits et grands organismes sans but lucratif. Elle poursuit aussi plusieurs objectifs:

- comprendre la perception des dirigeants quant à la vulnérabilité de leur organisation au risque de fraude et son impact éventuel sur sa mission;

- examiner les moyens mis en place pour prévenir et détecter la fraude avec une comparaison entre les grands et les petits organismes;
- analyser l'importance accordée aux employés dans cette démarche et l'avis des dirigeants sur le système de lancement d'alerte; et
- déterminer l'implication des administrateurs dans les politiques de contrôle.

Pour répondre à la question de recherche et aux objectifs visés, l'approche qualitative avec entrevue a été utilisée. Plus précisément, quatorze entrevues semi-structurées ont été menées avec des dirigeants dans onze organismes sans but lucratif de différentes tailles et secteurs d'activités. Cette méthodologie offre l'opportunité de comprendre comment les organismes sans but lucratif répondent à des impératifs économiques et sociaux, tout en tenant compte de leurs limites opérationnelles.

Malgré quelques différences entre les grands et les petits organismes, cette étude montre que le modèle conceptuel proposé est pertinent. En effet, les résultats montrent 1) la nécessité de mettre en place des contrôles financiers, 2) l'importance du rôle des ressources humaines dans la promotion des comportements éthiques, 3) l'efficacité des employés dans la protection des actifs, grâce notamment aux lanceurs d'alerte et enfin, 4) la grande responsabilité du conseil d'administration dans la réussite des politiques de contrôle. Par ailleurs, les résultats dénotent aussi que la fraude est perçue comme un risque sérieux pour le tiers secteur. Mais, lorsqu'appliquée spécifiquement à leur organisme, les participants jugent que la fraude est peu probable, car ils mettent en place des contrôles pour la limiter. Néanmoins, cette étude fait remarquer que la confiance est un facteur qui peut nuancer l'efficacité des contrôles en place, dans le tiers secteur.

Ce mémoire a plusieurs contributions. Il permet d'offrir un modèle conceptuel global pour la prévention et la détection de fraude applicable dans les organismes du tiers secteur. Grâce à la méthodologie utilisée, cette étude permet de valider la pertinence de ce modèle de contrôles auprès des dirigeants responsables de leur application au

quotidien dans leurs organismes. Elle donne aussi des recommandations simples à mettre en œuvre dans les petits organismes qui manquent de ressources financières. Ces recommandations sont issues des conclusions de l'étude et sont confirmées par l'expérience des dirigeants participants. Elles sont donc pertinentes et adaptées à leur réalité économique.

Le développement du mémoire comporte cinq chapitres. Le premier donne la définition d'un organisme sans but lucratif et de la fraude interne, avec quelques éléments caractéristiques. Le deuxième chapitre présente une revue de la littérature qui inclut un cadre théorique suivi du cadre conceptuel. La méthodologie de recherche utilisée est expliquée dans le troisième chapitre. Après cela, le quatrième chapitre présente les résultats de la recherche. Enfin, une discussion des certains thèmes qui méritent des précisions fait l'objet du chapitre cinq.

## CHAPITRE I

### DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES DE LA FRAUDE DANS LES OSBL

Ce chapitre présente les caractéristiques des organismes sans but lucratif et celles de la fraude interne. Cette présentation est utile pour cerner le phénomène étudié dans ce mémoire. En effet, les organismes du tiers secteur fonctionnent différemment des entreprises du secteur privé pour la réalisation de leur mission. Ces derniers dépendent des fonds publics pour fonctionner et n'ont pas d'actionnaires ou propriétaires. Par conséquent, la fraude constitue un risque réel pour ces organismes. Or, l'existence d'une fraude peut avoir un impact plus significatif sur les organismes sans but lucratif, car leurs ressources tendent à diminuer alors que la reddition de compte qui leur est imposée est plus grande. Ce chapitre commence donc par une description des organismes sans but lucratif avec quelques chiffres clés sur le tiers secteur. Ensuite, la fraude interne sera expliquée avec ses caractéristiques dans les organismes sans but lucratif.

#### 1.1 Les organismes sans but lucratif au Canada

Cette partie expose les différentes définitions des organismes sans but lucratif, les missions qu'ils poursuivent, et la répartition des pouvoirs entre le conseil d'administration et la direction générale. D'autres informations importantes concernant le secteur au Canada sont fournies pour une meilleure compréhension des défis qui attendent les organismes sans but lucratif.

### 1.1.1 Définitions des organismes sans but lucratif

Les organismes sans but lucratif font partie de ce que l'on appelle le tiers secteur. Pour Leduc Browne (1999), «Le tiers secteur apparaît de prime abord comme ce qui n'est ni le secteur privé, ni le secteur public, ni l'économie marchande, ni l'État. ».

Pour définir un organisme sans but lucratif, la littérature académique prend généralement en compte trois critères (Leduc Browne, 1999; Morris, 2000). Le premier renvoie à l'origine du financement (inputs) : si un organisme reçoit son financement de l'état, alors il est considéré comme appartenant au tiers secteur. Le deuxième prend en compte l'affectation des fonds (outputs) : si la nature des services rendus par l'organisme a pour objectif le bien public, dans ce cas-là, il appartient aussi au tiers secteur. Enfin, le troisième concerne l'utilisation des revenus excédentaires. Dans ce dernier cas, la définition la plus utilisée est celle de Hansmann (1986) qui considère qu'un organisme est sans but lucratif s'il ne distribue pas de profit aux individus qui ont un contrôle sur sa gestion.

À la marge des définitions académiques, il y a celles fournies par les organismes professionnels. Ainsi, le Registraire des Entreprises du Québec considère qu'un organisme sans but lucratif (OSBL) ou organisme à but non lucratif (OBNL) « est un groupement d'individus qui poursuivent un but à caractère moral ou altruiste et qui n'ont pas l'intention de faire des gains pécuniaires à partager entre les membres».

Pour les Comptables Professionnels Agréés du Canada (CPA Canada), un organisme sans but lucratif comme étant un :

Organisme constitué notamment à des fins sociales, éducatives, religieuses, philanthropiques ou de santé qui n'émet généralement pas de titres de capital transférables et dont l'objet n'est pas de procurer un avantage économique direct à ses membres ou donateurs ni de leur distribuer les profits que certaines de ses activités pourraient lui procurer<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Tiré du manuel de CPA Canada

Cette dernière définition a été retenue pour la suite de ce mémoire, car elle fait écho à la question de recherche. Elle met en lumière l'absence d'une structure de propriété qui dans les entreprises privées veille à la préservation des actifs en luttant notamment contre la fraude. De plus, cette recherche aborde des moyens de prévention et détection de fraude souvent inhérents à la comptabilité. De ce fait, le choix de cette définition paraît plus pertinent pour la suite de l'analyse.

Par ailleurs, le mémoire s'intéresse uniquement aux organismes sans but lucratif privés. En effet, il existe des OSBL privés et publics. Les deux sont soumis à des normes comptables différentes<sup>5</sup>. Ainsi, un OSBL est considéré comme privé s'il n'est pas contrôlé par le gouvernement. À contrario, un OSBL public est soumis à l'influence de l'état. D'ailleurs, au niveau de la préparation des états financiers, les OSBL publics sont inclus dans le périmètre comptable de l'état.

Selon le chapitre SP 1300 du Manuel comptable du secteur public<sup>6</sup>, la notion de contrôle renvoie à la capacité du gouvernement à orienter les décisions financières ou opérationnelles d'une entité. Ceci lui permettrait d'en tirer un avantage, mais aussi d'en assumer les risques. À titre d'exemple, les hôpitaux publics et les commissions scolaires sont des OSBL publics. La dépendance au financement public n'est cependant pas un facteur déterminant pour la notion de contrôle.

Le choix de se concentrer uniquement sur les organismes privés est basé sur cette notion de contrôle, car elle peut avoir un impact sur les réponses d'un organisme face au risque de fraude. Pour être précis, l'implication de l'État dans les orientations financières d'un organisme public suppose que sa reddition de compte est plus élevée que celle d'un OSBL privé. Or, cette étude cherche à comprendre comment les OSBL

---

<sup>5</sup> Un guide sur les normes comptables pour les organismes sans but lucratif canadiens est fourni dans le Manuel de CPA Canada.

<sup>6</sup> Le périmètre comptable du gouvernement est expliqué dans le Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public.

perçoivent leur responsabilité envers le public et quels sont les moyens qu'ils mettent en place pour gérer le risque de fraude, et ce sans aucune imposition étatique.

Par conséquent, les organismes privés faisant l'objet de cette étude peuvent être désignés comme un organisme sans but lucratif, un organisme communautaire, un organisme de bienfaisance, tout comme il peut aussi s'agir d'une coopérative ou une fondation. Malgré la diversité dans la nomination, ils partagent néanmoins des critères intéressants pour l'analyse : leurs ressources proviennent de donations, ils n'ont pas d'actionnaires et la poursuite de gains n'est pas la finalité de leurs activités.

La définition retenue donne aussi un aperçu des missions poursuivies par les organismes sans but lucratif. Leur mission vise entre autres le bien-être social, l'amélioration des services et des loisirs aux citoyens ou encore la protection de l'environnement. La réalisation de cette mission effectuée en grande partie par des bénévoles ne sert guère à engendrer des profits (Emmett et Emmett, 2015). L'objectif poursuivi est l'utilisation des fonds reçus pour rendre des services à la communauté. Ces organismes œuvrent donc dans différents secteurs d'activité comme le domaine culturel, social, philanthropique, religieux, scientifique, professionnel, sportif, éducatif ou autres. Comme le disent si bien Dhanani et Connolly (2012), en soutenant de nobles causes comme la lutte contre la pauvreté ou la protection de l'environnement, les OSBL participent à rendre le monde meilleur.

Les fonds reçus peuvent provenir de différentes sources comme les frais d'adhésion, les dons versés par des entreprises et des individus, des subventions et contributions gouvernementales ou encore des loteries. Le critère important est l'absence d'une course au profit. Toutefois, pour survivre et mener à bien leur mission, les organismes sans but lucratif aspirent à l'équilibre budgétaire, voire à la réalisation de revenus excédentaires, en ayant notamment recours à des activités à caractère commercial. Cependant, si un surplus est réalisé, il est réinvesti dans les services offerts dans le

cadre de leur mission. Cet excédent ne peut nullement servir à enrichir une partie au détriment d'une autre, car cela irait à l'encontre de leur raison d'être.

L'autre particularité des organismes du tiers secteur est d'offrir à des personnes des services que d'autres ont payés. En effet, les donateurs fournissent les revenus, alors que les usagers bénéficient des services offerts (Emmett et Emmett, 2015). Grâce à leur contribution sociale, ces organismes bénéficient de conditions fiscales avantageuses. Ainsi, selon l'article 149 de la loi de l'impôt sur le revenu<sup>7</sup>, les organismes de bienfaisance enregistrés auprès de l'Agence du Revenu du Canada sont exemptés de payer l'impôt. Ils bénéficient aussi du droit de délivrer des reçus fiscaux pour les dons qu'ils reçoivent. Les autres types d'OSBL ne peuvent pas délivrer de reçus, mais ils peuvent être exonérés d'impôt sur une partie ou la totalité de leur revenu imposable sans devoir s'enregistrer auprès des agences de revenus.

#### 1.1.2 Les différentes parties prenantes

La notion de parties prenantes a été popularisée par Ed Freeman (1984) qui avait un autre point de vue sur la raison d'être de l'entreprise. Contrairement à Milton Friedman qui voit le profit comme le but ultime d'une entreprise, Freeman considérait plutôt ce dernier comme la conséquence. Pour lui, l'entreprise est un construit social qui se doit de répondre aux intérêts de toutes ses parties prenantes (Langtry, 1994).

Les organismes sans but lucratif ont plusieurs parties prenantes qui ont des besoins et des attentes différentes :

- l'État est d'abord un bailleur de fonds majeur pour les OSBL. Ensuite, en tant que responsable de la collecte de l'impôt, il permet aux OSBL d'être exemptés d'une

---

<sup>7</sup> Agence du Revenu du Canada. [s.d]. « *Guide d'impôt pour la Déclaration de renseignements des organismes sans but lucratif (OSBL)* ». Récupéré de <http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/tg/t4117/t4117-14f.pdf>

- contribution fiscale. À ce titre, il exige que les fonds accordés soient utilisés pour le bien du public et que des documents financiers soient fournis chaque année.
- les autres bailleurs de fonds (donateurs individuels et institutionnels ainsi que les commanditaires) s'attendent à ce que l'argent donné soit dépensé pour les projets et missions qu'ils ont choisis.
  - les membres veulent s'assurer que les cotisations payées sont investies tel que convenu à leur adhésion.
  - les employés et bénévoles s'attendent à ce que les OSBL utilisent les fonds reçus pour la mission à laquelle ils ont voulu donner de leur temps et de leur énergie.

Cependant, le grand public en général, en sa qualité de contribuable, peut être considéré comme une partie prenante (Bradley, 2015). En effet, cette caractéristique que les OSBL partagent avec les organismes publics implique dans une moindre mesure, leur responsabilité de rendre des comptes au public (Lee, 2004).

### 1.1.3 La gouvernance et la répartition de pouvoir

La norme ISO 26000 définit la gouvernance comme : « le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs ». La notion de gouvernance a longtemps été associée au secteur privé, mais au fil du temps, elle est devenue un élément important pour les organismes sans but lucratif (Taylor, 2014). En effet, suite aux différentes fraudes survenues dans le tiers secteur, les pressions subies par les OSBL les ont poussés à adopter des pratiques empruntées aux firmes privées (Dhanani et Connolly, 2012).

La loi canadienne sur les organisations à but non lucratif<sup>8</sup> a fourni aux OSBL les prémisses d'une gouvernance, en délimitant les missions de chaque organe de pouvoir. Conformément à cette loi, les membres élisent les administrateurs, ces derniers

---

<sup>8</sup>Site Web de la législation. [s.d] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif (L.C. 2009, ch. 23)*. Tiré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/c-7.75/page-1.html>

désignent et supervisent un directeur général et pour l'aider dans son travail, le directeur général recrute les employés. Les rôles et responsabilités de chacun de ces acteurs sont définis dans les règlements généraux.

Cependant, les administrateurs qui s'engagent dans un conseil d'administration d'un organisme caritatif le font sur une base volontaire. Généralement, ils ne sont pas rémunérés et leurs compétences en gestion sont limitées (Harris *et al.*, 2015). Pour aider les administrateurs à mieux comprendre leur rôle, le gouvernement du Canada a établi la loi canadienne sur les organisations à but non lucratif. Il y a également plusieurs organismes professionnels qui ont mis à leur disposition des guides sur la gestion d'un OSBL. Parmi ces organismes se trouvent CPA Canada (Burke-Robertson, 2009), Ernst & Young (2006) ou des organismes propres au tiers secteur tels que Imagine Canada, le Regroupement des organisations de bassin versant du Québec (ROBVQ, 2004) ou encore le Regroupement des organismes communautaires des Laurentides (ROCL, 2014). Les guides fournis expliquent notamment la répartition des pouvoirs entre le conseil d'administration et la direction générale et leurs principales responsabilités.

#### 1.1.3.1 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est élu par les membres et constitue la première instance en termes d'importance dans un OSBL. Sa taille optimale dépend des activités et besoins spécifiques de l'organisme. Le conseil d'administration est responsable de définir les stratégies et orientations de l'organisme et doit veiller à leur mise en application (ROCL, 2014). Pour cela, les administrateurs doivent connaître la mission et les objectifs de l'organisme qu'ils représentent, les besoins de ses parties prenantes et les risques auxquels ils font face (Taylor, 2014). Le conseil est aussi responsable de la nomination d'un directeur général et d'autres comités dans certains cas. Il a aussi un certain droit de regard sur le recrutement de certains employés et représentants de l'organisme (Industrie Canada, 2002).

Les administrateurs ont une obligation fiduciaire envers l'OSBL. Ceci veut dire que leur fonction les oblige à agir avant tout dans l'intérêt de l'organisme (Burke-Robertson, 2009). Outre cette responsabilité collective, chaque administrateur a aussi des responsabilités individuelles. En effet, selon l'article 322 du Code civil du Québec<sup>9</sup>, l'administrateur a une responsabilité de loyauté et de diligence. Il doit aussi agir avec honnêteté et prudence. L'administrateur doit donc prendre des décisions réfléchies, c'est-à-dire utiliser son expertise pour prendre une décision, avec la prudence d'une personne qui a des compétences similaires aux siennes (Taylor, 2014). La diligence attendue dans les OSBL est plus rigoureuse que dans d'autres secteurs, car ils poursuivent une mission caritative (Industrie Canada, 2002). La mise en place de contrôles pour prévenir les fraudes est un exemple du devoir de diligence (ROBVQ, 2004). L'administrateur doit aussi agir de bonne foi dans l'intérêt de l'organisme sans tenir compte de ses intérêts particuliers (Industrie Canada, 2002; ROCL, 2014). Pour agir au mieux dans l'intérêt de l'organisme, le même article de loi interdit aux administrateurs de se placer en conflit d'intérêts, dans le cadre de leur fonction.

Les administrateurs ont une responsabilité limitée dans le cas où l'organisme a commis un délit. Malgré tout, ils peuvent être tenus responsables s'ils ont fait preuve de manquement à leur devoir de diligence envers l'organisme ou s'ils ont eux-mêmes commis un délit. En effet, l'article 316 du Code civil permet de poursuivre pénalement un administrateur qui a commis, participé ou profité d'un acte frauduleux. C'est ce que l'on appelle la levée du voile corporatif (ROBVQ, 2004). Il est donc important que les administrateurs soient conscients de leurs responsabilités et qu'ils s'impliquent dans le fonctionnement de l'organisme.

Outre ces obligations, les administrateurs jouissent aussi de droits comme celui de consulter les livres comptables ou de demander toute information nécessaire à la prise

---

<sup>9</sup> CCQ-1991 - Code civil du Québec, *Section III : Des obligation des administrateurs et de leur inhabilités*, 1991, c. 64, a. 322..

de décisions auprès de la direction générale (Industrie Canada, 2002). Cependant, comme les administrateurs ne sont pas toujours présents au quotidien, ils délèguent une partie de leur pouvoir à la direction générale et/ou un comité exécutif.

#### 1.1.3.2 La direction générale

La direction générale est le deuxième organe de pouvoir. Nommé par le conseil d'administration pour s'occuper des affaires courantes de l'organisme, le directeur général est employé dans l'organisme et à ce titre, il reçoit une rémunération. Les pouvoirs qui lui sont conférés par le conseil d'administration diffèrent d'un organisme à un autre. Néanmoins, il a l'obligation<sup>10</sup> d'agir avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté. Il doit donc éviter tout conflit d'intérêts. Il ne doit pas non plus utiliser à son profit des informations ou les biens de l'organisme sans autorisation. Auquel cas, il sera contraint d'indemniser l'organisme pour tout préjudice subi.

Cette dernière obligation a pour origine la théorie d'agence. Cette théorie s'appuie sur les théories de la firme qui stipule que la séparation entre la propriété et la gestion du capital dans les organisations managériales va créer des intérêts divergents (Fama et Jensen, 1983). Le gestionnaire ou le dirigeant qui devient l'agent du propriétaire est considéré comme un individu rationnel et opportuniste. Il va profiter de l'asymétrie d'information que lui procure sa présence au quotidien dans l'organisation pour en tirer un avantage personnel (Jensen et Meckling, 1976). Il va œuvrer pour son propre intérêt, au lieu de maximiser le profit des propriétaires, car il n'assume pas de risques. Malgré l'absence de propriétaires, cette situation est aussi valable dans organismes sans but lucratif (Fama et Jensen, 1983). Il faudra donc, exercer un contrôle sur le dirigeant à

---

<sup>10</sup> educaloi.qc.ca. [s.d]. « *Organisme sans but lucratif incorporé : Administrateurs et directeur général ... qui fait quoi ?* ». Récupéré de <https://www.educaloi.qc.ca/capsules/organisme-sans-lucratif-incorpore-administrateurs-et-directeur-general-qui-fait-quoi>

travers notamment le conseil d'administration, dans le but d'aligner ses intérêts avec ceux de l'organisme (Jensen et Meckling, 1976).

D'un autre côté, le directeur général est une personne ressource dans les organismes sans but lucratif. C'est lui qui soutient les équipes et qui s'assure de la bonne marche des affaires au quotidien. C'est aussi lui qui fait appliquer les directives du conseil et qui leur transmet l'information dont ils ont besoin pour remplir leur rôle (Taylor, 2014). Certains OSBL doivent leur raison d'être à un directeur général fondateur qui s'est battu pour la reconnaissance de la cause de son organisme. Certains OSBL finissent par disparaître au départ du fondateur (Landry *et al.*, 2013). C'est dire leur importance pour la bonne marche de l'entité. À ce propos, la théorie de l'intendance de Donaldson (1990) retient qu'il n'y a pas de conflit entre le conseil d'administration et la direction générale, car leurs buts sont les mêmes. Par conséquent, n'ayant plus de conflit, le rôle du conseil d'administration n'est plus de surveiller, mais d'accompagner la direction générale dans la création de valeur (Charreaux, 2000).

Une coopération paraît donc nécessaire entre le conseil d'administration et la direction générale pour instaurer une bonne gouvernance et assurer la réussite de l'organisme. Pourtant, cette relation peut aussi constituer une source de conflits (MacDonal, 2006). Cela peut être dû à la méfiance envers le dirigeant qui transparaît dans la théorie d'agence. Dans une enquête sur la succession au poste de directeur général dans les organismes sans but lucratif culturels au Québec (Landry *et al.*, 2013), des dirigeants se plaignent du manque de soutien de la part des administrateurs. Selon eux, ces derniers empiètent souvent sur leurs responsabilités et leurs attentes ne sont pas toujours claires. Cette étude montre aussi que certains dirigeants sont plus sensibles à la survie de l'organisme après leur départ que ne l'est réellement le conseil. Certains sont obligés de préparer eux-mêmes un plan de succession pour faciliter au mieux la transition au nouveau directeur et assurer la suite des activités de l'organisme.

Par conséquent, les contrôles sont nécessaires pour préserver l'organisme de tout comportement répréhensible, mais ils ne doivent pas empêcher le dirigeant de remplir son rôle. Au lieu d'agir dans l'intérêt de l'organisme, cela va au contraire, alourdir le processus, détériorer la relation entre les équipes et freiner la bonne marche de l'organisme. Les deux organes de pouvoir devront plutôt entretenir une relation harmonieuse et coopérative qui leur permettra de répondre au mieux aux attentes des parties prenantes. Cette collaboration est aussi un facteur de succès dans la lutte contre la fraude. Une étude du secteur montre que les revenus des OSBL sont en baisse alors que la demande, elle, augmente (Emmett et Emmett, 2015). Des pertes liées à la fraude pourraient les priver des ressources actuelles et potentielles. Voici quelques données importantes sur le tiers secteur qui permettent de rendre compte de la situation actuelle.

#### 1.1.4 Informations clés sur le tiers secteur au Canada

Les quelques données qui vont suivre servent à montrer la contribution du tiers secteur à l'économie canadienne et les difficultés auxquelles font face les organismes sans but lucratif. Ces données sont principalement issues des deux enquêtes réalisées par Lasby et Barr (2013) et Emmett et Emmett (2015) pour Imagine Canada, un organisme dont la mission est la promotion des OSBL canadiens.

En 2014, le Canada comptait plus de 170 000 organismes sans but lucratif comparativement à 161 227 en 2003. Le tiers secteur est donc en pleine croissance avec un rythme annuel de 6,4%. Il a également une importance significative dans la croissance économique du pays. Il a contribué à 8,1 % du PIB en 2008. Cependant, si cette croissance est positive, son origine révèle de grands défis pour les organismes sans but lucratif. En effet, cette croissance n'est pas due à l'augmentation de l'offre, mais plutôt à celle de la demande, et 50% des OSBL sondés prévoient une demande plus forte dans les années à venir. Bien que l'augmentation de la demande connote un signe de confiance, elle fait aussi peser sur ces organismes la pression de trouver des moyens de couvrir leurs dépenses. Surtout que ce secteur assiste déjà à une diminution

de ses ressources, en raison des différentes crises économiques et pressions budgétaires qui ont amené les gouvernements à réduire les subventions. Les dons des particuliers aussi ont baissé. Malgré tout, les OSBL restent optimistes quant à l'augmentation de leurs revenus et l'atteinte de leurs objectifs dans le futur.

Concernant sa structure, à l'instar du secteur des petites entreprises, le tiers secteur compte beaucoup de petites organisations. En 2003, 98 % des organismes sans but lucratif employaient moins de cent personnes rémunérées. Parmi eux, 54% ne fonctionnent qu'avec des bénévoles. La vulnérabilité des organismes de petite taille est préoccupante, car ils sont moins capables de résister aux niveaux élevés de pression organisationnelle et leurs chances d'augmenter leurs ressources financières et humaines sont plus minces.

En ce qui a trait aux états financiers, la loi canadienne peut imposer à des organismes sans but lucratif d'établir de les faire vérifier par un auditeur externe. Cette obligation dépend des revenus et du recours à la sollicitation. Ainsi, un organisme ayant recours à la sollicitation doit faire appel aux services d'un auditeur externe, si ses revenus dépassent 250 000\$<sup>11</sup>. Pour celui qui ne fait pas appel à la sollicitation, le seuil pour l'audit externe est de 1 million\$. Les différentes options qui sont disponibles sont présentées dans le tableau 1.1.

Mais, la suite de cette étude montre que les difficultés économiques ne sont pas les seules qui guettent les organismes sans but lucratif. En effet, la prévention et la lutte contre la fraude pourraient devenir une préoccupation majeure pour ces organismes.

---

<sup>11</sup> Gouvernement du Canada. [s.d]. *Document d'information – Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif – Expert-Comptable*. Consulté le 2 décembre 2016. Récupéré de <https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs05170.html#partie12>

## 1.2 La fraude : définition et caractéristiques

Chaque année, la fraude fait subir aux organisations du monde entier des pertes qui s'élèvent à 5 milliards de dollars (ACFE, 2016). Au Canada, ces pertes représentent en moyenne 14% des recettes annuelles des organismes sans but lucratif (Peltier-Rivest, 2009). Dans cette partie, seront exposés la définition de la fraude, les types de fraudes auxquels font face les organisations avec une emphase sur la fraude interne et ses caractéristiques dans les organismes sans but lucratif.

### 1.2.1 Définition de la fraude

Selon l'article 380(1) du Code criminel du Canada, la fraude a lieu lorsque :

Quiconque, par supercherie, mensonge ou autre moyen dolosif, constituant ou non un faux semblant au sens de la présente loi, frustre le public ou toute personne, déterminée ou non, de quelque bien, service, argent ou valeur.

Ainsi, la fraude est un acte qui utilise la tromperie pour obtenir un gain. La notion de tromperie utilisée dans cette définition insinue l'intention de l'individu de commettre un acte répréhensible. Et c'est ce caractère intentionnel qui différencie une fraude de la simple erreur. La fraude est un acte grave passible de poursuites civiles ou pénales. Les peines peuvent aller d'une simple amende à des sentences d'emprisonnement.

Par ailleurs, il existe souvent une confusion entre les actes qui relèvent d'une fraude et ceux qui relèvent de l'abus. Bien que la distinction ne soit pas toujours évidente, un exemple peut néanmoins aider à clarifier la différence entre ces deux termes. Supposons qu'une personne utilise l'imprimante de son employeur pour imprimer des documents de voyage personnels. Dans ce cas-ci, la personne aura abusé des ressources de son employeur. Supposons maintenant, que cette personne a créé une entreprise dont les activités rentrent en concurrence avec son employeur actuel, et que les documents imprimés et le temps consacré lui servent pour son activité parallèle. Dans ce cas-là, l'action relève plus probablement d'une fraude.

Cet exemple montre que les fraudes qui pourraient se produire dans les organisations sont diverses et variées. Généralement, elles sont subdivisées en fraude externe et interne, selon la personne qui commet la fraude. La fraude externe est toute fraude, vol ou activité illégale commis par une tierce partie extérieure à l'entité qui en est la victime (Wells, 2014). Le fraudeur peut être un client, un fournisseur, un concurrent ou encore un cybercriminel. La fraude interne, quant à elle, a lieu quand une personne utilise son emploi pour s'enrichir personnellement, à travers le détournement volontaire des ressources ou actifs de son employeur (ACFE, 2016). Dans ce cas-là, le fraudeur est plutôt un employé ou un membre de l'équipe dirigeante.

Cette étude s'intéresse particulièrement à la fraude interne pour trois raisons. La première est que la fraude externe est peu commune dans les organismes sans but lucratif. À titre d'exemple, une étude réalisée par Holtfreter (2008) montre que 97,7% des fraudes commises dans les OSBL avaient pour origine un employé. La deuxième raison est fondée sur la capacité d'intervention de l'organisme sur la fraude. Bien que des mécanismes existent pour lutter contre la fraude externe, cette étude assume que les organismes ont une plus grande marge de manœuvre pour contrer la fraude interne, car le fraudeur agit à l'intérieur de l'entreprise. Enfin, le choix de la fraude interne permet de comprendre le rôle que peut jouer la relation de confiance dans les organismes sans but lucratif sur l'efficacité des contrôles mis en place.

### 1.2.2 Les types de fraudes internes dans les OSBL

Dans son livre « Principles of Fraud Examination », Wells, J. T. (2014) classe les fraudes internes en trois principales catégories : le détournement d'actifs, l'altération des états financiers et la corruption. Ce sont les deux premières qui prévalent dans les organismes sans but lucratif.

En réalité, plus de 80% des cas de fraude impliquent un détournement d'actifs (ACFE, 2016; Greenlee *et al.*, 2007; Holtfreter, 2008; Zack, 2003). Toutefois, l'argent comptant reste le principal actif détourné (ACFE, 2016; Zack, 2003). Ce type de fraude peut

même atteindre jusqu'à 95% de tous les cas étudiés (Greenlee *et al.*, 2007). Les schémas de fraude les plus communs dans le détournement d'actifs sont (Wells, J. T., 2014):

- le détournement des fonds reçus ou collectés (argent et chèques), avant ou après qu'ils soient enregistrés;
- les dépenses frauduleuses comme l'utilisation de chèques ou carte de crédit de l'organisme pour des achats personnels, détournement des chèques payables aux fournisseurs, déclaration de dépenses fictives ou surévaluées;
- l'utilisation de fausses factures ou la falsification de factures existantes;
- les fraudes liées à la paie : employé fantôme, majoration des heures travaillées, augmentation non autorisée du taux horaire; ou encore
- le vol de stock et autre matériel reçu en donation ou appartenant à l'organisme.

Les fraudes liées à la corruption surviennent quant à elles, lorsqu'un employé use de son influence ou choisit une alternative plus coûteuse à l'organisme, pour satisfaire son besoin personnel (Wells, J. T., 2014; Zack, 2003). Les schémas les plus communs dans les OSBL sont les pots-de-vin et les conflits d'intérêts. Dans l'étude de Greenlee *et al.* (2007), il y avait 20% des cas de fraude dans les OSBL dans le monde qui impliquaient de la corruption. Au Canada, ils s'avèrent moins nombreux, car sur 82 cas analysés par Chen *et al.* (2009), il n'y a eu qu'un seul cas de corruption.

Concernant les fraudes aux états financiers, elles consistent à émettre des états financiers avec des données volontairement altérées ou omises (Wells, J. T., 2014). Généralement, ce type de fraude est commis dans les entreprises du secteur privé par un membre de la direction. Le but est de montrer une situation financière avantageuse et/ou d'avoir un gain personnel tel que l'obtention d'un bonus. Or ce genre d'incitatif n'existe pas, ou ne devrait pas exister dans un organisme sans but lucratif. D'ailleurs, les études montrent que ce type de fraude est peu commun (Chen *et al.*, 2009; Greenlee *et al.*, 2007; Holtfreter, 2008). Mais il existe et il est coûteux. Par exemple, l'étude de

Greenlee *et al.* (2007) aux États-Unis, montre que parmi 54 cas, il n'y en avait que 3 qui étaient liés aux états financiers, mais leur coût était trente fois plus grand que le coût moyen de toutes les fraudes. Alors, comment expliquer la présence de ce type de fraudes dans les OSBL?

Une hypothèse serait en lien avec la reddition de compte exigée par les parties prenantes. Ces dernières s'attendent à ce que les fonds soient bien gérés et qu'une partie considérable soit dépensée dans les activités. Cette pression peut pousser des individus à commettre une fraude en émettant des états financiers qui montrent que leur organisme est plus stable qu'il ne l'est vraiment (Chen *et al.*, 2009). À titre d'exemple, Zack (2003) cite le cas de la fondation Children's Wish international qui a été accusée de 95 violations à la loi pour une tromperie sur ses dépenses. La fondation a enregistré une donation en nature de 1,6 million de dollars à Ronald McDonald Houses alors qu'elle ne valait que 136 500\$. Les fonds ont été détournés par les membres de la haute direction pour maintenir un niveau de vie luxueux.

### 1.2.3 Caractéristiques de la fraude dans les organismes sans but lucratif

Les études qui ont examiné la fraude dans les organismes sans but lucratif ont démontré qu'elle engendre d'énormes pertes pour ces organismes. Une analyse sur 58 cas de fraudes dans les organismes à l'international montre que la perte totale due à la fraude s'élève à 30 millions de dollars (Greenlee *et al.*, 2007), avec une perte moyenne de 100 000\$ (ACFE, 2016; Greenlee *et al.*, 2007). Au Canada, une étude de Chen *et al.* (2009) sur 114 cas de fraudes reportés dans les médias entre 1998 et 2008 montre que les montants de la fraude se situent entre 474\$ et 2 300 000\$. Les fraudes typiques concernent des petits montants, mais quelques cas de fraude spectaculaires amplifient la moyenne générale. Ceci concorde avec l'étude de Greenlee *et al.* (2007) qui a décelé que quatre cas de fraude ont engendré à eux seuls plus de 1 million de pertes. Autrement, dans 59% des cas, les fraudes étaient de moins de 50 000\$. Malgré tout, les études sont unanimes sur la gravité de la fraude pour ces organismes. En effet, les

montants monétaires représentent la perte moyenne d'un seul cas de fraude (Peltier-Rivest, 2009). De plus, lorsque ces montants sont mis en parallèle avec les ressources, ces pertes peuvent atteindre jusqu'à 350% des revenus des organismes (Chen *et al.*, 2009). Par conséquent, un seul cas de fraude peut leur être fatal.

Dans la plupart des organisations étudiées dans le monde, les fraudes les plus communes avaient pour origine un employé (ACFE, 2016; Greenlee *et al.*, 2007; Holtfreter, 2008). Suivent ensuite les gestionnaires et les cadres supérieurs. Mais, les fraudes commises par ces derniers sont les plus coûteuses (Greenlee *et al.*, 2007). Il s'avère que les fraudeurs sont généralement bien éduqués, car un peu plus de la moitié ont des diplômes d'études collégiales et 35% ont fait des études universitaires. Le fraudeur type est une femme dans la quarantaine (Greenlee *et al.*, 2007; Holtfreter, 2008), elle n'a pas d'antécédent criminel, gagne environ 50 000\$ et est dans l'entreprise depuis trois ans (Greenlee *et al.*, 2007). D'ailleurs, dans la plupart des cas, les fraudeurs en sont à leur première activité criminelle (ACFE, 2016).

La majorité des organisations victimes de fraude sont des petites structures de moins de cent employés (Greenlee *et al.*, 2007; Holtfreter, 2008). Les petits organismes sont plus vulnérables à la fraude, car ils manquent de ressources pour mettre en place des mesures efficaces pour la contrer, tels que la séparation des tâches ou un système anonyme de lancement d'alerte (Chen *et al.*, 2009; Peltier-Rivest, 2009). Ils subissent moins de pertes en dollars, mais, rapportées à leurs revenus, les pertes ont beaucoup plus d'impact sur eux. Dans les organismes de moins de 100 employés, les pertes peuvent représenter jusqu'à 70% de leurs revenus.

Au Canada, dans l'étude réalisée par Chen *et al.* (2009), sur les 114 cas de fraudes, 44 des organismes victimes de fraude étaient des organismes de bienfaisance. Ils sont généralement situés dans les grands centres urbains. Les auteurs expliquent que les répercussions sociales d'une fraude dans les petites localités où tout le monde se connaît sont trop importantes, ce qui dissuade les personnes de frauder.

En conclusion de ce chapitre I, les organismes sans but lucratif jouent un rôle important dans la vie économique et sociale canadienne. Cependant, en plus de leurs revenus qui diminuent, ils doivent composer avec le risque de fraude qui peut les priver de ressources actuelles ou potentielles. En effet, la fraude engendre beaucoup de pertes aux organisations et les organismes sans but lucratif ne sont pas épargnés, au contraire. Le montant de pertes rapportées à leurs revenus peut entraver leur mission et remettre en cause leur existence. Par conséquent, les organismes sans but lucratif doivent tendre à la mise en place d'une meilleure gouvernance.

Pour lutter efficacement contre la fraude interne, les dirigeants doivent mettre en place des mécanismes de contrôle. Pour cela, ils doivent d'abord réaliser que la fraude est aussi probable dans les organismes sans but lucratif. Plus encore, son impact sur leur fonctionnement est néfaste, car ils dépendent de la générosité du public. En ayant connaissance des motivations d'une personne à frauder, ils pourront cibler des mécanismes de prévention et détection de fraude efficaces. L'explication de ces points est l'objectif de la revue de la littérature qui sera présentée dans le prochain chapitre.

## CHAPITRE II

### REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'objectif de cette revue de littérature est de faire un tour d'horizon des études consacrées à la prévention et la détection de fraude dans les organismes sans but lucratif. Elle débute avec les théories qui expliquent la nécessité de mettre en place des mesures pour combattre la fraude et le meilleur moyen d'y parvenir. Après cela, un cadre conceptuel sur les moyens de prévention et de détection de fraude dans les organismes sans but lucratif sera présenté. Ce cadre conceptuel met en lumière des contrôles à mettre en place à tous les niveaux hiérarchiques dans l'organisation à commencer par les employés. En effet, en plus des contrôles conventionnels, cette étude considère les employés comme des acteurs majeurs dans la lutte contre la fraude avec l'exemple des lanceurs d'alerte.

#### 2.1 Cadre théorique

La mise en place de moyens efficaces pour la prévention et la détection de fraude dans les organismes sans but lucratif va être appréhendée de deux angles. Le premier est basé sur la théorie de la légitimité. Cette théorie stipule que ces organismes doivent mettre en place des moyens pour lutter contre la fraude s'ils veulent protéger leur image, préserver leurs actifs et ainsi maintenir leur légitimité. Après cela, ils vont s'atteler à mettre en place des moyens efficaces. C'est là que les théories de la fraude interviennent comme second angle. Les théories sur la fraude expliquent les raisons qui motivent une personne à frauder. Par conséquent, elles mettent en exergue les points

vulnérables sur lesquels il faudra agir pour empêcher les fraudes de se produire ou de se prolonger.

### 2.1.1 La théorie de la légitimité

La fraude constitue un risque réel pour les organismes sans but lucratif. Il paraît donc nécessaire pour les OSBL d'entreprendre des actions pour prévenir et détecter la fraude. Pour la majorité des OSBL, c'est le manque de moyens financiers et humains qui les empêche de lutter contre la fraude (Zack, 2003). Paradoxalement, c'est aussi ce manque de moyens qui aggrave leur situation au regard du risque de fraude. Ainsi, la mise en place de contrôles dépend souvent d'un arbitrage entre les avantages et les coûts de ces contrôles. Or, ce mémoire suppose que pour des questions de légitimité, les organismes sans but lucratif devront mettre en place des mécanismes de contrôle, et ce, indépendamment de leurs ressources financières. En effet, la présence de parties prenantes implique l'obligation de rendre des comptes malgré les difficultés auxquelles les OSBL font face (Othman *et al.*, 2012). De plus, le coût réel de la fraude pour un OSBL ne se mesure pas uniquement en termes de pertes financières. Ils pourraient aussi avoir à démontrer leur engagement à lutter contre la fraude pour protéger leur image. Dans la partie qui suit, la théorie de la légitimité permet de mieux expliquer cette assertion<sup>12</sup>.

La notion de légitimité s'intéresse à l'influence de l'environnement institutionnel sur le comportement de l'organisation. Dowling et Pfeffer (1975) en citant Mauer (1971) rapportent que la légitimité est un processus par lequel une organisation démontre son droit d'exister aux acteurs constituant son environnement. Elle va adopter des stratégies et des actions pour répondre à des obligations envers ces derniers, car elle a une problématique de légitimité à défendre (Dowling et Pfeffer, 1975). Par exemple, une

---

<sup>12</sup> Il existe d'autres théories comme celle de la dépendance aux ressources, mais la légitimité répond mieux à nos objectifs d'étude.

entreprise dont le secteur d'activité fait face à une remise en question de sa légitimité aura tendance à divulguer plus d'informations (Cho, C. H. *et al.*, 2012), surtout si c'est une grande entreprise (Patten, 1991).

Comme agent économique, les organismes sans but lucratif ont un devoir de reddition de compte. L'absence de propriétaires-actionnaires augmente l'exigence des donateurs sur la façon dont l'argent est dépensé (Vermeer *et al.*, 2009). Cette exigence s'est renforcée suite à la médiatisation de scandales de fraude survenus dans le tiers secteur qui ont ébranlé la confiance du public. En France par exemple, lorsqu'un rapport en 1996 a dévoilé que seulement 28% des dons reçus par l'Association pour la Recherche sur le Cancer (ARC) étaient réellement investis dans la recherche, les dons pour l'année qui a suivi ont baissé de 40%<sup>13</sup>. Il s'avère que le public s'intéresse de près à ce qui se passe dans le tiers secteur. Une étude américaine conduite en 2002 a révélé que 60% des Américains étaient passionnés par le scandale de la Croix Rouge, bien plus que ceux qui étaient intéressés par la faillite d'Enron (Mead, 2008).

Mais, les conséquences d'une confiance brisée par des soupçons de fraude ne portent pas uniquement sur les montants des contributions. Elles portent aussi sur une remise en question de la légitimité de l'organisation. Ce qui veut dire que c'est son existence même qui est menacée. Ceci est d'autant vrai pour les organismes sans but lucratif qui sont fondés sur des principes éthiques, car leur responsabilité est encore plus grande (Dhanani et Connolly, 2012). La société va donc exiger une proactivité de la part des OSBL pour démontrer qu'ils prennent le risque de fraude au sérieux et qu'ils mettent en place des procédures pour y faire face (Pittroff, 2014). Par conséquent, les OSBL doivent entreprendre des actions pour démontrer que les ressources reçues sont

---

<sup>13</sup> Berthou, Yasmine, « Scandale de l'ARC », *L'Humanité* Mardi, 25 Mai, 1999. Récupéré de <http://www.humanite.fr/node/208002>

protégées (Gibelman et Gelman, 2001) et qu'elles sont utilisées pour la réalisation des objectifs et missions de l'organisme (Greenlee *et al.*, 2007).

Chaque organisation apporte sa propre réponse à une remise en question de sa légitimité. Elle peut modifier ses missions ou utiliser des symboles pour s'identifier à des institutions qui ont une forte légitimité (Dowling et Pfeffer, 1975). Les actions entreprises peuvent être réelles ou symboliques. Ashforth et Gibbs (1990) parlent d'une gestion substantielle et d'une gestion symbolique. Selon ces auteurs, la gestion substantielle implique un changement réel et concret au sein de l'organisation. Cela peut être un changement dans sa mission, ses objectifs, ses pratiques ou ses processus pour les aligner sur les attentes de son environnement. Dans la gestion symbolique, et comme son nom l'implique, l'organisation va symboliquement changer l'apparence de ses actes et ses pratiques et induire qu'elles sont conformes aux attentes. Elle peut par exemple, communiquer sur ces aspirations à atteindre des objectifs très nobles alors que ses objectifs réels le sont moins.

Pour déterminer le type de gestion adopté par une organisation, il faut comparer sa façon d'opérer par rapport aux informations qu'elle communique au tiers. S'il y a une dissonance entre les actions et le discours, alors elle a recours à une gestion symbolique. Un exemple pour illustrer ce propos est celui du système de lancement d'alerte dans les entreprises du secteur privé. Dans son étude sur des entreprises allemandes, Pittroff (2014) trouve que le recours à un système de lancement d'alerte à un interlocuteur externe à l'entreprise découle d'une volonté symbolique de l'entreprise de répondre aux attentes de son environnement. Au contraire, une entreprise qui met en place un système de lancement d'alerte interne agit plutôt dans une optique de gestion substantielle, car elle croit réellement à l'efficacité de ce mécanisme. Mais à quel type de gestion peut-on s'attendre dans un OSBL?

Les organismes sans but lucratif incarnent différentes valeurs auprès du public comme l'intégrité, la justice ou le respect. De ce fait, il est attendu des OSBL qu'ils utilisent

une gestion plus substantielle pour défendre leur légitimité. En effet, les valeurs morales auxquelles ils sont associés ne s'appliquent pas uniquement à leur fonctionnement, elles s'appliquent aussi à la manière concrète dont ils procèdent (Dhanani et Connolly, 2012). La meilleure façon pour un OSBL de protéger son image et d'éviter le discrédit de tout le secteur est de mettre en place des moyens réels et efficaces pour lutter contre la fraude. L'efficacité de ces moyens dépend de leur capacité à diminuer les motivations d'une personne à frauder. Les théories de la fraude expliquées dans la partie suivante permettent de comprendre ces motivations et distinguer un modèle pour guider l'élaboration de moyens de contrôle efficaces.

### 2.1.2 Les théories de la fraude

Lorsque la question sur les motivations d'une personne à frauder est posée, quelques éléments de réponses à cette question trouvent leur origine dans les théories de la fraude. Ainsi, les raisons qui poussent un individu à frauder un organisme sans but lucratif sont les mêmes que celles qui motivent les fraudes dans les autres types d'organisations. Ces raisons s'articulent autour de trois éléments que sont la pression, l'opportunité et la rationalisation, communément appelées le triangle de la fraude. À cela, peut s'ajouter des éléments propres aux organismes du tiers secteur qui accentuent le problème. En effet, les éléments du triangle de la fraude trouvent probablement plus de points d'ancrage dans les OSBL en raison de la confiance et du manque de contrôles.

Mais, historiquement, l'existence des fraudes était imputée à la cupidité. Par exemple, l'étude de Gibelman et Gelman (2001) montre que la cupidité est la motivation première des fraudeurs dans les organisations non gouvernementales américaines (NGO). Ceci concorde avec la théorie microéconomique qui considère les individus comme étant rationnels et opportunistes, car ils vont prendre les décisions qui maximisent au mieux leur utilité. La théorie d'agence se base sur cette notion pour expliquer le comportement malhonnête de certains dirigeants en entreprise (Jensen et Meckling, 1976).

D'autres théories sont venues expliquer l'existence des fraudes. Les premiers fondements remontent aux travaux de Sutherland en 1939. Ce criminologue américain est à l'origine de l'expression « criminalité en col blanc » et de la théorie d'association différentielle. Celle-ci stipule que la propension au crime n'est nullement dans les gènes comme on l'a longtemps pensé. Elle s'acquiert plutôt auprès de son entourage comme toute autre activité qui fait appel à l'apprentissage. De ce fait, la criminalité naît de l'interaction avec d'autres personnes dans son environnement. Cette influence mutuelle entre les membres s'opère dans les deux sens. Autant une personne malhonnête peut avoir une mauvaise influence sur les autres, de la même manière une personne honnête peut aussi avoir une bonne influence sur les autres (Wells, J. T., 2005). Conséquemment, l'intégrité d'une personne est un facteur important à considérer lorsque l'on s'intéresse aux motivations à la fraude.

Plus tard, c'est à un étudiant de Sutherland, Donald R. Cressey<sup>14</sup>, que l'on doit le modèle de triangle de la fraude. Pour sa thèse de doctorat, Cressey a voulu comprendre ce qui pousse des personnes à céder à la tentation de voler, au risque de briser la confiance que les autres ont placée en eux. Dans ce but, il a mené des entrevues avec des prisonniers inculpés pour détournement de fonds. Les résultats de son étude, publiée en 1973 montrent qu'un individu serait enclin à devenir fraudeur lorsque trois éléments sont réunis : d'abord, il subit une pression qu'il ne peut partager avec autrui (ex : dettes importantes, dépendance en tous genres) ; ensuite, il perçoit une opportunité de frauder qui lui permette d'arranger sa situation sans être suspecté (ex : manque de contrôle dans l'entreprise) ; enfin, il va pouvoir rationaliser son comportement pour se convaincre lui-même que ce qu'il s'apprête à faire n'a rien de malhonnête. À titre d'exemple, l'employé peut se convaincre qu'il ne fait qu'emprunter cet argent, et qu'il le restituera à son employeur dès que sa situation se sera améliorée. Pour Cressey, la rationalisation est une condition préalable à la fraude, car elle sert au fraudeur à se

---

<sup>14</sup> Donald R. Cressey, *Other people's money* (Montclair: Patterson Smith, 1973)

convaincre qu'il ne va rien faire de criminel (Wells, J. T., 2014). Toutefois, bien qu'antérieure à l'acte frauduleux, la rationalisation permet au fraudeur dans certains cas à justifier le fait de prolonger ou recommencer à frauder (Zack, 2003).

Le triangle de la fraude suppose que ce sont des pressions souvent financières qui prédisposent des personnes à commettre des fraudes. Or, une étude réalisée par Hollinger et Clark, en 1983<sup>15</sup> apporte des informations additionnelles à cette théorie. Ces chercheurs sont arrivés à la conclusion que la motivation d'un individu à extorquer son employeur naît principalement d'une insatisfaction liée à sa condition professionnelle. Cette insatisfaction est principalement liée au salaire (Wells, J. T., 2005). Cette conclusion est préoccupante, car une enquête de Patterson (1991) citée par Zack (2003) révèle que 90% des participants en activité étaient insatisfaits au travail. Ceci peut corroborer une autre conclusion de l'étude de Hollinger et Clark, qui stipule que le vrai coût de la fraude en entreprise est largement sous-évalué.

L'intérêt du triangle de la fraude et des autres éléments théoriques adjacents vus jusqu'ici réside dans leur application pour prévenir ou détecter la fraude. Cependant, comme le souligne Wells, J. T. (2014), malgré la contribution de ce modèle à une meilleure compréhension de la fraude, il est loin d'être une panacée. L'auteur qui a travaillé avec Cressey rappelle que ce dernier lui-même n'envisageait pas qu'un seul modèle puisse être adapté à toutes les fraudes, tant celles-ci sont diverses et variées. En attendant l'émergence d'un modèle plus efficace, les moyens pour prévenir et détecter la fraude dans les organisations devraient être conçus en se basant sur les modèles disponibles. En effet, si la propension à la fraude prend son origine dans l'insatisfaction de l'individu au travail, alors les entreprises doivent prendre en considération que le bien-être accordé aux employés est essentiel pour la préservation de leurs ressources qu'elles soient humaines ou financières. De plus, si les trois éléments du triangle sont

---

<sup>15</sup> Richard C. Hollinger and John P. Clark, *Theft by Employees* (Lexington : lexington Books, 1983)

nécessaires pour passer à l'acte de frauder, le fait d'intervenir sur un, voire les trois éléments va à priori, prévenir ou dissuader la personne de passer à l'acte (Dorminey *et al.*, 2010).

### 2.1.3 Application des théories aux organismes sans but lucratif

La théorie de la légitimité stipule que les parties prenantes d'un organisme sans but lucratif ont une influence sur son fonctionnement. Elles ont des attentes et des exigences qui peuvent conditionner leur survie, car leurs missions ne peuvent continuer sans les ressources qu'elles leur procurent. Par conséquent, les organismes sans but lucratif doivent mettre en place des actions pour montrer à leurs parties prenantes que les ressources qu'ils ont reçues sont protégées et utilisées à bon escient. Une action indispensable à entreprendre en ce sens est la lutte contre la fraude.

Le dévouement à caractère altruiste des employés du tiers secteur dénote que la probabilité d'une fraude interne devrait être faible. En effet, les personnes attirées par des emplois dans le tiers secteur décident de s'engager dans les organismes qui ont une mission proche de leurs valeurs et sensibilités (Emmett et Emmett, 2015). Ainsi, une personne qui aime les animaux aura tendance à s'engager dans un organisme qui lutte pour leur protection. Une personne révoltée par l'injustice sociale va plutôt s'impliquer dans des organismes à mission humanitaire. Pourtant, plusieurs études démontrent que la probabilité de fraude est bien plus forte qu'il n'y paraît (Agarwal et Malloy, 1999; Bradley, 2015; Chen *et al.*, 2009; Gibelman et Gelman, 2004; Mead, 2008). Il convient donc de se questionner sur les raisons qui poussent une telle personne à commettre un acte répréhensible? En effet, malgré l'altruisme qui règne dans le tiers secteur, les fraudes internes existent.

Quelques éléments de réponse sont que ces employés restent sujets aux mêmes préoccupations et comportements que tout être humain. Ils peuvent être insatisfaits au travail, subir des pressions sociales et financières, être enclins à saisir des opportunités pour remédier à un problème, et être capables de rationaliser ce comportement comme

étant une nécessité. Ensuite, les organismes sans but lucratif offrent des conditions qui permettent d'accentuer la présence de ces éléments.

Le portrait du tiers secteur révèle que les OSBL sont majoritairement petits et parmi eux, près de la moitié n'ont aucun employé rémunéré. Autrement dit, les personnes qui y travaillent le font à titre bénévole. Quand bien même ces personnes étaient rémunérées, leur salaire moyen est de 39% en dessous de la moyenne des autres secteurs et quatre employés sur dix recherchent un autre emploi, car ils sont insatisfaits de leur salaire actuel (Conseil RH, 2013). De nombreux dirigeants quittent leurs postes, car la rémunération n'est pas à la hauteur des exigences du poste et des compétences demandées (Landry *et al.*, 2013). Par conséquent, ce problème de salaires faibles dans le tiers secteur peut constituer une raison d'insatisfaction au travail, causer une pression financière sur l'individu et lui fournir matière à rationaliser son geste. D'autres circonstances peuvent engendrer l'insatisfaction d'un employé au travail. Un des exemples serait que l'employé se sente injustement traité, comparé à d'autres collègues. Un article de TVA Nouvelles<sup>16</sup> a créé le désarroi au sein du public en faisant état des salaires de quelques dirigeants du tiers secteur. L'article cite par exemple le cas de Vision Montréal qui avait un employé rémunéré entre 200 et 250 000\$ et cinq autres rémunérés entre 160 et 200 000\$. Ce fait pourrait justifier le recours d'une personne à frauder pour rééquilibrer la donne.

Concernant les opportunités de fraude dans les organismes sans but lucratif, elles sont dites nombreuses. La principale opportunité qui se présente dans les OSBL est le manque de contrôles. Ce dernier peut avoir plusieurs causes comme un climat de confiance excessif, un manque de moyens financiers et humains ou encore une gouvernance défailante (Dorminey *et al.*, 2010; Gibelman et Gelman, 2001; Harris *et al.*, 2015; Othman *et al.*, 2012; Zack, 2003). Plus spécifiquement, plusieurs tâches sont

---

<sup>16</sup> Cloutier Jean-François, « Gros salaires dans les organismes de charité », *TVA Nouvelles*, Publié le 11 décembre 2012. (Consulté le 6 octobre, 2016). Récupéré de <http://www.tvanouvelles.ca/2012/12/11/gros-salaires-dans-les-organismes-de-charite>

confiées à un employé de longue date qui n'est pas contrôlé, la comptabilisation des transactions comptable est arbitraire, les membres du conseil d'administration manquent d'expertise en gestion et enfin, les audits sont inexistantes ou s'ils existent, la tâche est confiée à un employé de confiance (Gibelman et Gelman, 2001). Il faut aussi savoir que l'Agence du Revenu du Canada n'audite que 1% des organismes de charité par an<sup>17</sup>. Les opportunités pour frauder sont donc nombreuses.

À tous ces éléments s'ajoutent les possibilités de rationalisation en raison des faibles salaires et aux conditions de travail dans ce secteur. Les heures non payées sont nombreuses et à cet effet, une personne peut considérer l'argent volé comme un dû pour les sacrifices fournis depuis des années de service (Gibelman et Gelman, 2002).

Il est plus facile aux organisations d'agir sur l'opportunité que sur la pression et la rationalisation, car ces derniers ne sont pas facilement observables (Dorminey *et al.*, 2010). La raison souvent évoquée pour le manque de contrôles dans les organismes sans but lucratif réside dans le coût important que cet investissement suppose, surtout pour les petites structures. Les organisations ont donc le défi de trouver des moyens efficaces et peu coûteux pour réduire la possibilité d'une personne à enfreindre les règles, mais aussi à dissimuler la tromperie ou à passer outre ces contrôles.

Les différentes études montrent que les organismes sans but lucratif mettent effectivement en place des moyens de contrôle (Bierstaker *et al.*, 2006; Bradley, 2015; Greenlee *et al.*, 2007; Kummer *et al.*, 2015; Murphy, 2015). Pour en citer quelques-uns, il y a la séparation des tâches, la vérification des antécédents des nouveaux employés, révision des listes de fournisseurs, des audits internes et externes, l'analyse

---

<sup>17</sup> Shum David et Sean O'Shea, "Toronto woman charged for allegedly defrauding March of Dimes of \$800,000", Global News. Publié le 23 novembre, 2015 (Consulté le 7 octobre, 2016) Récupéré de <http://globalnews.ca/news/2355840/toronto-woman-charged-for-defrauding-march-of-dimes-of-800000/>

financière basée sur les états financiers et la mise en place d'un système de lancement d'alerte (Bierstaker *et al.*, 2006; Kummer *et al.*, 2015).

Dans une étude de PricewaterhouseCoopers de 2003 citée par Bierstaker *et al.* (2006), il apparaît que les organisations qui n'ont jamais subi de cas de fraude mettent plutôt l'accent sur des moyens de prévention de fraude intangibles tels que les codes de conduite. Alors que celles qui ont été victimes d'un cas de fraude ont procédé à la mise en place de méthodes de détection de fraude plus concrètes comme un système de lancement d'alerte ou encore des formations sur la prévention et détection de fraude. La prévention peut être considérée comme une meilleure stratégie à adopter, car elle permet d'empêcher la fraude d'avoir lieu, alors que dans la détection de fraude, la fraude a déjà eu lieu et il est difficile de récupérer toutes les ressources perdues (Bierstaker *et al.*, 2006; Wells, J. T., 2014).

Or, il apparaît que certains mécanismes de prévention ou détection mis en place dans les organismes sans but lucratif sont déficients, d'autres inadaptés, et certains sont complètement absents (Bierstaker *et al.*, 2006; Kummer *et al.*, 2015). Beaucoup de petits OSBL n'utilisent aucun moyen de détection de fraude, ce qui augmente la probabilité de fraude non découverte chez eux (Kummer *et al.*, 2015). Cet état de fait montre que la situation de ces organismes face à la fraude est bien préoccupante et que des solutions doivent être proposées.

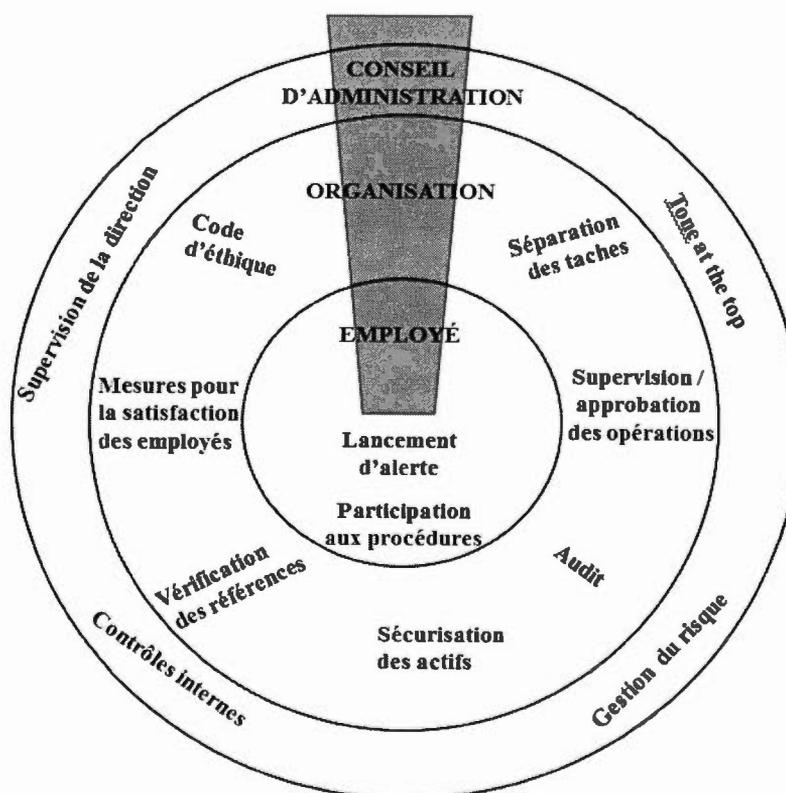
Pour conclure cette partie théorique, la théorie de la légitimité montre que les organisations doivent faire face à des exigences de leur environnement externe qui les oblige à entreprendre des actions pour protéger leur image. Le risque avéré de fraude dans les organismes sans but lucratif a augmenté les attentes des parties prenantes en termes de contrôle et de protection des actifs. Par conséquent, ces organismes devraient prendre des initiatives pour limiter l'existence des fraudes.

Les théories de la fraude et plus particulièrement le triangle de Cressey mettent en lumière les éléments qui motivent une personne à frauder et la nécessité d'agir sur eux pour limiter tout comportement répréhensible. Ces éléments trouvent encore plus de résonance dans les organismes sans but lucratif, car ils offrent un terrain propice à leur existence. Paradoxalement, ces organismes adoptent des mesures inadaptées, voire inexistantes en réponse à la fraude interne. Pourtant, des moyens existent pour les aider dans cette démarche. Tous les moyens de contrôle disponibles aux organismes sans but lucratif sont présentés dans un cadre conceptuel qui sera développé dans la partie suivante.

## 2.2 Cadre conceptuel sur la prévention et la détection de fraude dans les OSBL

En prenant en compte les composantes du triangle de la fraude, cette étude propose un cadre conceptuel pour les moyens de prévention et la détection de fraude. Ces moyens sont répartis en quatre catégories et sont illustrés dans la figure 2.1. La première répertorie les moyens basés sur les contrôles financiers comme la séparation des tâches, la supervision des opérations, l'audit et la sécurisation des actifs. La deuxième concerne les moyens de promotion de l'éthique comme la vérification des références des employés, les codes d'éthique et les avantages sociaux. Ces moyens sont généralement mis en œuvre par les ressources humaines. Ces deux premières catégories représentées par le deuxième cercle de la figure sont mis en place au niveau de l'organisation. La troisième catégorie, au centre de la figure, s'intéresse au rôle de l'employé dans la lutte contre la fraude. À l'instar de Bradley (2015), elle met en évidence que l'implication des employés à l'élaboration des procédures va les encourager à protéger les ressources qui les aident dans leur mission. Ils seront plus enclins à veiller à ce que leurs collègues se comportent correctement et à signaler tout comportement répréhensible. Enfin, la dernière catégorie, représentée par le troisième cercle, met en lumière le rôle majeur de la gouvernance dans la protection des intérêts de l'organisme. Les membres du conseil d'administration doivent être les premiers à donner le ton au sommet ou le « tone at the top » sur l'importance des valeurs d'intégrité et d'éthique. Ce ton qui va cimenter le

respect des règles est donné grâce à l'exemplarité et aux actions (Schwartz *et al.*, 2005). Ils ont donc non seulement un rôle à jouer à part entière dans la lutte contre la fraude, ils chapeautent aussi les contrôles des trois premières catégories.



**Figure 2.1** Les moyens de prévention et détection de fraude dans les organismes sans but lucratif

Le modèle global proposé ici peut s'avérer plus efficace pour les organismes sans but lucratif, car les modèles qu'ils adoptent habituellement sont limités (Zack, 2003). En effet, ils reposent sur des politiques de prévention de fraude intangibles et ne mettent pas d'emphasis sur la détection (Kummer *et al.*, 2015). De plus, ils se concentrent sur les fraudes qui peuvent être perpétrées par les employés en bas de la hiérarchie. Ils ne tiennent donc pas compte de celles qui peuvent être commises par des membres de la

haute direction, alors que les pertes qu'ils causent sont plus élevées (ACFE, 2016). Au contraire, le cadre conceptuel présenté ici combine plusieurs catégories de moyens de prévention et de détection qui se déploient à tous les niveaux de l'organisation. Les quatre catégories de moyens de prévention et de détection de fraude sont présentées en détail dans la partie suivante.

### 2.2.1 Moyens basés sur les contrôles financiers

Instaurer des contrôles financiers dans un organisme sans but lucratif est essentiel surtout si ce secteur souffre d'une faible gouvernance et que la possibilité d'engager des personnes ayant une expertise financière est limitée (Othman *et al.*, 2012). Le terme de contrôles financiers utilisés dans ce mémoire renvoie à ceux qui sont communément appelés contrôles internes dans la littérature. Mais, les contrôles internes ont un cadre d'analyse bien plus large que de se concentrer uniquement sur la fraude (Zack, 2003). Selon le COSO<sup>18</sup>, le contrôle interne s'occupe de l'efficacité des opérations courantes, de la fiabilité des états financiers, de la conformité aux normes et réglementation et d'assurer un environnement qui diminue le risque de fraude. Or, le sujet de cette étude concerne spécifiquement la fraude interne. Ce type de fraude implique souvent une action sur les transactions comptables, que ce soit pour perpétrer une fraude ou pour la dissimuler. À titre d'exemple, si un employé utilise un chèque de l'organisme pour ses besoins personnels, il doit apporter des modifications dans le système comptable pour justifier le paiement ou falsifier le relevé de la banque pour ne pas que la conciliation bancaire puisse détecter la fraude. Par conséquent, les contrôles doivent réduire les opportunités de fraudes et la possibilité de les dissimuler. Malgré qu'aucun système de contrôle ne puisse vraiment prévenir tous les types de fraudes, certains contrôles

---

<sup>18</sup> Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Né d'une initiative conjointe des cinq organisations du secteur privé, il se consacre à fournir un leadership en matière de réflexion grâce à l'élaboration de cadres et d'orientations sur la gestion des risques de l'entreprise, le contrôle interne et la dissuasion antidéflagrante. Site officiel : <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

simples et élémentaires peuvent faire une différence (Gallagher et Radcliffe, 2002). Certains de ces contrôles sont la séparation des tâches, la supervision et l'approbation des transactions comptables, l'audit des systèmes financiers et enfin, la sécurisation des actifs.

#### 2.2.1.1 La séparation des tâches :

Le contrôle financier central dans toute politique de lutte contre la fraude est la séparation des tâches (Kimmel *et al.*, 2014; Wells, J. T., 2014). En effet, elle est considérée comme un des meilleurs moyens pour prévenir la fraude (Peltier-Rivest, 2009). Cette mesure vise à répartir plusieurs tâches entre différentes personnes, de façon à ce que les tâches d'une personne contrôlent celles d'une autre. De ce fait, la séparation des tâches joue également un rôle important dans la détection d'erreur et d'opérations frauduleuses. En comptabilité, plusieurs opérations gagnent à être dissociées. C'est le cas entre autres de la facturation, de l'émission de paiement, de la collecte de revenus, de l'enregistrement des opérations et de la conciliation bancaire. Confier plusieurs tâches à la même personne induit le risque de donner non seulement l'opportunité de commettre une fraude, mais aussi de la dissimuler (Wells, J. T., 2014; Zack, 2003).

Cependant, la majorité des organismes sans but lucratif au Canada sont petits et ils manquent de moyens. Certaines tâches essentielles sont confiées à des bénévoles qui n'ont pas forcément l'expertise financière requise ni une formation sur les procédures (Greenlee *et al.*, 2007). Plus encore, plusieurs fonctions sont confiées à une seule personne dite de confiance et qui n'est par conséquent pas contrôlée (Gibelman et Gelman, 2001). C'est pour cela que les employés sont choqués lorsqu'ils découvrent qu'un de leur collègue considéré comme irréprochable a fraudé l'organisation (Greenlee *et al.*, 2007; Wells, J. T., 2014). Dans ce contexte, la séparation de toutes les tâches recommandée ne peut s'appliquer dans tous les OSBL. Néanmoins, un organisme disposant d'un nombre restreint d'employés devrait privilégier la

ségrégation des tâches qui présentent le plus d'opportunité de fraude. Ces tâches dites incompatibles sont au nombre de trois : la collecte des revenus, l'enregistrement des transactions et la gestion des comptes recevables (Zack, 2003). En effet, l'argent est l'actif le plus ciblé dans les fraudes et les organisations de toutes tailles devraient tendre à séparer les personnes qui effectuent ces trois tâches essentielles. La conciliation bancaire va pouvoir confirmer la régularité de ce processus.

#### 2.2.1.2 La supervision et approbation des transactions comptables :

Dans bien des cas de fraude, c'est le manque de supervision qui a été pointé du doigt comme fautif (Gibelman et Gelman, 2002). La supervision du système comptable relève de la direction et peut prendre plusieurs formes (Wells, J. T., 2014). Un exemple serait le double contrôle de l'argent reçu ou la vérification des factures avant de valider un paiement. Un autre exemple consiste en un suivi des opérations pour détecter toute transaction irrégulière telle qu'une modification douteuse dans les comptes recevables ou dans la liste des fournisseurs. Un suivi de différents indicateurs est donc nécessaire pour limiter tout comportement trompeur. Plusieurs signaux peuvent être pris en considération dans cette démarche. Par exemple, de grandes disparités dans les montants des fonds collectés par les bénévoles peuvent être un signal d'alarme pour un détournement de fonds (Zack, 2003). De plus, une analyse budgétaire effectuée régulièrement permet de détecter des irrégularités, que celles-ci soient dues à une erreur ou à une fraude. Un autre moyen simple et incontournable dans la détection de fraude est la conciliation bancaire (ACFE, 2016). Celle-ci permet de rapprocher toutes les transactions enregistrées dans le système comptable avec les montants réels reçus ou payés par la banque de l'organisme. Elle constitue donc un bon moyen pour détecter toute anomalie ou transaction suspecte.

La supervision s'effectue aussi avec l'approbation des opérations importantes dans l'organisme. L'obligation d'avoir plusieurs signataires avant d'effectuer un paiement

en est un exemple. Un autre exemple serait l'approbation des feuilles de temps ou encore la validation des comptes de dépenses avant remboursement.

Traditionnellement, cette fonction de supervision revient au chef comptable, au contrôleur interne ou encore au directeur général. Cependant, même si les deux premiers postes existent dans l'entreprise, la direction générale doit procéder à des vérifications supplémentaires pour s'assurer que le travail effectué par ses subordonnés est en règle. De plus, les superviseurs doivent être très vigilants sur le risque de collusion entre plusieurs employés, car il est difficile à éliminer (ACFE, 2016; Dorminey *et al.*, 2010).

Par ailleurs, les organismes doivent veiller à mettre à jour leurs contrôles et à étendre leurs spectres d'analyse au-delà des fraudes commises par de simples employés (Greenlee *et al.*, 2007). En effet, certains dirigeants peuvent se servir de leur autorité pour outrepasser les contrôles en place (Harris *et al.*, 2015). À titre d'exemple, le cas de Resto Plato, un OSBL qui distribue des plateaux-repas aux plus démunis à Montréal peut être cité. En raison de sa dépendance aux jeux, la directrice a commis une fraude de 124 000\$ en signant de faux chèques, en doublant des factures ou encore en versant des salaires à des employés fictifs<sup>19</sup>. Elle a privé l'organisme de ressources acquises et probablement espérées aussi. En effet, après le cas de fraude, la SPVM n'a pas renouvelé leur contrat pour le service de restauration offerte à leurs détenus. Le lien n'est pas démontré, mais ce contrat de 200 000\$ représente environ 7% du budget de l'organisme.

---

<sup>19</sup> Mélanie Collet, « *Enquête pour fraude au Resto Plateau* », Le Journal de Québec, publié le 6 septembre 2011. Publié sur: <http://www.journaldequebec.com/2012/09/06/enquete-pour-fraude-chez-resto-plateau?token=536b9b155dd35304b932805824c13bfd>

Le succès de ce moyen de contrôle dans la lutte contre la fraude peut aussi être attribué à l'augmentation de la perception de contrôle des employés. Dans une étude de cas effectuée en France par Zawadzki (2013), une PME familiale a réussi à maîtriser le risque de fraude grâce à un contrôle panoptique. Celui-ci repose sur le principe que les salariés ont l'impression d'être constamment surveillés à l'aide d'une supervision permanente des dirigeants de la même famille. Cette entreprise a aussi réussi en encourageant et en valorisant les lanceurs d'alerte.

Par conséquent, la supervision et l'approbation des opérations permettent de prévenir et détecter la fraude. Grâce à ce contrôle, les employés savent qu'ils ne peuvent pas s'en sortir avec une fraude (Wells, J. T., 2014). Elles peuvent être particulièrement utiles dans les organismes sans but lucratif de petite taille. La supervision de la gestion s'avère être le deuxième moyen de détection de fraude en termes d'efficacité dans les petites entreprises, derrière les lignes de lancement d'alerte (ACFE, 2016).

Le problème reproché aux OSBL est de faire trop confiance à leurs collaborateurs (Kummer *et al.*, 2015; Murphy, 2015). Or, l'existence de fraudes démontre que cette confiance fragilise les contrôles en place (Gibelman et Gelman, 2002). Les personnes responsables de la supervision des systèmes comptables doivent donc faire preuve de circonspection dans la tenue de leurs fonctions.

#### 2.2.1.3 L'audit financier :

L'audit financier peut être effectué par un service interne ou externe. L'audit interne est le troisième moyen le plus efficace dans la détection de la fraude dans les organisations (ACFE, 2016). Mais sa présence est plus probable dans les grandes organisations (ACFE, 2016; Greenlee *et al.*, 2007). L'audit externe quant à lui peut être facultatif ou obligatoire dans les organismes sans but lucratif selon leurs revenus et leur recours à la sollicitation.

Le public tend à penser que c'est le rôle de l'auditeur externe de détecter les fraudes dans les organisations. Pourtant, les études de l'ACFE viennent remettre en cause cette assertion. En effet, l'auditeur externe n'a été capable de détecter que 6.4% des fraudes dans les petites organisations de moins de 100 employés et 2.6% dans les plus grandes. D'ailleurs, la plupart des fraudes corporatives de ces dernières années ont eu lieu dans des entreprises qui étaient auditées par de grands cabinets comptables. Certaines fraudes sont même perpétrées avec l'aide de l'auditeur comme dans le cas d'Enron. D'ailleurs, suite à cela, la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis a mené à la création de The Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). Ce comité a pour mission de superviser le travail des auditeurs externes et leur rappeler que la détection de fraude est un objectif important de leur mission d'audit.

Pourtant des voies se sont levées pour rappeler que la détection de fraude ne relève pas de la mission de l'auditeur. En effet, il est de la responsabilité de la direction de mettre en place des politiques de contrôle qui permettent de produire des états financiers fiables. L'auditeur externe n'est là que pour assurer que ces états financiers sont conformes à la norme en vigueur (Albrecht et Hoopes, 2014). Ayant travaillé comme auditeurs, Albrecht et Hoopes (2014) ont présenté plusieurs facteurs qui expliquent la quasi-impossibilité pour les auditeurs externes de détecter les fraudes. Certains sont la nécessité de recourir à un échantillonnage en raison de la grande quantité de données à analyser, la collusion avec des personnes internes ou externes à l'organisation ou encore le recours au mensonge et à la falsification par les fraudeurs.

Cela dit, il existe un audit spécifique par lequel l'auditeur est en mesure de détecter la fraude de façon efficace, c'est l'audit de la fraude (Albrecht et Hoopes, 2014). Dans ce cas-ci, l'auditeur va analyser en détail les éléments les plus susceptibles de comporter des irrégularités. Cependant, cette analyse ne peut être effectuée sans qu'il y ait une suspicion de fraude (Albrecht et Hoopes, 2014). L'appel à un juricomptable est jugé très efficace par les professionnels, pourtant peu d'organisations l'utilisent (Bierstaker

*et al.*, 2006). Ceci peut s'expliquer par le coût que cela demande, même pour les plus grandes organisations (Albrecht et Hoopes, 2014). Qu'en est-il du rôle de l'auditeur externe dans le contexte des organismes sans but lucratif?

Il semble que le rôle de l'auditeur externe ne soit pas le même que dans les entreprises du secteur privé. La raison est due à une différence dans la culture et la structure des organismes sans but lucratif, dans la complexité de leurs opérations et dans leurs besoins financiers (Vermeer *et al.*, 2009). Les OSBL font généralement appel à un auditeur externe, car il leur est imposé pour une reddition de compte (Vermeer *et al.*, 2009). Toujours est-il que si les lanceurs d'alerte ont été le meilleur mécanisme pour la détection de fraudes aux États-Unis et dans le monde (ACFE, 2016), dans les OSBL canadiens, ce palmarès est attribué aux auditeurs internes et externes (Chen *et al.*, 2009). Si l'audit financier ne peut empêcher toutes les fraudes, il permet néanmoins de limiter les pertes financières (Holtfreter, 2008).

#### 2.2.1.4 La sécurisation des actifs :

Les politiques de sécurité mises en place dans l'organisation doivent permettre de protéger les actifs. Elles interviennent pour réduire les opportunités de fraude. La sécurisation des actifs commence par les locaux de l'organisme. Les bureaux abritant les moyens de paiement comme la petite caisse, le carnet de chèques ou la carte de crédit doivent être fermés à clé (Zack, 2003). Il en va de même pour celui abritant les fournitures de bureau, la salle de réseau informatique ou encore les salles d'entreposage de matériel et stocks. Seules les personnes autorisées devraient avoir une clé, sachant que plus le nombre de ces personnes est restreint, mieux c'est. En effet, il sera plus facile de réduire les opportunités de fraude et de limiter le nombre de suspects en cas de fraude (Wells, J. T., 2014).

La petite caisse, les chèques ou tout moyen de paiement en plus d'être dans un bureau qui se ferme à clé devraient être rangés dans un tiroir ou un coffre ayant une clé ou un code de sécurité. S'il y a un changement ou une anomalie, les serrures et les codes

doivent être changés (Zack, 2003). À tous ces moyens, doivent s'ajouter des mesures élémentaires comme l'utilisation de chèques prénumérotés dans un ordre séquentiel, l'interdiction de signer des chèques en avance et la mise à jour des signatures à la banque (Wells, J. T., 2014).

Si les finances de l'organisme le permettent, l'installation de vidéo surveillance est un excellent moyen pour dissuader les personnes de frauder (Wells, J. T., 2014). En effet, c'est un très bon moyen pour augmenter la perception de contrôle (Zack, 2003).

Un autre aspect de la sécurité concerne l'administration des systèmes informatiques. En effet, avec toutes les transactions informatiques qui sont menées aujourd'hui dans les entreprises, la nécessité de sécuriser les accès est un enjeu crucial pour toute organisation (Zack, 2003). D'abord, tout accès à un ordinateur doit se faire avec des accès personnels pour chaque utilisateur. Ensuite, les logiciels permettant de traiter des données importantes ou sensibles doivent requérir des identifiants et mots de passe à changer régulièrement. Ceci est d'autant plus vrai pour les systèmes comptables, de paie et les systèmes contenant la liste des membres et des donateurs (Wells, J. T., 2014). De plus, certaines autorisations de transactions doivent être limitées à un nombre restreint d'employés. Il ne faut pas oublier que la cybercriminalité est d'actualité et peut toucher n'importe quelle organisation. Par conséquent, il est nécessaire de mettre en place des mesures de sécurité pour protéger les actifs.

Pour conclure cette partie, les organismes sans but lucratif doivent mettre en place des mesures de contrôles financiers s'ils veulent combattre la fraude (Gibelman et Gelman, 2001; Greenlee *et al.*, 2007). En effet, la faiblesse des contrôles et le manque de supervision sont des facteurs qui favorisent la présence de fraudes (ACFE, 2016). Par ailleurs, les organismes disposant de contrôles efficaces et d'un service d'audit externe ont été capables de déceler les fraudes eux-mêmes, contrairement à d'autres qui ont été aidés par un lanceur d'alerte ou par le hasard (Chen *et al.*, 2009). Néanmoins, l'organisation doit veiller à mettre à jour ses contrôles et à les étendre au-delà des

fraudes commises par de simples employés (Greenlee *et al.*, 2007). En effet, certains dirigeants peuvent user de leur autorité pour outrepasser les contrôles en place (Harris *et al.*, 2015).

Certains contrôles financiers peuvent être coûteux et donc difficiles à mettre en place dans tous les organismes sans but lucratif (Gibelman et Gelman, 2001). Néanmoins, les mesures présentées ici devraient être applicables dans toutes les organisations. La séparation des tâches demande certes des moyens humains, mais privilégier les trois fonctions incompatibles peut déjà améliorer les choses. La supervision et l'approbation des transactions relèvent de la fonction de la direction générale. L'audit externe est bien souvent obligatoire pour les OSBL. Enfin, la sécurisation des actifs avec des systèmes de verrouillage ne devrait pas être très coûteuse. C'est plutôt la culture de confiance qui risque d'entraver le succès de ces mesures, car pour être efficaces, elles doivent être appliquées avec diligence par la direction. Il faut que la direction prenne conscience que la confiance peut exister sans empêcher la vérification, et que cette approche est bien plus sécuritaire (Chen *et al.*, 2009).

### 2.2.2 Moyens basés sur la promotion de l'éthique

Les contrôles financiers mis en place par la direction interviennent sur les transactions comptables. Les moyens présentés dans cette partie relèvent aussi de la direction et plus spécialement des ressources humaines. Mais, ils vont plutôt porter sur les personnes qui effectuent ces transactions (Zack, 2003). Le but de ces politiques est de veiller à recruter des personnes intègres et à maintenir un environnement de travail éthique et stimulant pour l'employé. Un de ces moyens est la vérification des références professionnelles et criminelles à l'embauche pour s'assurer de l'intégrité des personnes recrutées. Le deuxième concerne l'élaboration d'un code d'éthique qui renforce l'importance donnée à l'éthique dans l'organisation. Enfin, les ressources humaines peuvent mettre en place des mesures pour la satisfaction de l'employé. En effet, si ce

dernier est satisfait au travail, son sentiment d'appartenance sera grand et il sera moins enclin à frauder.

#### 2.2.2.1 La vérification des antécédents professionnels et criminels :

Une des premières politiques en ressources humaines en lien avec la fraude est celle du recrutement de personnes intègres. Pour cela, l'organisme doit veiller à vérifier les antécédents des employés sur une base éthique (Beasley *et al.*, 2000). Pour des postes dans la haute direction ou des postes d'autorité en comptabilité, il est conseillé aux OSBL de procéder à des vérifications sur le passé criminel de l'individu (Greenlee *et al.*, 2007; Wolfe et Hermanson, 2004). À défaut de pouvoir le faire, les organismes doivent s'assurer de vérifier les références que l'individu a mises dans son dossier de candidature. Cette démarche devrait être appliquée à tous les employés et plus particulièrement à ceux qui seront engagés dans le service de la comptabilité. En plus de confirmer que la personne a bien les compétences qu'elle prétend avoir, l'ancien employeur peut les renseigner sur d'éventuels comportements délictueux (Zack, 2003). Malgré la simplicité de cette démarche, Greenlee *et al.* (2007) trouvent que seulement 21% des OSBL dans le monde vérifiaient les références de leurs candidats. Aux États-Unis, ils ne sont que 9% (Holtfreter, 2008). L'efficacité de la vérification des références sur la diminution de la fraude est controversée. En effet, les études montrent que les personnes qui fraudent dans les entreprises en sont généralement à leur premier acte criminel (Chen *et al.*, 2009; Holtfreter, 2008). Dans la dernière étude de l'ACFE (2016), ils sont 82,5% dans ce cas. Cependant, comme l'étude le souligne, il y a 40% des cas de fraude qui n'ont jamais donné suite à des poursuites criminelles. Par conséquent, seul l'ancien employeur peut renseigner sur un acte répréhensible commis dans le passé. Cette démarche semble donc importante.

#### 2.2.2.2 Les codes d'éthique :

La deuxième politique des ressources humaines en lien avec la fraude est le maintien d'un environnement de travail éthique. Un des moyens qui permettent aux ressources

humaines d'inférer aux employés que l'éthique est très importante pour l'organisme est le code d'éthique aussi appelé code de conduite. Selon les travaux de Sutherland, la criminalité naît de l'interaction de l'individu avec son environnement. Celui-ci serait influencé par les comportements des membres de son organisation (Adams *et al.*, 2001). Pour les organismes sans but lucratif, la finalité d'un code d'éthique relève pour l'essentiel de l'ordre moral. « Il s'agit d'un « code d'honneur » qui trouve sa légitimité dans le consensus autour du respect de règles minimales dont il est issu. » (ROCL, 2014). Les codes d'éthique sont des documents qui rappellent les règles de conduite à adopter dans l'organisation. Comme chaque organisation est différente, il doit prendre en compte les spécificités et problématiques propres à chaque organisation. Pour Gallagher et Radcliffe (2002), le code d'éthique est un outil légal de gestion. Les entreprises étant tenues responsables pour les faits de leurs employés, leurs dirigeants vont adopter des codes pour guider les employés sur les comportements jugés acceptables et ceux jugés illégaux et contraires à l'éthique.

L'intérêt porté aux codes d'éthique remonte jusqu'aux années 1980. Cressey et Moore (1983) se sont intéressés à leur contenu. Ils ont déploré que le contenu des codes adopte une approche de dissuasion et de culpabilisation plutôt qu'une approche d'intégrité personnelle. Selon ces auteurs, l'approche adoptée convient aux gestionnaires, car elle est plus simple à appréhender : commettre un acte répréhensible entraîne une punition. Par conséquent, la participation des codes d'éthique à la prévention de fraude est basée sur la peur de la sanction, et non sur l'intégrité personnelle. Or, la peur de la sanction est bien plus aléatoire qu'une intégrité personnelle. En effet, l'intégrité personnelle joue un rôle important dans la dissuasion à la fraude (Wells, J. T., 2014).

Les codes d'éthiques sont de plus en plus utilisés dans les organisations à travers le monde (Somers, 2001). Or, leur efficacité dans la réduction de fraude est contestée. Au Canada, 79,2% des organisations victimes de fraude disposaient d'un code d'éthique (ACFE, 2016). Pour les auditeurs, les codes d'éthique ont un impact positif sur les

comportements répréhensibles (Cressey et Moore, 1983). Adams *et al.* (2001) ont mené des entrevues avec des employés de différentes entreprises pour apprécier leur perception de sa culture éthique, selon qu'un code d'éthique soit présent ou non. Les auteurs sont arrivés à la conclusion que même si les employés n'avaient plus souvenir de son contenu, la présence même d'un code d'éthique influençait leur perception de la culture éthique de l'organisation. En effet, les participants ont considéré que l'ensemble des membres de leur organisation et eux-mêmes étaient intègres. Ils se sentent aussi plus soutenus et encouragés à adopter des comportements éthiques. Somers (2001) dans son étude trouve que les comptables en management travaillant dans des entreprises dotées d'un code d'éthique ont connu moins d'actes répréhensibles. Cependant, la présence de ces codes d'éthique n'avait aucune influence sur leur volonté de signaler des méfaits observés. Ceci confirme les conclusions de Toffler (1991) selon lesquelles les codes d'éthique n'aident pas forcément les employés à agir de façon éthique lorsqu'une situation complexe se présente. De plus, la présence d'un code d'éthique ne signifie pas forcément que les gestionnaires sont conscients des problèmes auxquels font face leurs employés. À l'instar de Cressey et Moore (1983), l'auteure pense que les codes d'éthique servent aux dirigeants à les décharger de leur responsabilité de diligence en transférant la responsabilité éthique aux employés.

Malgré tout, la simple présence d'un code d'éthique indique que l'éthique et le respect des règles sont importants pour les gestionnaires dans l'organisation. Alors que son absence peut dénoter le désintérêt des dirigeants à cet aspect (Adams *et al.*, 2001). Par conséquent, les OSBL gagneraient à adopter des codes d'éthique. Ils devraient être en mesure de se prévaloir d'un code d'éthique qui soit lu et approuvé par chaque membre intégrant l'organisation. Ce code doit rappeler à chacun sa responsabilité en lien avec les règles établies (ROCL, 2014). Cependant, les politiques et les actions de l'organisme doivent être en phase avec le discours contenu dans ces codes pour qu'ils soient pertinents. Aussi, si les ressources de l'organisme le permettent, les ressources humaines pourraient procéder à des tests d'éthiques. Ces derniers consistent à

administrer un questionnaire aux employés sur différents scénarios pour mesurer leur attitude face à des décisions éthiques (Zack, 2003).

#### 2.2.2.3 Les mesures pour la satisfaction des employés :

Le troisième pilier sur lequel doivent se concentrer les ressources humaines et celui de la satisfaction des employés au travail. La nécessité de porter attention à ce point provient des résultats de Hollinger et Clark (1983) qui stipulent que la première motivation des individus à la fraude vient de leur insatisfaction au travail, qui résulterait principalement de leur rémunération. Or, l'éthique se démontre aussi par la manière dont l'organisation se comporte avec ses employés.

Généralement, les employés du tiers secteur se disent satisfaits de leur emploi. Pour beaucoup, il leur sert de tremplin pour l'entrée sur le marché du travail, spécialement pour les nouveaux diplômés et les nouveaux arrivants au Canada (Emmett et Emmett, 2015). Or, les OSBL font face à des difficultés pour recruter et surtout maintenir le personnel en place. Les raisons invoquées sont les faibles salaires, de longues heures de travail qui ne sont pas forcément rémunérées ou encore l'insécurité de l'emploi à cause de financements de projets irréguliers (Emmett et Emmett, 2015). Par conséquent, maintenir une grille de salaire juste est une étape importante dans le processus de la satisfaction au travail.

Certes, les OSBL manquent de moyens pour offrir un salaire au niveau de ceux pratiqués dans le secteur privé. Cependant, l'équité salariale peut s'atteindre en comparant avec d'autres OSBL de même structure et disposants de moyens égaux (Zack, 2003). Plus encore, elle peut se faire en traitant équitablement les salariés dans le même organisme. La découverte des salaires très élevés ou disproportionnés de certains dirigeants d'OSBL peut pousser un employé à se sentir injustement traité et lui donner une motivation à la fraude. Il est donc primordial de tenir à jour une grille de salaires qui traite équitablement les employés. Par ailleurs, la rémunération globale d'un employé ne comprend pas uniquement les salaires. Elle peut inclure d'autres

éléments de rémunération qui peuvent compenser la faiblesse des salaires de base. Obliger les personnes à prendre des congés ou encore offrir des jours de congé payé supplémentaires à ceux prévus par la loi en est un exemple. Favoriser une rotation de poste ou une promotion à l'interne en est un autre. Non seulement cela augmente la satisfaction de l'employé, mais en plus cela permet de détecter des fraudes. En effet, certaines personnes qui fraudent sont réticentes à accepter une promotion ou à prendre leur congé de peur que leur remplaçant ne découvre leur méfait (Wells, J. T., 2014). Dans les organisations victimes de fraude au Canada, seuls 16,2% d'entre elles avaient une politique de rotation du personnel et de prise obligatoire de congés (ACFE, 2016). Ces deux pratiques sont donc très pertinentes à mettre en place.

Il y a aussi d'autres moyens pour augmenter la satisfaction des employés sans que cela alourdisse le fardeau salarial. Cela peut être la flexibilité dans les horaires et jours de travail pour que la personne puisse facilement concilier sa vie familiale et professionnelle. Cette pratique permettrait de rivaliser avec le secteur privé qui offre généralement peu de souplesse à ce niveau. Cela peut-être aussi des formations que ce soit en lien avec le poste effectué ou même sur la lutte contre la fraude. En plus d'augmenter la reconnaissance de l'employé, cela permettrait à l'organisme de confirmer son intolérance des comportements frauduleux. L'organisme peut aussi offrir un service de conseil et de soutien à ses employés (Zack, 2003). Cela permettrait à l'employé de partager ses problèmes financiers ou en lien avec des dépendances par exemple. L'organisme peut l'aider avec des conseils ou même le référer à un autre OSBL qui traite ce genre de problème. Non seulement l'employé se sentira soutenu, mais cela réduirait aussi toute pression qui le motiverait à la fraude. De plus, cela permet à l'organisme d'être vigilants aux risques que ce genre de problème peut engendrer pour l'organisme et pour les personnes qui y travaillent.

En conclusion, les organismes sans but lucratif doivent aspirer à encourager les comportements éthiques. La vérification des antécédents criminels et professionnels

des individus recrutés permet de s'assurer que ces personnes sont honnêtes et intègres. Cette intégrité doit se matérialiser par la lecture et la signature d'un code d'éthique qui engage l'employé à ne commettre aucun méfait qui porterait préjudice à l'organisme. Mais, plus que les codes, les ressources humaines doivent veiller à véhiculer l'importance accordée à la culture éthique propre à l'organisation. Cette dernière doit constituer un atout qui s'entretient pour être omniprésent. Elle se démontre par la manière dont l'organisme interagit avec ses employés sans qui, il ne peut subsister. Leur satisfaction au travail est donc primordiale pour éviter les fraudes, mais aussi pour la continuité des activités. Outre les salaires, les organisations disposent d'autres moyens pour augmenter la reconnaissance de leurs employés, mais aussi de leur valeur ajoutée dans le secteur. Elles peuvent par exemple envisager des formations sur l'éthique à leurs employés (Beasley *et al.*, 2001). Elles peuvent aussi encourager les employés à s'impliquer dans l'établissement des procédures de contrôle (Bradley, 2015). Tous les degrés hiérarchiques doivent être impliqués dans la promotion de l'éthique et pas seulement les ressources humaines. Le ton doit être donné par le sommet hiérarchique pour se répandre à tous les niveaux (Wells, J. T., 2014).

### 2.2.3 Moyens basés sur l'implication des employés

Cette troisième catégorie considère l'employé comme une entité à part entière dans la lutte contre la fraude. Les moyens basés sur les contrôles financiers sont les plus utilisés dans les organisations (ACFE, 2016). Pourtant, d'autres mécanismes se sont révélés plus efficaces. Par exemple, Dyck *et al.* (2010) ont étudié les cas de fraude dans de grandes compagnies américaines, dans le but de déceler le moyen le plus effectif dans la détection de fraude. Il se trouve que le mérite revient à des acteurs qui ne sont pas considérés traditionnellement comme des moyens de contrôle. C'est le cas des régulateurs dans l'industrie, les médias et les employés. Le rôle de ces derniers s'apprécie grâce à leur implication dans l'amélioration des processus de contrôle ou encore grâce au lancement d'alerte.

Pourtant, les études ont occulté le rôle des employés dans la prévention et la détection de fraude (Bradley, 2015). Zack (2003) propose que la clé de la réussite des politiques de contrôles réside dans l'implication de la direction et des superviseurs dans leur établissement. Il ajoute que ces derniers doivent aussi participer aux communications sur l'éthique et les codes de conduite. À l'instar de Bradley, cette étude propose d'élargir le spectre des participants et inclure les employés dans l'élaboration des politiques de lutte contre la fraude.

Eu égard du risque de fraude, l'employé peut jouer deux rôles divergents. Lorsqu'il se sent ignoré ou injustement traité, il peut être enclin à la fraude. Et s'il ne fraude pas, son humeur teintée de négativité et son insensibilité face aux torts que peuvent subir ses collègues vont le mener à ne pas assumer sa responsabilité de signaler un cas de fraude (Curtis et Taylor, 2009). Au contraire, lorsqu'un employé se sent impliqué et encouragé dans un milieu positif, il sera plus attaché à la mission de l'organisme et sera moins disposé à laisser l'occurrence d'une fraude non signalée (Greenlee *et al.*, 2007). Généralement, les employés et bénévoles qui décident de donner de leur temps à un OSBL pour des raisons autres que financières tiennent à la pérennité de sa mission. Par conséquent, il est probable qu'ils surveillent l'organisation pour veiller à ce qu'elle remplisse ses objectifs (Wells, P., 2012). L'implication des employés à la lutte contre la fraude peut prendre deux formes : la participation volontaire aux procédures et le lancement d'alerte.

#### 2.2.3.1 L'implication des employés aux procédures :

Les employés peuvent participer à la production de la politique de fraude de l'organisme. Ils sont aptes à donner des idées sur les éléments qui ont un impact sur le triangle de fraude. Effectivement, les employés acquièrent beaucoup de connaissances sur les systèmes avec lesquels ils travaillent. S'il y a une faiblesse dans ces systèmes, ils seront les plus aptes à les déceler (Zack, 2003). Par conséquent, faire participer les

employés dans l'élaboration des contrôles financiers est très pertinent pour l'organisme (Trevino et Victor, 1992).

Par ailleurs, les employés sont des collaborateurs internes à l'entreprise, et par conséquent, ils ont accès à des informations inconnues à des étrangers pour réunir des preuves solides (Cho, Y. J. et Song, 2015). Ils sont aussi en interaction continue avec leurs collègues. De ce fait, ils sont susceptibles d'observer des faits douteux et sont plus à même d'être au courant de l'inconduite de leurs collègues (Trevino et Victor, 1992). Ceci est particulièrement utile lorsque le fraudeur est une personne de la haute hiérarchie ou lorsqu'il y a une collusion qui est très difficile à détecter (Gao *et al.*, 2015). Le manque de supervision dans ce type de postes place l'employé dans une position idéale pour remonter toute suspicion à d'autres niveaux hiérarchiques.

Ce dernier point nous mène à une autre forme d'implication des employés qui est le système de lancement d'alerte. Ce système a prouvé son efficacité dans la lutte contre la fraude au fil des années.

#### 2.2.3.2 Implication des employés avec le lancement d'alerte :

Aujourd'hui, une des conditions où l'employé joue un rôle comme mécanisme de contrôle dans les organisations est le système de lancement d'alerte. L'étude de l'ACFE (2016) les place encore comme le meilleur moyen de détection de fraudes. C'est aussi le cas dans les organismes sans but lucratif (Greenlee *et al.*, 2007; Murphy, 2015).

Le système de lancement d'alerte ou le Whistleblowing en anglais peut être défini comme la divulgation par un membre de l'organisation, ancien ou actuel, de tout comportement qu'il perçoit comme illégal, immoral ou illégitime sous le contrôle de son employeur, à une tierce personne ou organisation qui serait susceptible d'agir en conséquence (Near et Miceli, 1985). Ce comportement peut avoir déjà lieu ou est sur le point de se produire (Andrade, 2015). Les lanceurs d'alerte sont donc un très bon moyen pour détecter la fraude, mais aussi pour la prévenir.

L'employé témoin de fraude peut agir de deux façons : soit il ne fait rien, soit il décide de signaler la fraude en lançant l'alerte en s'adressant à une personne à l'interne ou à l'externe de l'organisation qui l'emploie (Near et Miceli, 1985). Selon Near et Miceli (1985), l'employé va d'abord miser sur le pouvoir de son employeur à rectifier l'acte illégal ou non éthique. Pour cela, il va privilégier les canaux internes de communication. Lorsqu'un processus anonyme de lancement d'alerte est absent, l'employé va probablement se tourner vers un gestionnaire (Kaplan et Schultz, 2007). Mais, si elles sont présentes, il va privilégier les lignes de signalement aussi appelées lignes éthiques, pour préserver son anonymat et parce que le face à face avec une personne d'autorité peut augmenter le coût perçu de la démarche pour l'employé (Gao *et al.*, 2015). D'ailleurs, les lignes éthiques ont une grande influence sur les lanceurs d'alerte (Curtis et Taylor, 2009). Les organisations qui en disposaient ont reçu plus de dénonciations que celles qui n'en avaient pas (ACFE, 2016). De plus, les lignes de signalement réduisent la durée de la fraude en permettant une détection rapide de celle-ci (Holtfreter, 2008).

Les lanceurs d'alerte sont généralement réticents à signaler des méfaits en dehors de l'organisation, en raison de leur loyauté et leur désir de maintenir leur emploi à long terme. C'est quand son employeur ne répond pas à sa demande ou répond de façon inadéquate qu'il va se tourner vers l'extérieur (Near et Miceli, 1985). Ainsi, le destinataire du lancement d'alerte est plutôt une personne physique ou morale qui a la capacité d'agir eu égard de l'acte reporté. Il s'agit notamment des médias, des instances gouvernementales ou encore les organismes professionnels (Kaptein, 2011). Mais, dans ce cas-là, l'employé est perçu comme déloyal (Andrade, 2015) et le risque de représailles serait plus important (Near et Miceli, 1985). Par conséquent, si le lancement d'alerte est réalisé à l'extérieur de l'entreprise, il sera fait avec un grand degré d'anonymat (Nayir et Herzig, 2012).

Les employés qui constatent qu'une fraude a certainement lieu sont réticents à le signaler, car ils ont peur des conséquences (Albrecht et Hoopes, 2014), surtout si le méfait est commis par un superviseur (Gao *et al.*, 2015). Ceci est aussi vrai pour les auditeurs internes (Arnol Sr et Ponemon, 1991). En effet, même s'ils ne sont pas impliqués, ils peuvent perdre leur travail ou être témoins de tous les problèmes financiers ou juridiques que subit leur entreprise (Albrecht et Hoopes, 2014). Selon Arnol Sr et Ponemon (1991), les représailles à l'encontre du lanceur d'alerte peuvent être de deux natures. La première est punitive et se présente sous la forme de menaces pour la personne ou pour ses biens, de procès, une cessation d'emploi ou encore de l'emprisonnement. La deuxième relève de l'affiliation ou de sa relation avec les autres. Elle se manifeste sous forme de pression de la part des collègues. En effet, il est reconnu que les collègues ont une image négative des dénonciateurs et à ce titre, les représailles peuvent être graves (Trevino et Victor, 1992). Ainsi, le lanceur d'alerte subit les sanctions d'un acte criminel alors qu'il œuvre pour le bien de son organisation (Sawyer *et al.*, 2010). Tous ces éléments sont pris en compte par l'employé avant de décider de lancer l'alerte (Arnol Sr et Ponemon, 1991).

Les personnes interrogées font remarquer qu'elles subiraient moins de représailles si elles disposent d'encouragements et de protection adéquate (Dyck *et al.*, 2010; Miceli et Near, 1984). Cette protection demandée va connaître ses prémises après les scandales financiers des années 2000. Le prix de « la personne de l'année » a été remis à trois lanceurs d'alerte qui ont amené à la connaissance du public les agissements frauduleux en pratique chez Enron, WorldCom et le FBI (Gao *et al.*, 2015). En 2002, le Sénat américain a adopté la loi Sarbanes-Oxley Act pour encourager les lanceurs d'alerte et les protéger des représailles (Beal et Griffin, 2012; Gao *et al.*, 2015). La loi Dodd-Frank va plus loin en proposant une récompense aux lanceurs d'alerte. Aujourd'hui, des normes spécifiques au lancement d'alerte sont adoptées dans plus de 30 pays (Banisar, 2011). Le Canada en fait partie.

De façon générale, toutes ces mesures législatives ont encouragé les lanceurs d'alerte à agir. En effet, selon un rapport de la U.S. Securities and Exchange Commission (2015), le nombre de dénonciations a augmenté de façon remarquable depuis l'adoption du programme Dodd-Frank. De 334 cas signalés en 2011, on est passé à 3 923 cas en 2015. Cependant, la réglementation n'a pas réussi complètement à promouvoir l'intérêt du lancement d'alerte (Yeoh, 2014). Le nombre d'employés qui subissent encore des représailles pourrait expliquer cet état de fait. Cette peur de représailles est toujours la principale raison qui dissuade les individus de signaler une fraude, et ce malgré toutes les propositions de protections qui leur sont offertes (Wainberg et Perreault, 2016). Pour reprendre l'exemple de la fraude au Resto Plateau de Montréal<sup>20</sup>, trois administrateurs ont suspendu la directrice générale dès qu'ils ont su pour ses agissements frauduleux et ils ont signalé ce fait au président et au trésorier du conseil d'administration. L'issue pour eux s'est traduite par une plainte à la commission du travail pour harcèlement psychologique. Ils ont aussi été destitués de leur fonction d'administrateurs, car le président a jugé qu'ils nuisaient au bon fonctionnement de l'organisme. Cet exemple montre qu'il y a encore des progrès à faire. Par conséquent, d'autres initiatives doivent être prises pour encourager ce système (Yeoh, 2014).

#### 2.2.3.3 Application dans le contexte des organismes sans but lucratif :

En plus de son efficacité à lutter contre la fraude, l'implication des employés est bénéfique pour des raisons contextuelles. En effet, les individus qui décident de s'engager dans un organisme sans but lucratif envisagent l'éthique associée à ces organismes comme plus en adéquation avec leur croyance personnelle et leur responsabilité sociale (Agarwal et Malloy, 1999). Ils seront donc plus sensibles à tout

---

<sup>20</sup> Roxane Léouzon, « Poursuite de 390 000\$ au sein du Resto Plateau », *Journal Métro*, publié le 5 août 2013. Récupéré de : <http://journalmetro.com/actualites/montreal/353684/poursuite-de-390-000-au-sein-du-resto-plateau/>

comportement qui vient en contradiction avec cette image bienveillante. Ainsi, les employés qui dénotent dans leur façon d'être que la fraude n'est pas un concept tolérable à leurs yeux vont influencer le comportement des autres et créer une certaine conformité à tout le groupe (Bradley, 2015). Par conséquent, une personne habilitée à participer aux politiques de contrôle de l'organisme va consciencieusement suivre les règles, mais elle veillera aussi à les faire respecter par les autres (Bradley, 2015).

Par ailleurs, Agarwal et Malloy (1999) trouvent que contrairement aux organisations du secteur privé, la perception de la culture éthique pour les personnes qui travaillent dans le tiers secteur n'est pas influencée par certains mécanismes comme la présence de code de conduite ou la pression économique exercée par les pairs. C'est plutôt la reconnaissance de leurs habilités et compétences ou encore le partage des pouvoirs qui sont pris en considération. Ainsi, non seulement les employés s'attendent à participer dans les prises de décision, ils trouveraient aussi douteux si ce n'était pas le cas (Malloy et Agarwal, 2003).

Le contexte des organismes sans but lucratif peut aussi avoir une influence sur les attentes des individus ou des institutions externes. Selon l'étude de Lee (2004), les OSBL partagent des caractéristiques avec les organismes publics en raison des fonds qu'ils reçoivent indirectement du public. À ce titre, ils ont dans une moindre mesure la responsabilité de rendre des comptes au public. Les valeurs éthiques véhiculées par les organismes à travers les procédures qu'ils mettent en place renforcent leur réputation et leur légitimité externe (Craft, 2013). La participation des employés aux procédures renforce la perception éthique et par conséquent agit positivement sur la légitimité des OSBL. En outre, la mise en place d'un système de lancement d'alerte peut être un résultat attendu par la société en raison des différents cas de fraudes survenus ces dernières années (Pittroff, 2014). Pour toutes ces raisons, il semble judicieux pour l'équipe dirigeante d'adopter une gestion participative des employés.

Malgré tout, la confiance excessive réputée présente dans les organismes sans but lucratif peut dissuader des collaborateurs de signaler des méfaits de peur qu'on ne les croie pas. Ceci est d'autant vrai si le fraudeur a une position d'influence. Aussi, l'étude de Robinson *et al.* (2012) stipulent que le lanceur d'alerte potentiel ne dénoncera pas un acte frauduleux si la personne qui le commet peut le soupçonner d'être au courant (Robinson *et al.*, 2012). Mais dans les OSBL qui sont majoritairement petits avec une poignée d'employés, ce risque est accru. Par ailleurs, les auteurs ajoutent que les employés sont plus susceptibles de signaler les fraudes aux états financiers que des vols. Or, le vol et le détournement d'actifs sont les fraudes les plus communes dans les OSBL, contrairement à la fraude aux états financiers qui est plus rare (Zack, 2003). Dans ces conditions, les chances de succès du système de lancement d'alerte sont faibles dans les organismes sans but lucratif.

D'ailleurs, selon Bradley (2015), près de deux employés sur cinq ne signalent pas des fraudes dont ils sont témoins. Pourtant, les régulateurs font état de nombreux cas de fraudes dans le tiers secteur. L'auteur ajoute que ces problèmes n'ont pas alerté ces organismes sur la nécessité d'agir. Il est donc conseillé aux organismes de s'efforcer de changer eux-mêmes les choses. Pour cela, ils doivent déjà prendre conscience que le risque de fraude les concerne aussi. Après que ce grand pas soit franchi, ils peuvent mettre en place différentes mesures dont impliquer les employés.

Pour conclure, l'implication des employés dans les politiques de contrôle et à tous les niveaux de l'organisation est très bénéfique. Les encourager à participer pleinement dans cette démarche à travers des formations, des consultations et un système de lancement d'alerte augmente les chances de succès dans ce combat (Bradley, 2015). Il est conseillé aux dirigeants des OSBL de considérer l'employé comme un agent qui va infuser les bonnes pratiques dans tout l'organisme (Agarwal et Malloy, 1999). Des employés engagés seront moins enclins à commettre des fraudes et ils ne toléreront pas non plus qu'une fraude ait lieu (Bradley, 2015). La faiblesse de la culture éthique dans

les organisations vient du manque de volonté des gestionnaires à impliquer les employés et non de la réticence de ces derniers à participer (Craft, 2013). En effet, lorsqu'ils choisissent d'adhérer à la mission d'un organisme sans but lucratif, ils sont volontaires à participer aux prises de décision et à l'élaboration de ses politiques (Bradley, 2015). Leur implication permettrait à l'organisme non seulement de lutter contre la fraude, mais aussi de bénéficier d'un personnel engagé.

#### 2.2.4 Moyens basés sur la gouvernance

Bien qu'elle soit isolée comme une quatrième catégorie, la gouvernance chapeaute les trois autres catégories et conditionne même leur succès. Cette notion a gagné du terrain dans le contexte des organismes sans but lucratif, car les parties prenantes sont devenues exigeantes relativement aux contrôles mis en place (Taylor, 2014). À cet effet, le conseil d'administration constitue le premier organe de contrôle (Charreaux, 2000; Fama et Jensen, 1983). Dans leur devoir de diligence et de loyauté, les administrateurs doivent mettre une place des politiques pour protéger les actifs.

Pourtant, le conseil d'administration a été maintes fois pointé du doigt dans les cas de fraude survenus dans le tiers secteur (Gibelman et Gelman, 2001). Les raisons de son échec dans sa fonction de surveillance sont notamment dues à la relation de confiance qu'entretiennent les administrateurs avec les membres de la direction. Cela conduit à un certain laxisme dans le contrôle de ces derniers (Beasley *et al.*, 2000; Gibelman et Gelman, 2002), à un manque de supervision des opérations et l'échec à poser de bonnes questions (Gibelman et Gelman, 2001). De plus, dans les organismes sans but lucratif, les administrateurs ne sont pas tous au fait de l'ampleur de leur responsabilité (Taylor, 2014), possiblement encore moins à l'égard de la fraude. Il est donc essentiel de clarifier ces responsabilités (Gibelman et Gelman, 2001).

Le conseil d'administration est d'abord responsable de la supervision de la direction générale. Ensuite, il est de son rôle d'élaborer la politique de gestion du risque (y compris le risque de fraude) et de veiller à la mise en place des contrôles internes.

Enfin, il doit être le premier à véhiculer la culture éthique dans l'organisme. Pour l'aider dans son rôle, il peut s'organiser en sous-comités tels que le comité stratégique ou encore le comité d'audit (Wells, J. T., 2014; Zack, 2003).

Le comité d'audit est un élément important dans la stratégie de lutte contre la fraude. C'est majoritairement sur lui que repose le conseil d'administration dans sa fonction de contrôle (Gallagher et Radcliffe, 2002; Naciri, 2011). Le comité d'audit agit pour le compte du conseil d'administration sous plusieurs aspects. Il est responsable de l'audit interne, il recrute et supervise le travail du vérificateur externe et il établit la politique de gestion du risque (règlement 52.110). Aux États-Unis, la réglementation tend à instaurer l'obligation d'un comité d'audit dans les organismes sans but lucratif (Mead, 2008). En effet, certaines études montrent que la présence d'un comité d'audit avec une majorité d'administrateurs indépendants réduit l'occurrence de fraude dans les entreprises (Beasley, 1996). Mais, sa présence est plus probable dans les grands organismes qui ont des conseils d'administration qui comptent beaucoup de membres dont la majorité est indépendante (Iyer et Watkins, 2008).

#### 2.2.4.1 Supervision de la direction :

Les membres du conseil d'administration s'appuient sur les connaissances et l'expertise opérationnelle de la direction générale pour prendre leurs décisions. Cependant, cette dépendance informationnelle ne doit pas être une excuse pour affaiblir leur obligation de diligence et de contrôle (Gibelman et Gelman, 2001).

La première approche par les contrôles financiers a démontré qu'une supervision et approbation des opérations est nécessaire pour prévenir et détecter la fraude. Or, cette fonction ne concerne pas uniquement les employés, car les membres de la haute direction peuvent être impliqués dans bien des cas de fraudes (Gibelman et Gelman, 2001). Certaines études pointent du doigt qu'une ingérence excessive du dirigeant dans les affaires de l'organisme peut être un signal d'alarme pour l'occurrence de fraude

(Beasley *et al.*, 2001; Murphy, 2015; Zack, 2003). De plus, cette intervention excessive peut lui permettre d'outrepasser les contrôles en place (Harris *et al.*, 2015). Ceci est d'autant plus vrai quand le dirigeant est aussi le fondateur de l'organisme. Or, à titre d'exemple, 27% des dirigeants dans les OSBL culturels québécois en sont aussi les fondateurs ou cofondateurs (Landry *et al.*, 2013).

Le rôle de superviser les opérations et les transactions effectuées par les employés revient aux gestionnaires, mais il revient au conseil d'administration de superviser et d'approuver les opérations effectuées par les gestionnaires. Cela peut prendre plusieurs formes comme l'obligation d'avoir une autorisation pour les chèques ou la validation des dépenses importantes. Cependant, l'analyse budgétaire reste un des meilleurs moyens pour superviser le travail de la direction (Zack, 2003). En rapprochant les données financières entre elles et en les comparant dans le temps, le conseil d'administration pourra détecter des irrégularités ou des anomalies. Il pourra ainsi poser les bonnes questions pour en comprendre les raisons.

D'un autre côté, le directeur général reste une personne ressource dans l'organisation et constitue une grande aide au conseil d'administration. D'ailleurs, il est de son rôle de déployer toutes les décisions et politiques approuvées par le conseil d'administration. La théorie de l'intendance le considère comme un acteur majeur dans la création de valeur (Charreaux, 2000). De cette perspective, le conseil d'administration devrait aspirer à encourager les aptitudes professionnelles des gestionnaires, d'autant qu'ils ont des difficultés à recruter des personnes compétentes (Othman *et al.*, 2012). Une des compétences à encourager en lien avec la fraude est la comptabilité. En effet, pour que le gestionnaire puisse séparer les tâches incompatibles des employés ou superviser efficacement leur travail, il doit d'abord connaître des éléments financiers pour comprendre le risque qui en découle. Or, ces connaissances font défaut auprès de beaucoup de dirigeants (Landry *et al.*, 2013). Par exemple, dans

l'étude de Duncan et Stocks (2003) auprès des pasteurs de plusieurs organisations religieuses, 63% d'entre eux n'avaient aucune formation en gestion.

Idéalement, les dirigeants recrutés devraient avoir une formation financière et ceci est valable pour les administrateurs et les membres de la direction générale (Savage *et al.*, 2003). Or, les faibles salaires dans le secteur rendent cette tâche difficile (Landry *et al.*, 2013). De plus, beaucoup d'employés fuient le tiers secteur, car le temps consacré à la collecte de fonds empiète énormément sur leurs activités (Gibelman et Gelman, 2001). Néanmoins, le conseil peut les encourager à améliorer leurs compétences en gestion à travers des formations ou l'abonnement à des revues professionnelles.

Pour conclure, le conseil d'administration en tant que premier organe de gouvernance a la responsabilité de superviser le travail de la direction générale pour s'assurer de la transparence des opérations. Mais, il doit aussi l'accompagner pour réussir dans son travail en l'encourageant à améliorer ses compétences. Cette collaboration peut contribuer grandement à la création de valeur pour l'organisme. Cependant, la convivialité de la relation ne doit pas empêcher le conseil d'être vigilant au fait que le directeur général reste un employé de l'organisme avec tous les risques de fraude que cela suppose (Gibelman et Gelman, 2001).

#### 2.2.4.2 La gestion du risque de fraude et la mise en place des contrôles internes :

Selon le règlement 52.110 de l'Autorité des Marchés Financiers, la mise en place d'une politique de gestion du risque est une des fonctions principales du conseil d'administration. Un des risques que l'entreprise doit identifier, évaluer et gérer est le risque de fraude (Wells, J. T., 2014). Pour ce faire, l'organisme doit identifier les points où il est vulnérable à la fraude en s'aidant notamment du triangle de fraude. Ensuite, l'organisme va évaluer la probabilité de son occurrence et l'impact que ce risque peut avoir sur l'atteinte de ses objectifs. Enfin, l'équipe dirigeante va mener des actions selon son appétence à ce risque. Elle pourrait décider d'éviter le risque en éliminant l'actif qui présente un risque ou le prévenir en mettant des politiques et des procédures

et des moyens de contrôle. Elle pourrait aussi en atténuer l'impact (ex : diminuer l'argent comptant dans la petite caisse) ou le transférer en contractant des assurances. Elle a aussi le choix d'accepter le risque, car jugé trop faible par rapport aux coûts des mesures à mettre en place pour y faire face (Wells, J. T., 2014).

À ce propos, Beasley *et al.* (2010) ont trouvé que plusieurs entreprises du secteur privé et public ont échoué dans leur activité, car elles ne se sont pas assez attelées à identifier, évaluer et gérer les risques qui les menaçaient. Or, il s'avère que le risque de fraude n'est pas non plus une priorité dans les organismes sans but lucratif. Une étude effectuée par Ernst & Young (2006) auprès de dirigeants d'OSBL à l'international montre que le premier risque qui les préoccupe est celui de la réduction des ressources. Après cela viennent les problèmes fiscaux, la traçabilité des engagements et enfin la fraude. Il semble que les risques jugés secondaires tels que la fraude soient jugés trop faibles pour mettre en place des mesures, ce qui dénote une insuffisance dans l'évaluation de ces risques (Ernst & Young, 2006).

Si la gestion du risque de fraude est maîtrisée, elle peut être un mécanisme proactif très efficace dans la lutte contre la fraude (Wells, J. T., 2014; Zack, 2003). Généralement, le conseil d'administration se fait assister par le comité d'audit dans la supervision des opérations financières. La gestion du risque en fait partie. Mais, une politique de gestion du risque efficace fait collaborer plusieurs acteurs comme les administrateurs, le comité d'audit, les gestionnaires et l'auditeur externe (Wells, J. T., 2014). Il ne faut pas sous-estimer le risque de fraude, car il peut avoir des répercussions néfastes sur la survie de l'organisme, que cela soit en termes de pertes financières ou en termes de détérioration de leur l'image (Ernst & Young, 2006).

Après que la gestion du risque soit effectuée, le conseil d'administration doit s'assurer de la mise en place des contrôles internes qui en découlent (règlement 52.110). En effet, si l'organisme souhaite prévenir ou atténuer les risques identifiés, il doit veiller à ce que l'organisation dispose d'un système de contrôle avec des mesures de prévention et

de détection de fraude (Murphy, 2015). Ce système doit être testé régulièrement pour s'assurer de son efficacité et de sa pertinence avec l'évolution de l'organisme (Wells, J. T., 2014). Il doit aussi prévenir les méfaits causés par les dirigeants et la collusion entre plusieurs employés (Zack, 2003).

#### 2.2.4.3 Instauration d'une culture éthique :

Toutes les mesures de lutte contre la fraude vues jusqu'ici ne seraient efficaces sans l'instauration d'une culture éthique dans l'organisation. C'est une des meilleures façons de dissuader tout comportement délictueux (Greenlee *et al.*, 2007). Les organisations ne sont plus évaluées uniquement en termes de coûts / bénéfices, elles sont aussi en termes de considérations éthiques (Cressey et Moore, 1983). Cela suppose un environnement qui met en évidence qu'aucun comportement répréhensible ne sera toléré et que des actions seront entreprises s'il advenait une fraude (Murphy, 2015). Il est judicieux effectivement de souligner la sanction envisagée en cas de fraude, car lorsqu'il y a une grande sanction et que la probabilité de détection est grande, la personne peut être découragée à frauder (Kummer *et al.*, 2015). Les organisations pour qui l'éthique est importante vont aspirer à maintenir une atmosphère qui encourage l'intégrité, la conduite éthique et l'engagement de chacun à souscrire à ces valeurs (Somers, 2001). Il revient au conseil d'administration avec ses différents sous-comités de donner le ton au sommet sur la culture éthique qu'ils souhaitent promouvoir (Murphy, 2015), et d'établir la responsabilité de chacun dans la préservation des actifs de l'organisme (Gallagher et Radcliffe, 2002).

La présence d'un code d'éthique est en soi-même un signe que l'équipe dirigeante accorde de l'importance à la culture éthique (Adams *et al.*, 2001). Au contraire, son absence connote le désintérêt de l'organisation à cette valeur. Cependant, la culture éthique ne peut être efficace s'il y a une dissonance dans le discours et dans les actions réellement mises en place. En effet, Cressey et Moore (1983) ont constaté que certains dirigeants croient naïvement que publier des déclarations sur l'importance de l'éthique sera suffisant pour changer les comportements, alors que la surveillance et la

supervision des opérations en place sont minimales. C'est le cas des organisations qui adoptent une gestion symbolique. Or, il est de la responsabilité du conseil d'administration d'élaborer la gestion du risque, mais aussi des politiques de contrôle.

En plus d'un code d'éthique, la promotion de l'éthique par le conseil d'administration peut se confirmer avec la mise en place d'un système de lancement d'alerte. L'efficacité des initiatives prises en lien avec les lanceurs d'alerte dépend du crédit donné à ces employés qui tentent de protéger l'organisme. Le contexte social joue un rôle dans la modélisation des attentes en termes d'agissement encouragé ou prohibé et qui vont influencer les comportements (Trevino et Victor, 1992). Améliorer les croyances et valeurs peut être bénéfique pour réduire le risque de fraude et peut donc compléter les contrôles déjà en place (Othman *et al.*, 2012). Plus encore, la participation des employés à l'établissement des politiques de fraude les inciterait à considérer des moyens à l'exemple du lancement d'alerte utile au lieu de connoter des valeurs négatives. Les organismes sans but lucratif à travers leur conseil d'administration devraient donc permettre à leurs employés de signaler tout manquement aux règles sans craindre de représailles (Murphy, 2015). D'ailleurs, les employés qui signent un code d'éthique seront moins tolérants à l'égard de la fraude et seront plus enclins à la dénoncer (Iyer et Watkins, 2008).

Pour conclure cette partie, les administrateurs dans les organismes sans but lucratif doivent prendre leur rôle sérieusement. La responsabilité de réaliser les missions de l'organisme repose sur son conseil d'administration, au risque de mettre en péril sa durabilité s'il échouait (Taylor, 2014). Pour cela, les dirigeants doivent faire face au risque de fraude et mettre en place des politiques de contrôle, telles que les contrôles financiers, l'approbation des opérations, la promotion d'une culture éthique et la supervision des opérations à tous les niveaux hiérarchiques. Une emphase doit être aussi mise sur le système de lancement d'alerte, car c'est un des meilleurs moyens dont disposent les organisations de toutes tailles pour détecter la fraude (Kummer *et al.*,

2015). Pour que ces mesures soient effectives, les membres du conseil d'administration doivent s'impliquer activement et donner le ton au sommet sur les valeurs éthiques qu'ils souhaitent poursuivre et véhiculer dans leurs activités.

#### 2.2.5 Une approche globale et systémique

Le cadre conceptuel proposé dans cette étude constitue une approche globale pour la lutte contre la fraude. Il combine plusieurs moyens de prévention et détection de fraude et fait intervenir tous les échelons de la hiérarchie. En plus des contrôles financiers sur les transactions comptables mis en place par la direction, il accorde de l'importance à d'autres contrôles qui peuvent avoir une influence directe ou indirecte sur la fraude. Ils sont donc complémentaires. C'est le cas des ressources humaines, du conseil d'administration et des employés. En effet, ces contrôles peuvent intervenir de plusieurs façons sur le triangle de fraude. Ils peuvent limiter les pressions et les motivations de l'individu à frauder en encourageant le bien-être des employés au travail. Ils contribuent à limiter les opportunités ou la possibilité de dissimuler une fraude grâce à des accès limités aux actifs financiers et au système comptable. Enfin, ils interviennent sur la rationalisation grâce à des politiques de ressources humaines qui encourageant l'éthique. La mise en place d'un système de lancement d'alerte permet de prévenir et de détecter la fraude en remontant à la hiérarchie tout comportement qui semble douteux. La gouvernance quant à elle permet de cimenter toute la démarche.

Ce modèle est aussi systémique, car chaque partie dépend et interagit avec une autre pour réussir, que ce soit entre plusieurs échelons ou à l'intérieur d'un même niveau hiérarchique. La séparation des tâches ne réussira pas à prévenir la fraude sans une supervision rigoureuse des transactions effectuées. L'auditeur externe peut avoir détecté des anomalies, mais le processus n'ira pas plus loin si le conseil d'administration ne pose pas les bonnes questions. Les considérations éthiques doivent concerner tous les niveaux de l'organisation à commencer par le conseil d'administration qui doit donner le ton au sommet.

Un bon exemple pour illustrer l'interaction de plusieurs moyens de contrôle entre eux est l'implication des employés. Les ressources humaines ont un rôle à jouer dans l'inculcation de la culture éthique de l'organisme dès le recrutement des employés à leur poste (Craft, 2013). Mais en lien spécifique à la fraude, les organes de gouvernance peuvent décider de leur prodiguer des connaissances et des formations sur la prévention et la détection de fraude (Greenlee *et al.*, 2007; Othman *et al.*, 2012; Wells, J. T., 2014; Zack, 2003). Les sujets peuvent aussi traiter de l'intérêt du système de lancement d'alerte, surtout pour les employés nouvellement recrutés ou qui occupent des postes opérationnels. En effet, ces derniers estiment généralement qu'ils n'ont pas assez de pouvoir pour faire changer les choses en lançant l'alerte (Gao *et al.*, 2015). Au contraire, s'ils se sentent soutenus et protégés, ils vont probablement aller de l'avant, car la perception des coûts potentiels en sera réduite (Cho, Y. J. et Song, 2015; Gallagher et Radcliffe, 2002; Miceli et Near, 1984). Ainsi, le système de lancement d'alerte est plus efficace lorsqu'il est utilisé en conjonction avec des formations, car cela démontre la note positive accordée par l'organisation à ce système (Ashton, 2015). Il peut être encore plus efficace s'il est conjugué à des codes d'éthique, car les employés se sentent moins menacés ou intimidés s'ils réagissaient de façon éthique (Adams *et al.*, 2001). Cela peut expliquer la propension des employés à lancer l'alerte lorsqu'un code d'éthique est présent (Trevino et Victor, 1992). Le rôle de la gouvernance en lien avec la participation des employés a aussi une incidence sur les lanceurs d'alerte et réduit le recours de ces derniers à des interlocuteurs externes. Une étude dans des organismes à but non lucratif a révélé que les employés qui percevaient que leur superviseur était ouvert à leur participation dans la prise de décision et l'élaboration de leurs pratiques ne se voyaient pas dénoncer un cas de fraude à l'extérieur (Bradley, 2015). Cet exemple montre que l'implication de plusieurs acteurs dans un processus participe à son efficacité dans la lutte contre la fraude et contribue à la protection de la réputation de l'organisme.

Pour conclure le chapitre II, la mise en place de moyens de prévention et détection de fraude est importante pour les organismes sans but lucratif afin de préserver leurs ressources et leur légitimité. L'efficacité de ces moyens dépend de leur capacité à agir sur les motivations de l'individu à la fraude. Selon les théories de la fraude, l'organisation doit s'efforcer d'offrir des conditions de travail justes à ses employés et mettre en place des mesures qui ont une influence sur les trois éléments du triangle de fraude. Des salaires justes peuvent réduire les pressions subies par les employés dans leur vie personnelle. Une culture éthique et à l'écoute de ses employés leur permet de partager leurs difficultés et ainsi baisser la pression qu'ils subissent. Cela permet aussi de véhiculer des valeurs éthiques qui ne laissent pas de place à la rationalisation d'une fraude. Non seulement les employés seront moins enclins à fraude, mais ils signaleraient aussi tout comportement jugé inacceptable. Enfin, des contrôles financiers tels que la séparation et une supervision par les organes de pouvoir réduisent les opportunités de fraude. Tous ces mécanismes mis en place en amont peuvent jouer un rôle dans la prévention de fraude. Effectués en cours de processus, ils peuvent aussi jouer un rôle dans la détection de fraude. La séparation de tâche et la conciliation bancaire peuvent détecter les opérations inhabituelles ou frauduleuses. Les employés peuvent être témoins d'un acte frauduleux qu'ils pourraient signaler en lançant l'alerte.

Cette étude propose un cadre conceptuel de moyens qui devraient pouvoir être implantés dans les organismes sans but lucratif de toutes tailles. Il est néanmoins plausible que leur mise en œuvre soit plus étendue dans les grands organismes. Ces derniers sont censés être moins limités par les ressources financières que les petits organismes. La revue de la littérature permet de faire ressortir des tendances différentes entre les grands et les petits organismes. Par conséquent, la méthodologie de recherche qui a été adoptée va effectuer une distinction entre les deux tailles d'organismes pour examiner ce qu'il en est dans la réalité.

Ainsi, le manque de moyens dans les petits organismes sans but lucratif induit la probabilité que la séparation des tâches soit réduite aux tâches incompatibles. La supervision serait moins rigoureuse et effectuée probablement par la direction générale. L'audit externe s'il est présent, le sera par obligation gouvernementale alors que la sécurisation des actifs devrait être une mesure élémentaire. Concernant la promotion de l'éthique, les mesures seront mises en place incomplètement et informellement. Quant aux avantages sociaux, ils devraient être plus faibles que dans les grands organismes. Concernant l'implication des employés, il est attendu que celle-ci existe dans toutes les organisations, car la culture humaine du secteur y est propice. Cependant, le cas sera probablement différent pour le système de lancement d'alerte. La confiance qui règne dans ce secteur rend peu probable le recours à ce dispositif. Malgré son efficacité prouvée, il est attendu que ce système ne fasse pas l'objet d'une promotion par les dirigeants. Enfin, la revue de littérature a montré que l'implication des membres du conseil d'administration dans les politiques de gestion de risque et de contrôle sans limitation dans les organismes du tiers secteur, qu'ils soient grands ou petits.

Le chapitre suivant présente la méthodologie appliquée pour répondre à la question de recherche. Elle permet de comprendre comment ce cadre conceptuel s'applique réellement dans les organismes sans but lucratif selon qu'ils soient des grands ou des petits organismes.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le but ultime de cette étude est de connaître les moyens que les organismes sans but lucratif utilisent pour prévenir et détecter les fraudes internes. Il ne s'agit pas seulement de lister ces moyens, mais de s'intéresser aux motivations des dirigeants à choisir ceux-là, plutôt que d'autres. Elle poursuit aussi plusieurs objectifs comme la perception des participants de leur exposition au risque de fraude et comment les moyens mis en place les aident à minimiser ce risque. Par conséquent, cette étude repose sur une approche de recherche qualitative.

#### 3.1 Devis de recherche : la recherche qualitative

La recherche qualitative connaît un succès fulgurant depuis les vingt dernières années (Bailey, 2014). Le choix d'utiliser une recherche quantitative ou qualitative repose sur l'objectif de l'étude. Pour Barnham (2015), la recherche quantitative aspire à découvrir des faits, alors que la recherche qualitative vise à chercher les motivations qui fondent les faits. Elle repose sur des stratégies d'interrogation pour atteindre un profond niveau de compréhension des comportements (Barnham, 2015). Elle est donc utile pour comprendre la perception du monde par les individus et la façon dont ils se conduisent en fonction de cette perception (Miles et Huberman, 2003). Pour cela, le chercheur va utiliser plusieurs moyens pour comprendre le sens que les individus donnent à leurs actions ou leur discours dans le monde avec lequel ils interagissent (Fortin, 2016).

Le choix d'une méthode de recherche dépend également du paradigme adopté par le chercheur selon qu'il soit postpositiviste ou naturaliste. Le paradigme postpositiviste

considère qu'il n'existe qu'une seule réalité causale qui peut être connue et appréhendée par des observations (Fortin, 2016). Il sert généralement de fondement aux études quantitatives qui considèrent que ce qui ne peut être mesuré n'existe pas (Patton, 1990). Le paradigme naturaliste ou interprétatif en revanche considère que la réalité sociale est multiple et qu'elle résulte de perceptions individuelles susceptibles de changer avec le temps (Fortin, 2016). La réalité se construit donc en fonction de la vision du monde par les individus et change avec le changement de perspective de ces derniers. Ce paradigme sert de fondement aux études qualitatives. L'adoption d'un paradigme plutôt qu'à un autre dépend de l'objectif poursuivi par le chercheur, mais aussi de critères philosophiques et personnels (Patton, 1990).

Il a été longtemps reproché aux études qualitatives de manquer de validité scientifique qui assure la valeur des résultats (Poupart, 1998). Malgré tout, elles se sont révélées indispensables en complément ou en remplacement des recherches quantitatives. Leur utilité a été démontrée dans plusieurs disciplines telles que les sciences sociales, la criminologie (Poupart, 1998) ou la comptabilité (Chua, 1986).

Par conséquent, cette étude considère l'approche qualitative comme étant mieux adaptée à répondre à la question de recherche soulevée. Elle permet non seulement de comprendre les perspectives des participants, mais aussi de connaître leur motivation à utiliser des mécanismes, selon leur individualité et les conditions systémiques auxquelles ils appartiennent (Patton, 1990). D'ailleurs, cela justifie aussi le recours aux entrevues comme méthode de recherche et de collecte de données.

### 3.2 Méthode de recherche et de collecte de données : l'entrevue

Les recherches qualitatives utilisent quatre différentes approches : l'ethnographie qui consiste à comprendre les modes de vie de groupes issus de différentes cultures; la phénoménologie qui repose sur la description d'une expérience humaine telle que la personne l'a vécue; la théorisation ancrée qui vise à élaborer une proposition théorique à partir de problèmes constatés dans des contextes sociaux spécifiques; et enfin l'étude

de cas qui consiste à explorer de façon détaillée une entité qu'elle soit un groupe de personnes, une famille ou une organisation quelconque (Fortin, 2016).

Cependant, de plus en plus d'auteurs considèrent les entrevues comme une méthode de recherche à part entière et non plus comme une simple méthode de collecte de données (Have, 2004; Parker, 2014; Patton, 1990; Warren et Karner, 2010). En effet, Warren et Karner (2010) mentionnent que les entrevues peuvent être menées seules ou en complément de recherches sur le terrain. Pour Have (2004), l'entrevue est sans aucun doute la méthode de recherche qualitative la plus populaire. Poupert (1998) ajoute que l'utilisation des entrevues a favorisé l'expansion de la recherche qualitative dans le domaine de la criminologie. Enfin, Parker (2014) parle de la dominance des entrevues et des études de cas dans les recherches en comptabilité.

L'entrevue a été choisie dans cette étude, car elle constitue la méthode à privilégier pour comprendre la signification d'un phénomène tel qu'il est vécu et perçu par le participant (Fortin, 2016). Elle a aussi l'avantage de pouvoir collecter une quantité de données en un temps limité (Have, 2004). Elle permet même de récolter des données plus étendues que le questionnaire (Yin, 2012). Pour Patton (1990), l'entrevue des personnes sert à découvrir ce que l'on ne peut observer, car on ne peut observer les sentiments des gens ni les actions qu'ils ont mises en place dans un temps passé; on ne peut que demander aux personnes de nous les raconter.

Par conséquent, la méthodologie choisie repose sur des entrevues individuelles semi-structurées avec des dirigeants d'organismes sans but lucratif de différentes tailles et secteurs d'activités. Pour Yin (2012), dans les entrevues, la perception des participants est plus valorisée lorsque ces derniers occupent des postes clés dans les organismes étudiés. Cette méthode semble donc judicieuse pour comprendre la perception qu'ont les dirigeants de leur immunité face à la fraude et les mécanismes qu'ils mettent en place pour y répondre. La possibilité est aussi donnée de voir comment une

organisation répond à des impératifs économiques et sociaux, tout en tenant compte de ses limites opérationnelles.

### 3.3 Population à l'étude

La méthodologie choisie dans cette étude consiste à interviewer des dirigeants d'organismes sans but lucratif privés dans la région de Montréal. Le choix de cette zone géographique a été décidé pour faciliter les déplacements et les rencontres avec les participants. Par ailleurs, l'étude s'intéresse uniquement aux organismes privés qui ne subissent pas un contrôle étatique. Les organismes choisis peuvent être désignés comme un organisme sans but lucratif, un organisme communautaire ou de charité, tout comme il peut s'agir d'une fondation ou d'une coopérative. Enfin, le choix d'interroger uniquement les dirigeants se justifie par le fait qu'ils sont les responsables de l'élaboration des politiques de contrôle interne et leur mise en application au sein de leurs organisations. Les dirigeants peuvent être des administrateurs, des membres de la haute direction ou des cadres impliqués dans les politiques de contrôle tels que le contrôleur ou l'auditeur interne.

Cette étude comporte un échantillon final de quatorze entrevues avec de participants travaillant dans onze organismes sans but lucratif privés. Parmi ces organismes, six sont considérés comme grands et cinq comme petits. Parmi ces derniers, deux organismes avaient deux participants au lieu d'un.

Concernant les postes occupés par les personnes interviewées, il y a 2 administrateurs, 3 directeurs généraux, 2 directeurs exécutifs, 3 trésoriers, 1 directrice de la comptabilité et finance, 1 assistant contrôleur et 2 coordonnateurs.

Un échantillon de quatorze entrevues est jugé suffisant dans une étude qualitative, car son but est d'explorer et comprendre un phénomène. Généralement, pour des travaux

effectués par les étudiants, il est demandé un minimum de dix entrevues (Warren et Karner, 2010). Cette étude s'inscrivant dans le cadre d'un mémoire, la taille de l'échantillon obtenu présente une quantité de données suffisantes pour l'analyse.

En ce qui a trait au recrutement des participants, l'échantillon de convenance a été choisi, car il a l'avantage d'épargner du temps, de l'argent et de l'effort (Miles et Huberman, 2003; Patton, 1990). Il consiste en un échantillon sélectionné pour sa facilité d'accès au chercheur (Patton, 1990). Il permet aussi de s'assurer que les personnes choisies puissent fournir des données valides ou suffisantes pour la recherche. Une autre raison pour le choix de cette méthode réside dans l'échec du recrutement aléatoire. Ceci peut s'expliquer par la sensibilité du sujet de la fraude qui a pour effet la réticence des personnes contactées à participer, car elles se méprennent sur le but de la recherche. Ainsi, les personnes choisies pour le recrutement sont recommandées au chercheur par une personne de l'entourage académique ou professionnel. Cependant, pour garder leur anonymat, la personne qui a recommandé les participants potentiels ne sait pas si la prise de contact a réellement eu lieu ni si la personne référée a vraiment participé à l'étude. D'ailleurs, l'échantillon de convenance a été combiné avec un autre type d'échantillonnage qui est appelé l'effet boule de neige. Selon Miles et Huberman (2003), il s'agit « d'identifier de bon cas grâce à des personnes qui connaissent d'autres personnes qui connaissent des cas riches en information ». Les mêmes dispositions pour garder l'anonymat seront prises pour ce type d'échantillonnage.

Les participants potentiels référés ont été contactés par courriel avec les coordonnées qu'ils ont mises à la disposition du public sur internet. Les courriels expliquaient les objectifs de l'étude ainsi que le déroulement de l'entrevue. Ils les informaient également que leur anonymat sera respecté, mais qu'une approbation de l'organisation doit être obtenue au préalable pour effectuer la recherche. Cette procédure devait s'effectuer auprès de la direction générale sans lui révéler l'identité du participant.

Finalement, toutes les personnes participantes ont formulé le souhait d'effectuer cette démarche elles-mêmes, car elles ne voyaient aucune contrainte à ce que la direction soit au courant de leur collaboration. Après cela, un formulaire de consentement a été envoyé aux participants pour lecture et signature.

La durée moyenne d'une entrevue est estimée à 60 minutes et les conversations ont été enregistrées grâce à un dictaphone, avec l'accord du participant. L'utilisation d'un dictaphone sert uniquement à faciliter la retranscription des entrevues. Pour garantir l'anonymat des participants et leur faciliter leur collaboration, il leur est proposé de choisir l'endroit et le lieu de l'entrevue qui leur convient. Généralement, les rencontres ont eu lieu dans les bureaux de l'organisme, pendant les heures de travail. Une seule a été menée par téléphone.

Les organismes sans but lucratif choisis œuvrent dans différents secteurs d'activité, afin d'établir un portrait global du secteur et un éventail plus large des réponses. Les secteurs concernés sont<sup>21</sup>: Culture et loisirs, Éducation et recherche, Santé et Services sociaux, intermédiaires de bienfaisance et de bénévolat, et enfin, Associations d'affaires et professionnelles, syndicat. Néanmoins, pour préserver leur anonymat peu d'informations seront fournies sur leurs statuts.

Concernant la taille des organismes sans but lucratif, elle constitue un critère important dans cette étude, car elle a la volonté d'examiner si la disposition de moyens financiers a un impact sur la politique de fraude, tel que généralement admis dans la littérature. La taille est délimitée par le montant des revenus au-delà duquel le gouvernement impose un audit externe. La décision a été basée sur les organismes ayant recours à la sollicitation. Ainsi, dans ce mémoire, un organisme de petite taille est celui qui dispose de moins de 250 000\$ de revenus annuels, alors qu'un grand est celui qui en dispose

---

<sup>21</sup> Classification internationale des organismes sans but lucratif, Statistique Canada. Récupéré de : <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/2009000/sect13-fra.htm>

de plus. Par ailleurs, l'utilisation du nombre d'employés au lieu des revenus pour délimiter la taille a été exclue. En effet, il est considéré dans cette étude que les revenus dénotent mieux la capacité des organismes à investir dans les contrôles. De plus, une grande partie de ces organismes fonctionnent avec des bénévoles. Or, le manque d'un engagement formel rend arbitraire leur implication.

### 3.3 Le guide d'entrevue

Pour faciliter l'interaction avec les participants et pouvoir répondre à la question de recherche, un guide d'entrevue a été préparé. Il consiste en une liste de questions auxquelles l'entrevue doit apporter des réponses (Yin, 2012). Le guide a été construit par thèmes correspondant à ceux qui ont été soulevés dans la revue de littérature. Il se présente comme suit :

#### Perception du risque de fraude dans les OSBL

- ✓ Que pensez-vous des comportements frauduleux dans les OSBL?
- ✓ Qu'est-ce qui peut favoriser son occurrence dans les OSBL?

#### Implication de l'existence d'une fraude dans les OSBL

- ✓ D'après vous, quelles conséquences peut avoir une fraude sur un OSBL?

#### Les moyens mis en place

- ✓ Quels sont les contrôles financiers que votre organisation met en place?
  - séparation des tâches
  - approbation et supervision des opérations
  - audit interne/externe
  - Sécurité des lieux et des moyens de paiements
- ✓ Quelles sont les mesures en lien avec la promotion de l'éthique?
  - Vérification des antécédents
  - Code d'éthique

- Bien-être des employés : formations? Salaires? Rotation et congé?
- ✓ Que pensez-vous du rôle des employés dans la politique de contrôle?
  - À votre avis, est-il judicieux de le faire? Pourquoi?
  - Si votre organisation était amenée à le faire, cela prendrait quelle forme?
  - Que pensez-vous du système de lancement d'alerte?
  - Avez-vous un système de lancement d'alerte ?
  - Si vous aviez à le faire, quelle forme prendrait-il? Anonymement?
  - Interne ou externe? À qui?
- ✓ Comment le conseil d'administration participe-t-il aux politiques de contrôle?
  - Implication
  - Gestion des risques
  - Évaluation budgétaire?
- ✓ Comment évaluez-vous ces moyens? Suffisants, efficaces? Pourquoi?
  - ✓ Quels sont les autres moyens que vous pensez utiles à mettre en place?
  - ✓ Qu'est-ce qui empêche votre organisation de les avoir?

#### Recommandation pour les petits organismes sans but lucratif

- Si vous aviez un conseil à donner à vos confrères pour les aider à prévenir ou à détecter la fraude, que leur diriez-vous?

Les entrevues sont semi dirigées ce qui veut dire que les questions ne sont pas figées, mais évoluent en fonction des réponses des participants. Par ailleurs, le chercheur peut être amené à approfondir un thème qui n'a pas été discuté dans la revue de littérature, mais qui semble intéressant à prendre en considération.

#### 3.4 Traitement et analyse des données

Les entrevues enregistrées ont d'abord fait l'objet d'une retranscription verbatim sur un document Word. Cependant, aucune information qui puisse identifier le participant ou son organisme n'a été mentionnée. Ensuite, les retranscriptions ont été transférées dans NVivo, un logiciel de traitement de données très utilisé dans la recherche qualitative. Il est conçu pour faciliter l'organisation, la codification et l'analyse de données non structurées ou qualitatives telles que des interviews.

L'analyse des résultats quant à elle consiste à reprendre les thèmes dans l'ordre étudiés dans la revue de littérature et examiner comment ils se confirment ou s'infirment dans la réalité. Pour cela, une agrégation des informations par taille des organismes sans but lucratif a été effectuée pour l'analyse. Le but est de pouvoir comparer les pratiques dans les grands et les petits OSBL.

Pour préserver l'anonymat des participants, des dispositions ont été prises concernant les extraits des entrevues utilisés pour illustrer les résultats. Ainsi, lorsque des extraits sont utilisés, toute allusion à des noms, à des services spécifiques propres à l'organisme ou à la personne participante a été remplacée par des crochets. Il en va de même pour les tics de langage tel que « C'est sûr et certain », répétés inconsciemment par certains participants qui peuvent permettre à un collègue de les identifier. Aussi, pour alléger les extraits et faciliter la lecture, d'autres tics langagiers comme « fait que » ou « là, là » ont aussi été enlevés. Enfin, le genre masculin est utilisé. Même si des femmes ont contribué à l'étude, le mot générique « participant » sera utilisé tout au long de cette partie. En effet, même si la direction générale connaît l'identité des participants, elle n'a pas accès aux contenus des entrevues pour respecter la confidentialité des données, sauf si le participant n'y met pas d'objection.

### 3.5 Considérations éthiques

Dans le domaine de la recherche, les enjeux éthiques prennent une place importante dans la démarche de recherche (Fortin, 2016). Tout étudiant de deuxième cycle souhaitant mener une recherche avec des êtres humains doit effectuer une certaine démarche pour s'assurer du respect du droit des personnes participantes. Sans cela, l'étudiant ne peut pas commencer son étude.

La première démarche consiste à avoir une approbation scientifique par le programme d'étude en réussissant un cours sur les projets de recherche et les considérations éthiques à prendre en considération.

La deuxième consiste en une formation en éthique de la recherche<sup>22</sup> (FER) que l'étudiant doit suivre pour obtenir un certificat d'accomplissement. Cette formation en ligne est composée de dix modules avec des contenus, des exemples multidisciplinaires et des exercices interactifs.

Enfin, la troisième et plus importante démarche consiste à obtenir l'approbation du Comité d'éthique de la recherche pour les étudiants propre à l'école des Sciences de la Gestion. Pour cela, l'étudiant doit effectuer une demande en précisant entre autres, son sujet de recherche, la nécessité de la méthodologie choisie pour répondre à sa question de recherche, comment les participants seront recrutés, quels sont les risques encourus pour eux et comment le chercheur va les minimiser.

Après avoir effectué cette démarche, le recrutement des participants et la collecte de données ont pu commencer. Les entrevues se sont déroulées entre octobre et décembre 2016. Les résultats sont présentés dans le chapitre suivant.

---

<sup>22</sup> Formation offerte par le Groupe consultatif interorganisme en éthique de la recherche sur le site :<http://www.ger.ethique.gc.ca/fra/education/tutorial-didacticiel/>

## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS DES ENTREVUES

Cette partie présente les résultats des entrevues par thèmes. Les premiers thèmes sont en lien avec le cadre théorique. Ils ont pour objectif d'examiner comment les participants perçoivent le risque de fraude dans les organismes sans but lucratif et l'impact qu'une fraude puisse avoir sur leurs organismes. Le thème suivant est en lien avec le cadre conceptuel des moyens de prévention et détection de fraude, vu dans la revue de littérature. Enfin, le dernier thème consiste en une liste des recommandations formulées par les participants pour les petits organismes.

#### 4.1 Le risque de fraude dans les organismes sans but lucratif

Le premier thème de l'étude était la perception du risque de fraude. Les participants étaient invités à s'exprimer sur leur perception de la fraude et de sa probabilité dans les organismes sans but lucratif. Ensuite, une question sur les motivations des fraudeurs leur a été posée.

Concernant la perception des dirigeants du risque de fraude, les répondants jugent que ce risque est réel pour les organismes sans but lucratif. Cependant, selon eux, ce phénomène n'est pas propre au tiers secteur, car il est aussi probable dans les entreprises du secteur privé. Ils déclarent néanmoins que la situation est plus déplorable dans les OSBL, en raison de leur fonctionnement avec des fonds publics. Les participants se sont aussi exprimés concernant leur propre organisme. Pour eux, la probabilité d'une fraude est très faible en raison des contrôles qu'ils ont mis en place. Quelques exemples sont montrés dans le tableau 4.1 suivant :

**Tableau 4.1** Extraits sur la perception du risque de fraude

<b>Grands</b>	<i>« Nous par contre, compte tenu qu'on est beaucoup d'employés, on a mis en place des contrôles pour pas que ça arrive. Mais je pourrais comprendre que ça arrive facilement ailleurs. Mais, à ce moment-là, ça pourrait être tout aussi vrai dans les petites entreprises privées. Les petites compagnies privées, quand il y a juste 2 ou 3 personnes qui font tout, je pense que le risque est équivalent. »</i>
	<i>« Il n'y a jamais eu de ... fraude. Je ne peux pas parler pour le passé. Je travaille avec le comité [...] et avec mes collègues qui sont dans des organismes sans but lucratif, c'est la même chose. [...] Je suis là depuis 4 ans et je n'ai rien entendu. »</i>
<b>Petits</b>	<i>« C'est regrettable, mais c'est un phénomène qui existe. Je crois que les OSBL ne sont pas exempts comme toute autre organisation à ce risque-là. [...] Je trouve que c'est triste parce qu'il y a souvent une rareté de ressources. Puis il y a le phénomène aussi que les gens ont confiance souvent dans ces organisations-là. Parce qu'on voit des scénarios de fraude où les gens ont fait confiance pendant plusieurs années à certaines personnes.</i>
	<i>« Ce n'est pas probable parce qu'on n'a pas beaucoup d'intermédiaires. (...) Dans le fond, je ne pense pas qu'il y ait vraiment possibilité de fraude. Dans le sens où les comptes de dépenses sont approuvés par le président du Comité exécutif ou autre, au niveau de la gouvernance. Donc, ça me semble difficile de faire de la fraude. »</i>

Ainsi, les petits organismes jugent que le risque de fraude dans leur organisme est faible. Certains imputent cette immunité à la faiblesse des fonds dont ils disposent :

*« J'ai l'impression que si quelqu'un veut voler beaucoup d'argent, ce n'est pas la bonne place à aller, on n'a pas beaucoup d'argent non plus. Fait que, oui. Je n'ai pas l'impression qu'on s'attire beaucoup de monde qui sont à l'argent ».*

Cette idée suppose que le fraudeur prémédite son geste avant son entrée dans l'organisme. Or, selon l'étude de l'ACFE (2016), le fraudeur a généralement plusieurs années d'ancienneté chez son employeur, et c'est à la suite d'un événement personnel, qu'il décide de passer à l'acte (Greenlee *et al.*, 2007).

Paradoxalement, deux petits organismes ont mentionné avoir subi ce qui peut être qualifié de fraude interne. Il s'agit d'un vol de petite caisse pour l'un et un détournement de chèque pour l'autre. D'ailleurs, c'est suite à ces incidents que la décision de sécuriser les moyens de paiement a été prise. Ces deux cas démontrent qu'un cas de fraude peut arriver même aux petits organismes qui ont des budgets limités. Plus que cela, le budget limité peut aggraver les conséquences d'une fraude, aussi petite soit-elle. C'est le cas de l'organisme qui a subi un vol de petite caisse.

*« 100\$ qui disparaît. Tu sais, c'est pas beaucoup, mais c'est beaucoup en même temps. Tu sais c'est l'épicerie de deux semaines peut-être pour l'organisme ».*

Pour le deuxième organisme, le vol du chèque a failli précipiter sa fermeture, car il se trouvait déjà dans une situation précaire à l'époque où le vol a eu lieu.

Dans ce cas, il est juste de se demander si cette immunité perçue ne trouve pas son origine dans l'atmosphère de confiance qui prédomine dans le tiers secteur (Greenlee *et al.*, 2007; Murphy, 2015; Zack, 2003).

En ce qui concerne les motivations d'une personne à frauder dans les organismes sans but lucratif, les participants ont mentionné plusieurs facteurs qui favorisent la fraude. Conformément aux conclusions de Holliger et Clark (1983) concernant l'insatisfaction des individus au travail, les participants ont confirmé que les faibles salaires du secteur n'aident pas la situation. Mais, leurs réponses dénotent que le salaire seul n'est pas suffisant comme motivation à la fraude, car ils l'associent toujours à un autre facteur.

Conformément aux conclusions du cadre théorique, les facteurs les plus cités sont en lien avec les éléments du triangle de la fraude. En effet, les participants évoquaient toujours des problèmes personnels qui amplifient l'impact d'un faible salaire sur la vie d'un individu. Des exemples seraient des dépendances en tous genres ou le fait de subvenir seul aux besoins d'une famille. Or, ces problèmes font partie des pressions que subit un individu dans le premier élément du triangle de la fraude. Ces résultats

montrent que les pressions subies par les employés du tiers secteur sont d'un ordre personnel, contrairement aux employés des entreprises du secteur privé pour qui elles sont plutôt qu'organisationnelles. Cela peut s'expliquer par l'absence de pressions pour l'atteinte des objectifs de profits dans le tiers secteur. Il semble aussi que le salaire sert de justification et de rationalisation de la fraude.

*« Puis la personne a de la misère dans sa vie privée, elle est peut-être monoparentale [...] puis là qu'arrivent des petites sommes, puis ça ne fera pas de mal à l'organisme, puis moi ça va tellement m'aider! Fait que oui, c'est sûr que tout ça est pris en compte. C'est comme je dis, à mon avis, ce n'est pas des gens qui au départ auraient nécessairement fraudé, mais à un moment donné... Puis ils se disent et ils finissent par se convaincre « mais moi je travaille fort, puis ce n'est pas payé puis je n'aurais pas plus... ».*

Quant aux facteurs les plus cités (voir tableau 4.2), ce sont les facteurs en lien avec l'élément d'opportunité du triangle de la fraude qui prédominent. Les premiers sont ex æquo la confiance, l'absence d'une séparation des tâches et le laxisme des administrateurs puis suivent le manque de contrôles et d'implication du CA. Conformément aux études (Dorminey *et al.*, 2010; Gibelman et Gelman, 2001; Harris *et al.*, 2015; Othman *et al.*, 2012; Zack, 2003), ce sont ces conditions qui offrent un climat propice à l'existence de fraude dans le tiers secteur.

Seul un participant a soulevé l'idée que ce soit la cupidité qui motive à la fraude. Selon lui, nous vivons dans une société de plus en plus corrompue où les individus cherchent des chemins plus courts pour assouvir leurs besoins au détriment des besoins des autres. Il est permis de mentionner que la personne qui a détourné le chèque s'en est servie pour s'acheter un ordinateur. Dans le cas de la petite caisse, la direction a pris des mesures pour remédier à la situation, mais n'a pas cherché à connaître l'identité de la personne ou ses motivations à la fraude.

**Tableau 4.2** Les facteurs qui motivent les personnes à frauder

Facteur mentionné	Nombre d'entrevues	Exemples
Non-séparation des tâches	4	« [...] Puis des fois les connaissances des processus administratifs qui font qu'on délègue beaucoup d'autorité et de confiance à certaines personnes qui fait qu'elles en font beaucoup. Donc aussi les gens, vu qu'ils ont peu de ressources, ils sont amenés à faire plusieurs tâches qui peuvent être conflictuelles»
Confiance	4	« Mais, souvent ce qui va arriver c'est qu'ils vont faire énormément confiance aux employés parce que c'est comme, ils sont dans une optique de communauté, c'est... c'est vraiment différent de la culture "privé". Puis tant qu'il n'y a pas d'événement qui arrive, ils ne vont pas mettre des mesures de contrôle. »
Personnel non qualifié en comptabilité ou gestion	4	« Dans les petits, ils n'ont pas les moyens de se payer des gens, de se payer un CPA, de se payer quelqu'un qui est plus connaisseur. Fait qu'ils y vont avec des gens qui ont moins d'expérience, qui ont moins de formation, qui ont moins de salaires. Puis qui ne mettent pas tout en place les processus»
Gouvernance : CA qui ne pose pas de questions	3	«Je pense que les CA, les conseils d'administration sont souvent constitués de personnes qui sont souvent bénévoles et euh... je vous dirais que... c'est un peu laissé au dirigeant des organisations. Ils ne vont pas poser trop de questions [...] »
Manque de contrôles	3	« En plus dans les organismes communautaires, tu as beaucoup de dépenses, de petites dépenses. Tu organises des activités, tu es obligé de faire des petites dépenses. Tu ramènes des factures, tu te fais rembourser. Donc c'est une dynamique qui laisse aussi place à la fraude. Alors si vraiment il y a de la rigueur, un contrôle continu, je ne pense pas que... ».
Cupidité	1	« Oh des éléments, je vais dire l'argent. Le fait que les organismes sont contrôlés par des individus et les individus ne sont pas parfaits et puis sont salariés. S'il voit qu'il y a une façon pour se protéger versus la protection de l'organisme ou la protection de la mission de l'organisme, ils vont toujours se mettre eux avant, je pense que c'est naturel. »

#### 4.2 Impact de la fraude dans les OSBL

Concernant l'impact de la fraude sur les organismes sans but lucratif, en accord avec la littérature (Othman *et al.*, 2012; Zack, 2003), tous les participants s'accordent à dire que la fraude peut nuire fortement aux ressources de l'organisme et pourrait provoquer même sa fermeture. La situation est préoccupante, car plusieurs font déjà face à une baisse des fonds reçus. De plus, ils sont d'accord pour dire qu'une fraude dans un seul organisme peut engendrer une perte de confiance dans tout le secteur.

*« Puis quand sort un scandale comme ça, les gens ont une belle opportunité pour dire, s'ils ne voulaient pas donner au départ : ah non, si tu penses que je vais donner! Fait que ça rejaillit négativement sur tout le monde. [...] si on avait une fraude, ça rejaillirait encore plus. Parce qu'ils se disent : eux sont organisés, ils sont gros, mais en plus ils réussissent à frauder, bein là, imaginez les petits! Imaginez! »*

Par conséquent et conformément à la théorie de la légitimité, tous les participants estiment qu'il est très important de mettre en place des contrôles pour maintenir leur image et la confiance du public. Ces contrôles sont discutés dans la partie suivante.

#### 4.3 Les moyens de prévention et détection de fraude

Dans cette partie, les résultats se référant aux moyens de prévention et détection de fraude seront présentés suivant le cadre conceptuel élaboré dans la revue de littérature. Le cadre est structuré en quatre : les moyens basés sur les contrôles financiers, ceux basés sur la promotion de l'éthique, les moyens impliquant les employés et enfin, les moyens basés sur la gouvernance. Les résultats agrégés sont présentés pour les grands, puis pour les petits organismes sans but lucratif.

##### 4.3.1 Les contrôles financiers

Les réponses des participants (voir quelques extraits dans le tableau 4.3) montrent que la plupart des contrôles financiers sont utilisés d'une manière substantielle pour lutter contre la fraude. Conformément aux résultats attendus, la mise en place de ces

contrôles est plus étendue dans les grands organismes sans but lucratif comparés aux petits organismes.

Dans les grands organismes, les contrôles financiers sont présents, et ce de façon élaborée. En effet, dans trois organismes, la séparation des tâches est bien effectuée et elle va bien au-delà des tâches incompatibles. Il y a une séparation des payables, des recevables, de la paie, et la conciliation bancaire est effectuée par une personne différente. Cette séparation des tâches tend aussi à éliminer le risque qu'un superviseur puisse outrepasser les contrôles en place, comme recommandé par les études (Greenlee *et al.*, 2007; Harris *et al.*, 2015; Wells, J. T., 2014; Zack, 2003).

Pour les trois autres organismes où il n'y avait pas de séparation de tâches, des raisons autres que financières ont été avancées comme justificatif. Dans un organisme, le répondant ne savait simplement pas comment la séparation des tâches était effectuée. Dans les deux autres cas, la nature de leur modèle économique fait que ces organismes ne dépendent pas de fonds externes. Par conséquent, disposer de deux à trois employés était considéré suffisant pour la comptabilité.

Concernant la supervision et l'approbation des organisations, elle est prééminente dans la plupart des OSBL. Cette mesure est considérée comme efficace dans la lutte contre la fraude, car c'est le contrôle le plus cité. Ceci confirme les résultats de l'ACFE (2016) qui montre que la supervision de la gestion est le deuxième moyen le plus efficace dans la lutte contre la fraude, derrière les lanceurs d'alerte. En effet, la majorité des grands OSBL ont des mécanismes de supervision très élaborés et répartis entre plusieurs personnes.

Concernant l'audit externe, il est présent dans les six grands organismes sans but lucratif, car il est obligatoire. L'étude de (Chen *et al.*, 2009) a montré que l'auditeur externe est le meilleur moyen de lutte contre la fraude dans les organismes sans but lucratif au Canada. Les réponses des participants confirment l'efficacité accordée à

l'auditeur externe dans la lutte contre la fraude. Il semble que cette efficacité provient de sa rigueur et de double vérification des opérations. Toutefois, tel que défendu par Albrecht et Hoopes (2014), les participants savent que la détection de fraude n'est pas la finalité du travail de l'auditeur.

Enfin, les grands organismes bénéficient de plus de mesures de sécurité que les petits en raison du volume des transactions effectuées. Quatre organismes avaient un système de sécurisation des moyens de paiement optimal. L'un d'eux entrepose tous ses moyens de paiement dans des voutes avec des codes, surveillées par des caméras. Ils ont également des accès informations restrictifs. Par exemple, le personnel du département de la paie ne peut pas accéder au système comptable. Pour les organismes qui ont des activités commerciales, il y a des identifiants pour les caisses enregistreuses qui permettent de suivre toutes les transactions effectuées et toutes les manipulations survenues dans les caisses.

Les petits organismes quant à eux, disposaient pour la plupart de moins de dix employés. Par conséquent, la présence de certains contrôles financiers reste limitée.

Conformément à l'étude de Gibelman et Gelman (2002), plusieurs tâches sont confiées à une ou deux personnes. Elle est souvent réduite à deux personnes : un coordonnateur/contrôleur et une personne de la haute direction, souvent le directeur général ou le trésorier et dans de rares cas un administrateur.

À l'instar des grands organismes, la supervision et l'approbation des opérations sont effectuées dans tous les petits organismes. En accord avec Zack (2003), cette mesure permet aux petits organismes de garder le contrôle, surtout lorsque la séparation des tâches est inexistante. Cette mesure peut prendre plusieurs formes telles qu'une double signature, l'évaluation budgétaire ou la conciliation bancaire.

Concernant l'audit externe, il est obligatoire dans tous les organismes à l'exception d'un seul qui disposait de peu de fonds. Il semble que l'importance de l'audit externe

dans les petits organismes sans but lucratif est plus en lien avec la reddition de compte qui leur est imposée par des parties externes. Ces résultats confirment les propos de Vermeer *et al.* (2009), selon que les organismes fassent appel à un auditeur externe parce qu'il est obligatoire. Dans ce cas-ci, le recours à un auditeur externe relève plus d'une gestion symbolique de leur légitimité que d'une gestion substantielle. Cependant, il est jugé efficace pour sa rigueur, mais son efficacité semble nuancée par le faible volume des transactions.

Concernant la sécurisation des moyens de paiement, ces derniers sont déposés dans des bureaux qui ferment à clé, mais le contenant lui n'est pas sécurisé par un code ou une clé. Les petits organismes utilisent des identifiants pour accéder aux ordinateurs ou aux logiciels comptables.

**Tableau 4.3** Extraits sur les contrôles financiers

Grands	« Moi je n'ai pas accès à faire des écritures pour couvrir une fraude que j'aurais pu faire. C'est une personne qui fait l'imputation de la facture, c'est une autre personne qui va faire le posting aux livres [...] Moi je vérifie le tout puis en général je ne signe pas les chèques. Ensuite, je les donne à mon supérieur... »
	« Quand ils font l'audit, c'est sûr toutes les années, on met toute la description des contrôles internes à jour. Comme je disais quand ils sortent des factures, ils vérifient ce que moi j'ai dit. Ensuite, j'ai des questionnaires précis sur la fraude à remplir, tout le temps, et que je signe. Après, il y a toute les lettres qu'ils nous font signer pour dire qu'on respecte bien tout. »
Petits	« [...] La liste des tâches existe. Mais la séparation des tâches incompatibles est difficile à faire étant donné qu'il y a très peu de personnel en place. Mais, il y en a. Exemple, pour les chèques, il va y avoir un administrateur qui va venir compenser pour l'employé qui habituellement serait dans la compagnie. [...] La conciliation bancaire est effectuée, vérifiée par la directrice»
	« Normalement oui. Mais de la même manière je ne sais pas si on avait un budget plus grand ou des dépenses plus grandes, ça serait quoi l'effet. Mais vu qu'on est dans de petits, petits budgets là, c'est efficace, oui. »

#### 4.3.2 Les contrôles basés sur la promotion de l'éthique

Ces contrôles consistent à s'assurer que les employés recrutés soient intègres en vérifiant leurs antécédents et en s'assurant de leur adhérence au code d'éthique de l'organisme. L'éthique concerne aussi les conditions de travail des employés. Les politiques de ressources humaines participent à la satisfaction des employés à travers une rémunération et des avantages sociaux justes. Ces contrôles sont présents à des degrés plus ou moins élevés selon la taille de l'organisme. Quelques extraits de réponses à ce thème sont présentés dans le tableau 4.4, à la fin de cette partie.

Parmi les grands organismes sans but lucratif, quatre procèdent à la vérification des références professionnelles. Ceci contredit les études qui stipulent que peu d'organismes effectuent ces vérifications (Greenlee *et al.*, 2007; Holtfreter, 2008). Un organisme va même jusqu'à des enquêtes de crédit et une vérification du dossier criminel pour le personnel en comptabilité et la haute direction.

Ce n'est pas le cas dans les petits organismes qui recrutent souvent des personnes dans leur réseau communautaire. Ainsi, la vérification des références professionnelles semble se faire souvent de façon indirecte. Cependant, il est à se demander si cette procédure est vraiment efficace. En effet, la personne qui a détourné le chèque dans un des cas de fraude reportés était un bénévole recruté, car connu dans d'autres organismes. Une explication à ce fait serait que la personne en est peut-être à son premier acte criminel, comme rapporté dans la littérature (ACFE, 2016; Chen *et al.*, 2009; Holtfreter, 2008). Il semble donc difficile de prédire les comportements avec des références demandées indirectement.

Concernant le code d'éthique, il y a des différences entre les grands et les petits organismes quant à sa présence, mais les perceptions de son efficacité sont similaires.

La plupart des grands organismes disposaient d'un document qui fait office d'un code d'éthique qui est distribué à l'embauche. Dans les petits organismes, trois participants

ne savaient pas s'il y en avait un ou s'il y en avait, mais qu'il était nommé autrement. Pour deux autres, c'est les règlements généraux qui font office de code d'éthique.

L'efficacité des codes d'éthique en lien avec la fraude est controversée. En accord avec Adams *et al.* (2001), les participants jugent que les codes d'éthique sont efficaces pour promouvoir l'éthique dans les relations entre collègues et rappeler qu'il y a des règles. Comme le souligne le rapport de ROCL (2014), les codes d'éthique servent à instaurer les règles de bonne conduite à suivre. Cependant, les participants ne l'envisagent pas forcément comme un moyen de lutte contre la fraude. Ceci contredit les résultats de Somers (2001) qui stipulent que les codes d'éthiques ont un impact sur les actes répréhensibles. Ces éléments révèlent que les codes d'éthique sont plus symboliques que substantiels dans la lutte contre la fraude. Ils sont toutefois utiles pour rappeler les règles et harmoniser les comportements entre employés.

En ce qui a trait aux mesures de satisfaction des employés, il y a un contraste entre les petits et les grands organismes, tel qu'attendu suite à la revue de la littérature.

Ainsi, la rémunération des employés dans les grands organismes est perçue comme juste. À cela, d'autres avantages s'ajoutent comme les congés ou des horaires flexibles. Certains offrent aussi des formations aux employés et membres pour les aider à améliorer leurs compétences au travail. Les résultats montrent que les faibles salaires rapportés, dans certaines études telles que Emmett et Emmett (2015) et Landry *et al.* (2013), concernent surtout les petits organismes communautaires. En effet, ces derniers rencontrent de réelles difficultés à offrir des salaires justes à leurs employés. Contrairement aux grands où les employés jouissent de bonnes conditions de travail et autres avantages sociaux, les petits se contentent du minimum. Les employés semblent cependant satisfaits et dévoués à leur mission.

Zack (2003) déclare que les organismes sans but lucratif peuvent utiliser d'autres mesures pour compenser des salaires faibles. C'est ce qui est confirmé par les résultats.

Les petits organismes offrent des horaires flexibles et accordent de l'importance à la valorisation du travail effectué par les employés.

Mais, contrairement à cette étude qui fait le lien entre la satisfaction des employés, l'éthique et la fraude, la mise en place des mesures salariales ne poursuit pas un but de lutte contre la fraude. En effet, malgré leur accord sur le lien entre ces éléments, au départ les employeurs les envisageaient comme des mesures à but social.

**Tableau 4.4** Extraits sur les moyens de promotion de l'éthique

Grands	« Je dirais moi en comptabilité c'est tout le temps. Parce que je leur mets les mains dans l'argent donc enquête de crédit, dossier criminel et tout ce qui a. Pour le reste de la boîte je ne sais pas s'ils font ça. Mais c'est 2 entrevues et on vérifie les références, je sais que ça, c'est pour tout le monde »
	« [...] Toutes les compagnies ont un code d'éthique et moi personnellement, je trouve un code d'éthique, tu le lis la première fois et puis c'est tout. Tu le lis pratiquement à la moitié. [...] Est-ce que le guide ou le code éthique peut prévenir la fraude? Non. C'est vraiment juste quelque chose qui donne juste une idée qu'il y a un certain ordre. »
	« Comme tu dis horaire flexible, je peux travailler de la maison une journée. Il y a des portables de disponibles. Si quelqu'un ne veut plus avoir un Desktop, il peut avoir un portable et de temps en temps travailler de la maison. [...] Des vacances aussi, on a... les employés ont 3 semaines de vacances. En plus ils ont la semaine de Noël de congés et qui est tout payé. Et puis ça, c'est 4 semaines quand tu y penses. Et il n'y a pas beaucoup de place où tu as 4 semaines de vacances. »
Petits	« J'ai fait un processus d'embauche. Puis la personne que je connaissais elle a plein de personnes qui la connaissaient ici, puis elle était connue dans d'autres organismes.[...] Mais faut comprendre que dans le milieu communautaire qu'on a, on se connaît tous et des fois on essaie d'être... C'est difficile de ne pas avoir de conflit d'intérêts lorsqu'on embauche des gens »
	« Ça dissuaderait (parlant des codes d'éthique) si tu es dans une structure solide où il y a des contrôles. Mais si c'est écrit puis que la personne sait qu'il n'y a pas de contrôles dans l'organisme, bein c'est écrit »
	« [...] Donc, on a mis en place une stratégie, une politique qui fait que les gens sont valorisés, puis les gens participent à des rencontres, à des réunions de haut niveau même avec des attachés politiques. [...] En fin de compte, on essaie d'aller chercher une valorisation autre que monétaire. [...] On a des horaires flexibles. Les gens ajustent leur horaire en autant que... par rapport à la notion de travail famille »

### 4.3.3 Les contrôles basés sur l'implication des employés

Cette catégorie de contrôle considère que l'employé peut jouer un rôle essentiel dans la lutte contre la fraude. Conformément aux résultats attendus, l'implication des employés est jugée efficace dans tous les organismes sans but lucratif. D'ailleurs, les réponses des participants ne dénotent pas de différences entre les petits et les grands organismes. Les résultats sont donc présentés pour l'ensemble des participants.

En accord avec Agarwal et Malloy (1999), il semble que les organismes sans but lucratif impliquent déjà informellement les employés dans leurs décisions opérationnelles. À l'unanimité et conformément aux conclusions de Bradley (2015), les personnes estiment que l'implication des employés est une bonne chose.

*« [...] ils fonctionnent déjà comme ça dans leurs activités courantes. Exemple, ils ont un problème d'équipe, ils ont quelque chose qui ne fonctionne pas. Qu'est-ce qu'ils font ? Ils s'assoient tous ensemble, ils réfléchissent et ils arrivent à une solution ».*

L'efficacité de cette implication semble avoir plusieurs raisons. D'une part, elle permet à l'organisme de profiter des expériences acquises par les employés dans d'autres organismes et d'apporter de nouvelles idées. D'autre part, l'employé se sent considéré par son employeur, il va donc être plus reconnaissant.

Cependant, lorsque l'implication concerne leur participation aux politiques de contrôle, les avis sont mitigés. À l'instar de Greenlee *et al.* (2007), certains participants estiment que faire participer les employés va augmenter leur sentiment d'appartenance et leur sensibilité aux contrôles :

*« C'est différent de dire on va adopter une politique d'éthique au milieu du travail et on va demander aux employés de s'impliquer dans la réflexion, la rédaction puis la mise en œuvre. Les employés deviennent une partie prenante dans la décision. Que de se faire dire, on a décidé à l'extérieur, mais toi tu vas l'appliquer. Il ne se sentira pas nécessairement concerné ».*

Pour d'autres, l'idée soulevée va dans le sens de la littérature (Bradley, 2015; Wells, P., 2012), selon que les employés qui se sentent impliqués dans d'autres activités vont surveiller leurs collègues pour veiller à ce qu'ils respectent les règles.

*« C'est bien parce c'est une façon de dire aux autres [...] tout le monde est en train de se voir. [...] ça va créer... pas une ambiance de méfiance, mais ils savent que tout le monde doit bien agir parce que sinon... ».*

Toutefois, des limites ont été soulevées. Parmi elles, il y a la déception de l'employé si l'organisation ne tient pas compte de sa proposition ou une culture d'entreprise trop rigide pour que les employés soient amenés à prendre des initiatives.

Quant à la façon dont l'implication des employés aux contrôles pourrait se réaliser dans leur organisme, plusieurs formes ont été envisagées. Pour les grands, il s'agit de continuer à le faire dans leurs activités quotidiennes. Ils ont aussi proposé des boîtes à idées ou un questionnaire. Pour les petits, la plupart le feraient pendant une de leurs réunions d'équipe habituelles ou aux réunions du conseil d'administration. Ce point ne sera pas l'objet principal de la réunion, mais un parmi les autres sujets du jour.

Néanmoins, il semble que les employés proposent déjà spontanément des pistes d'amélioration pour les contrôles lorsqu'ils se sentent en confiance et écoutés.

*« C'est déjà arrivé! Que pour aller à notre salle [...], il y a un code dans la porte. Puis une de mes agentes me dit : il serait peut-être le temps qu'on change le code. Ça fait longtemps qu'il roule et tout et tout. Fait que là j'ai dit oui. Et je pense que des choses de même, elles me le disent ».*

Concernant le système de lancement d'alerte (voir tableau 4.5 pour des exemples), tous les participants sont d'accord que ce système peut être efficace pour lutter contre la fraude à condition que les faits soient avérés pour qu'il ne devienne pas un système de règlement de compte entre employés. Cependant et conformément aux résultats attendus, aucun organisme n'avait un système de lancement d'alerte officiel. D'ailleurs, il n'y a que trois organismes qui jugeaient judicieux de le formaliser.

**Tableau 4.5** Efficacité du système de lancement d'alerte

Raison donnée	Nombre de fois	Exemple
Oui, mais avec un nom plus positif	1	« [...] C'est une bonne chose, j'en prends note, mais ce n'est pas... On encourage la participation dans plusieurs détails. Whistleblower... s'il y avait un mot un peu plus positif que négatif ... il faudrait trouver quelque chose, tu sais.... Ça devient un... des gens qui vont le voir comme un système de.... »
Pourquoi pas	4	« Pourquoi pas ? Je ne suis pas sûr qu'il y ait un grand intérêt de la part des membres, mais pourquoi pas ? Ça peut toujours..., je ne pense pas que ça puisse être mauvais dans n'importe quelle organisation que ce soit. »
Existe déjà de façon informelle	4	« Je ne crois pas que ça vaille la peine de mettre en place un processus formalisé. S'ils avaient une préoccupation, les gens ont l'habitude de nous les partager assez promptement que ce soit financier ou autre. Fait que l'environnement tu sais, est rassurant pour ça. »
On n'en a pas besoin	2	« Effectivement, mais dans un milieu aussi petit comme ici, une fraude se voit tout de suite. La proximité du travail, le fait que les budgets sont suivis à la cent près. Parce qu'on manque d'argent, donc ça se voit tout de suite. »
Climat de suspicion et surveillance	3	« Moi je ne trouve pas que l'écrire noir sur blanc, ça serait efficace. Parce que là tu l'explicites trop. Parce que là c'est quand même c'est écrit donc chacun va avoir l'impression qu'il est surveillé. L'explicitier par écrit c'est différent. »
Trop de règles et de contrôles	2	« J'ai l'impression que l'attitude que les gens ont ici c'est on va se donner des règles pour les problèmes qu'on voit. Et à la dernière assemblée, il y en a qui ont dit pourquoi vous nous arrivez avec des problèmes comme ça? On n'a pas de problème comme ça! »
On ne veut pas savoir qui a fraudé	1	« Je n'en ai aucune idée. Mais ça me fait penser à quand il y a eu l'histoire de la petite caisse, ils n'ont pas vraiment cherché à savoir c'est qui »

Les participants sont unanimes sur la nécessité de protéger l'anonymat des lanceurs d'alerte pour encourager l'employé à signaler une fraude.

*« Je pense que les gens s'il y avait une fraude, je pense que les gens voudront informer la direction, mais ils ne voudraient pas que leur nom... que la direction sache que ça vient d'eux. [...] Par peur de rien! Par peur, point! »*

Les réponses confirment les résultats des études (Arnol Sr et Ponemon, 1991; Dozier et Miceli, 1985; Near et Miceli, 1985) concernant l'arbitrage cout/bénéfice que l'employé doit effectuer avant de lancer l'alerte.

*« On dirait que tu es toujours pris dans un dilemme [...] C'est un geste qui vient avec des conséquences puis ce n'est pas des conséquences banales. C'est toi face à tes collègues, toi face à ton organisation puis c'est aussi toi face à tes responsabilités dans la vie, parce qu'il faut que tu travailles pour vivre. »*

Les participants se sont aussi exprimés sur la forme que prendrait un système de lancement d'alerte s'il devait être formalisé. Conformément aux études (Arnol Sr et Ponemon, 1991; Dozier et Miceli, 1985; Near et Miceli, 1985), les participants pensent que cela se ferait en communiquant directement avec une personne d'autorité en interne. Cette personne veillera évidemment à garder anonyme la source de l'alerte. Étant donné que les organismes impliquent déjà les employés au quotidien, cela confirme aussi les propos de Bradley (2015) qui stipulent que lorsqu'une entreprise favorise le dialogue avec ses employés, ces derniers vont privilégier un lancement d'alerte à l'interne.

Deux répondants de grands organismes ont évoqué aussi une boîte courriel anonyme accessible uniquement au président ou à la personne désignée. Un seul participant a mentionné l'efficacité d'une ligne téléphonique, mais il juge qu'elle implique un coût important et par conséquent, un autre moyen serait plus convenable.

En ce qui concerne le choix de la personne à qui lancer l'alerte, les réponses convergent vers la haute direction que ce soit la direction générale, le comité exécutif ou le conseil

d'administration. Ceci confirme qu'en l'absence d'un mécanisme formel, les employés se tournent vers un gestionnaire (Kaplan et Schultz, 2007). D'autres interlocuteurs ont été mentionnés comme le contrôleur ou le comité d'audit, car ils sont responsables des affaires financières. Pour un organisme, il pourrait s'agir d'un syndicat. La raison évoquée pour ces choix réside dans leur position d'autorité.

Dans cette partie sur l'implication des employés, l'absence d'un système de lancement d'alerte et d'une implication formelle aux contrôles ne permet pas d'évaluer si ce type de contrôle est de nature symbolique ou substantielle. Néanmoins, si les organismes étaient amenés à formaliser cette implication, cela relèverait d'une gestion bien réelle du risque de fraude.

#### 4.3.4 Les contrôles basés sur la gouvernance

Cette dernière catégorie de moyens de prévention et détection de fraude s'intéresse à l'implication du conseil d'administration et ses différents comités aux politiques de contrôle, à leur responsabilité de supervision de la direction et enfin à leur rôle dans la politique éthique de l'organisme.

Onze participants jugent que les membres de leur conseil d'administration sont impliqués dans les activités de l'organisme. Concernant la fraude, il y a plus de supervision dans les grands organismes que dans les petits.

Quatre grands organismes avaient des administrateurs qui supervisent les opérations et posent des questions sur les budgets, mais seulement deux ont un comité d'audit.

*« [...] Quand on regarde le bilan au côté mensuel, on voit qu'il y a une bonne gestion du cash-flow, on voit qu'on a réduit les frais financiers, on voit qu'on n'a pas été sur la marge de crédit. On voit que nos ratios se maintiennent ou s'améliorent. Puis on donne au CA un tchiktchik là d'explications pour le bilan. »*

Certains participants ont émis l'idée que les administrateurs qui siègent sur leurs conseils ont des fonctions importantes en dehors de l'organisme et par conséquent, ne

veulent pas que leurs noms soient associés à des scandales de fraude. Ils posent donc des questions sur les états financiers et trois organismes procèdent à une gestion de risque formelle ou informelle. Dans ce dernier cas, elle prend la forme d'un entretien annuel avec l'auditeur externe. Mais, en accord avec Bierstaker *et al.* (2006), cette démarche se fait au cas par cas et non dans une optique long terme.

Les entrevues n'ont pas montré si l'implication des administrateurs était motivée par leur responsabilité de loyauté et de diligence, ou pour préserver leur réputation personnelle ou encore parce que l'organisme leur offrait une forme de rémunération.

Dans les deux autres grands organismes où leur implication faisait défaut, la raison n'est pas liée à un manque d'expertise tel que le stipule l'étude de Harris *et al.* (2015). En effet, les répondants considèrent que leurs administrateurs ont des compétences en gestion. La cause est plutôt imputée à leur absence au quotidien dans l'organisme. Par conséquent, ils délèguent la fonction de contrôle à la direction générale et ne posent pas beaucoup de questions (Gibelman et Gelman, 2001).

Dans les petits organismes aussi, les administrateurs posent des questions sur les états financiers. Pourtant, aucun d'eux ne fait de gestion du risque, car ils n'envisagent pas qu'une fraude puisse leur arriver. Conformément à l'étude Ernst & Young (2006), le risque de fraude est minimisé au profit d'autres risques tels que la baisse de ressources. Par conséquent, l'étude n'a pas pu déterminer si les questions sont posées pour déceler une fraude ou pour s'informer des activités réalisées durant l'année.

Par ailleurs, contrairement aux grands organismes, il semble que le problème de compétence en gestion soit présent dans les petits. Un participant a soulevé l'idée que ce soi-disant manque de compétence est de la « mythologie », car le manque de financement les oblige à devenir des experts en gestion budgétaire et de produire 15\$, avec 1\$. Pourtant, il y avait trois petits organismes où les administrateurs se reposent

sur les compétences d'un seul administrateur ou membre qui s'y connaisse en comptabilité pour poser les questions à leur place.

*« Tous les mois, on nous remet les budgets, l'état de la situation financière, etc., les résultats du mois en cours. Puis à chaque fois, le trois quarts des yeux va se tourner vers moi pour savoir est-ce que moi j'approuve le tout ou pas, tu comprends ? ».*

Il est donc très important de s'assurer que chaque conseil d'administration ait au moins un membre qui s'y connaisse en gestion et qui pose les bonnes questions.

Concernant la participation du conseil d'administration à la culture d'éthique, elle était difficile à mesurer. Quatre participants en ont parlé spontanément à la question sur les codes d'éthique et les lanceurs d'alerte. Pour eux et en accord avec Cressey et Moore (1983), la mise en place de code d'éthique est efficace uniquement si le discours va de pair avec les décisions managériales. Conformément à la littérature (Gallagher et Radcliffe, 2002; Harris *et al.*, 2015; Wells, J. T., 2014), les participants ont précisé que le ton sur l'éthique doit être donné du sommet de la hiérarchie pour que les contrôles fonctionnent.

*« Quand tu fais le ménage [...], tu commences toujours par balayer par la marche d'en haut, puis tu descends la poussière. Alors, si ton conseil d'administration, si ton président, si l'exécutif n'a pas valeur, est mou, n'a pas de code d'éthique, tu ne peux pas t'attendre à des miracles en bas. S'ils ferment les yeux puis ils sont toujours trop occupés pour voir ce qui se passe et qu'ils ne sont pas capables de confronter, tu peux mettre tous les programmes, des conseillers, ça ne bougera pas ».*

Aussi, les participants considèrent que la promotion de l'éthique à travers des formations notamment, conditionne la réussite d'un système de lancement d'alerte.

*« [...] puis l'aspect éducation est très important. Je ne pense pas qu'on perde à communiquer ces choses-là. [...] du fait que la fraude est un certain tabou [...] C'est dur à démystifier puis à être à l'aise et créer un climat de confiance. [...] c'était beaucoup d'éducation, où tu dis : on ne demande à personne d'être Big Brother là! On ne demande pas de stouler là! C'est juste un mécanisme de plus qui existe pour notre bonne situation et tout ça. Puis le rendre que ce n'est pas négatif. Fait que ça, ça prend de la communication ».*

#### 4.3.5 Efficacité des moyens de prévention et détection fraude actuels

Après avoir énuméré les contrôles qu'ils ont mis en place dans leurs organismes, les participants ont été questionnés sur l'efficacité de ces moyens pour prévenir et détecter la fraude. Pour tous, les moyens actuels sont efficaces.

Pour les participants des grands organismes, ils ont déjà mis tous les moyens recommandés. Les tâches étant séparées et la supervision effectuée par plusieurs instances rendent ce risque très minime. Quant aux moyens supplémentaires, un participant avait envisagé l'embauche d'une personne supplémentaire si le volume des transactions augmente. Autrement, les participants considèrent qu'ils ont fait le maximum nécessaire et qu'au-delà, cela ne ferait qu'alourdir les processus.

Concernant les petits organismes, les moyens actuels sont efficaces, car la supervision des opérations vient compenser l'absence d'une séparation de tâches. D'ailleurs, les ressources limitées les poussent à un suivi budgétaire strict, car chaque dollar compte. Il y a néanmoins un participant qui juge les moyens dans son organisme efficaces, mais temporairement. En effet, pour ce dernier, ils sont efficaces, car la personne en place malgré qu'elle gère beaucoup de choses, elle est une personne intègre et dévouée à l'organisme. Par contre, si elle partait, d'autres contrôles seraient nécessaires tels qu'une personne supplémentaire pour la comptabilité.

D'ailleurs, le recrutement d'une autre personne est le moyen supplémentaire le plus désiré. S'ils avaient plus de moyens, les participants auraient aimé avoir une personne rémunérée à temps plein qui soit qualifiée en comptabilité ou une adjointe administrative qui déchargerait le personnel des tâches administratives.

#### 4.4 Les conseils prodigués aux petits organismes sans but lucratif

Tous les participants ont été invités à donner un conseil à leurs collègues travaillant dans de plus petites structures. Ces derniers ayant moins de moyens financiers à investir dans des contrôles coûteux peuvent bénéficier de l'expérience des autres organismes pour améliorer leurs processus. En raison de leur importance, toutes les réponses des participants ont été énumérées et présentées en tableau dans l'annexe A.

Il est intéressant de noter que la plupart des conseils aux petits organismes sans but lucratif fournis par les participants font partie du cadre conceptuel proposé dans ce mémoire. La conjonction des points discutés dans cette étude et les conseils des participants permettent de mettre en lumière les recommandations suivantes:

- Faites confiance, mais vérifiez. Le premier conseil est de ne pas accorder une confiance excessive aux autres. La convivialité est une belle qualité à maintenir, mais elle ne doit pas empêcher la précaution et le discernement au travail. Comme le disait l'ancien président américain Ronald Reagan « Trust, but verify ».
- Commencer à l'embauche. Certes la vérification des références n'est pas complètement effective pour déceler les fraudeurs potentiels. Néanmoins, elle est utile à mettre en place, car elle permet de s'assurer que les candidats disent bien la vérité sur leurs parcours et qu'ils sont bien qualifiés pour le travail. Dans certains cas, seul l'ancien employeur est au courant de comportements douteux.
- Les bases de la comptabilité. Il faut aspirer à séparer les tâches incompatibles. Cela peut se faire par l'implication des bénévoles ou des membres du conseil d'administration qui pourraient aider pour certaines tâches. Si ce n'est pas possible, séparer l'entrée des transactions et l'approbation et la supervision des opérations à plusieurs niveaux. La conciliation bancaire est un contrôle essentiel à mettre en place. La banque peut être un allié considérable aussi par le contrôle supplémentaire qu'elle apporte. De plus, la conciliation bancaire doit être additionnée à une vérification des chèques scannés envoyés par la banque.

- L'employé est une ressource et un moyen de contrôle. L'implication des employés aux activités de l'organisme, mais aussi à l'élaboration des politiques de contrôles favoriserait leur appartenance et leur prise d'initiatives pour protéger les actifs de l'organisme. Informellement, ils seront plus enclins à corriger ou à signaler tout comportement répréhensible.
- L'éthique est l'affaire de tous. La culture éthique doit commencer en haut de la pyramide et se déverser à tous les niveaux. Les codes d'éthique et les comportements des dirigeants face à des décisions éthiques doivent donner le ton sur le respect des règles et la promotion de l'intégrité au sein de l'organisme.
- La responsabilité est une démarche volontaire. Même s'ils ne sont pas tenus de le faire, les dirigeants et les administrateurs doivent proactivement s'intéresser à la bonne gouvernance. Malgré le peu de documentation de la part du gouvernement, il existe plusieurs organismes professionnels qui ont écrit des rapports sur les états financiers et la gouvernance. Des formations sur ces thèmes existent aussi à moindre coût. Des pistes d'amélioration peuvent aussi être demandées à l'auditeur externe. La direction peut profiter de sa venue pour l'audit annuel pour revoir avec lui les failles qui existent dans le système actuel et les moyens de les améliorer.
- L'union fait la force. Comme un des participants l'explique, si les OSBL se mettaient ensemble, ils auraient moins de difficultés à fonctionner. Ils pourraient ainsi se compléter avec leurs compétences et avoir plus de poids pour leur collecte de fonds. Un autre participant proposait d'externaliser la tenue de livres à un prestataire qui s'occuperait de la gestion comptable de plusieurs OSBL. Plus ils sont nombreux, moins ils auraient à déboursier pour cette prestation. Cette idée est très intéressante, mais elle engendre un autre problème de coût et un autre en lien avec la fraude. En effet, qui contrôlerait le travail de ce prestataire? Par contre cette idée peut être développée avec le rôle que le gouvernement peut jouer.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

Cette partie constitue une discussion de certains résultats qui méritent des explications supplémentaires. Elle présente aussi des points qui ont émergé des entrevues, qui n'ont pas fait l'objet d'une étude dans ce mémoire.

#### 5.1 Le système de lancement d'alerte

Le premier sujet de discussion est en lien avec le système de lancement d'alerte. Tous les participants estiment qu'impliquer les employés dans l'élaboration des processus de contrôle serait efficace pour lutter contre la fraude. Pourtant, ils n'ont pas le même avis sur le système de lancement d'alerte qui est pourtant une forme d'implication des employés qui a prouvé son efficacité. Les échanges en entrevue ont dénoté un certain malaise et une réticence à exprimer son opinion sur le sujet. Étonnamment, le sujet de lancement d'alerte s'est révélé plus sensible que le sujet de la fraude qui est pourtant considéré comme tabou. Certains participants évitaient même de le nommer en y faisant référence par « ça » ou en ne finissant simplement pas leurs phrases. D'autres ont proposé de trouver un nom plus positif que négatif. Pourtant, c'est le terme lancement d'alerte ou whistleblowing dans certains cas qui ont été utilisés, justement parce que ce sont des versions plus allégées que le terme « dénonciation ».

À ce propos, beaucoup ne connaissaient pas ce système sous la dénomination de lanceurs d'alerte. Les participants sont plus familiarisés avec son équivalent anglais Whistleblowing. De plus, plusieurs associent ce terme à des scandales dans le monde des affaires tel que l'affaire Enron. Le sentiment qui se dégageait est que le succès du

Whistleblowing dans l'affaire Enron confirmait son efficacité et légitimait que l'on puisse l'envisager comme moyen de contrôle. Toutefois, pour les participants, il serait certainement utile, mais ailleurs, dans d'autres organismes, mais pas chez eux. Plusieurs raisons à cela. Pour certains, il ne faudrait pas entretenir une culture de dénonciation et créer un climat de suspicion qui ruinerait la cohésion des équipes. Et pour d'autres, ils n'en ont pas besoin, car la culture de travail actuelle encourage la communication avec les employés. De ce fait, les employés n'hésiteraient certainement pas à leur rapporter des comportements répréhensibles.

Ainsi, plusieurs sinon tous affirment que ce système n'est pas présent dans leur organisme. Pourtant, en réponse à des questions sur d'autres thèmes, ils mentionnent des faits qui s'apparentent à du lancement d'alerte. Par exemple, un participant a mentionné qu'il a dû informer son auditeur externe de l'agissement d'un employé en comptabilité qu'il trouvait douteux. Il apparaît donc que ce système s'effectue informellement, mais que les individus nient sa présence. L'efficacité du système d'alerte n'est donc pas limitée uniquement par la peur de représailles. Elle l'est aussi par des barrières culturelles qui vont jusqu'à un déni même de son existence.

Cette étude ne s'intéresse pas à la dimension psychologique du concept de dénonciation, car n'est pas son objet et que le sujet mérite plusieurs études à lui tout seul. Mais, il semble que l'individu témoin d'un événement qui heurte ses valeurs morales se trouve face à un dilemme qui va au-delà d'un arbitrage entre « Je le fais » ou « Je ne le fais pas », car dans les deux cas, la situation est vécue difficilement.

Dans la littérature, il est dit que le lanceur d'alerte subit des représailles de deux natures : une punitive qui vient généralement de son employeur et une autre affiliative qui concerne sa relation avec ses collègues (Arnol Sr et Ponemon, 1991). D'après les réponses, il semble que c'est la deuxième forme qui prédomine dans les organismes sans but lucratif. Cela peut s'expliquer par le fait que les représailles punitives sont plus probables dans les fraudes aux états financiers qui bénéficient à la direction. Or, dans

les OSBL, il y a moins de situations dans ce genre, car il n'y a pas de profit ou de retour sur investissement à espérer. De plus, le lancement d'alerte à l'externe n'est pas tellement envisagé pour les personnes interrogées. Le problème réside plutôt dans la crainte de représailles de la part des collègues. Trevino et Victor (1992) ont montré que les collègues de travail ont une image négative des dénonciateurs. Ceci est confirmé dans cette étude, car c'est le thème qui prédominait dans les réponses.

Deux participants ont dit que le lanceur d'alerte va être considéré comme la personne qui va « stooler » ses collègues. Bien que ce terme soit considéré comme l'équivalent anglais de « dénoncer », aucune définition du verbe « to stool » n'a été trouvée dans ce sens dans les dictionnaires classiques. C'est dans un dictionnaire en ligne Québécois<sup>23</sup> qu'a été trouvée la définition suivante :

« *Stool* : Adjectif courant dans le langage populaire québécois, emprunté à l'anglais. Il dénonce la qualité du mouchard, du cafteur, du rapporteur. »

En plus du sens péjoratif induit par cette définition, la traduction du mot « Stool » trouvée dans les dictionnaires classiques renvoie aux mots « Tabouret » ou encore « Selles ». C'est dire l'image négative que connote ce mot. D'ailleurs, en cherchant la distinction entre les deux termes sur internet, il semble que d'autres ont constaté l'amalgame entre les deux. En effet, plusieurs sites communiquent sur la distinction entre « Stooler » et « Dénoncer ». Par exemple, le site de l'Académie les Estacades qui lutte contre la violence et l'intimidation affiche ceci sur son site<sup>24</sup> :

«*Stooler*» : *C'est révéler de l'information par intérêt personnel, mais surtout pas dans le but d'aider quelqu'un.*

*Dénoncer n'est pas «Stooler». C'est dire non à une situation désagréable.*

---

<sup>23</sup> Dictionnaire Québécois : <http://www.dictionnaire-quebecois.com/definitions-s.html>

<sup>24</sup> Académie les Estacades. [s.d]. « Stooler vs Dénoncer ». Récupéré de <http://www.academielestacades.ca/fichiers/File/Intimidation/Denoncer-vs-stooler.pdf>

Le message véhiculé par ce site est aussi communiqué dans d'autres sites comme celui de la SPVM ou encore Sureté du Québec. Il y a donc une volonté d'éduquer les jeunes à faire la différence entre les deux notions. La promotion de ce système devrait être également encouragée dans les organismes sans but lucratif.

Il semble néanmoins que les individus soient enclins à rapporter des méfaits spontanément, lorsqu'ils sont dans des organismes qui les encourageaient déjà à s'exprimer sur d'autres sujets. Dans ce cas-ci, il apparaît moins chargé d'émotions négatives. Cependant, si le processus est formalisé où qu'il y a un risque d'être identifié, ils seront plus réticents à le faire. Mais une implication des employés conjuguée à une éducation sur le thème de lancement d'alerte permettrait de favoriser son utilisation informelle dans les organisations.

## 5.2 Rôle de la gouvernance dans la lutte contre la fraude

Le premier point en lien avec la gouvernance qui mérite des précisions concerne le rôle qu'accordent les gestionnaires aux contrôles dans la lutte contre la fraude. En effet, malgré leur mise en place, certains répondants affirment qu'ils n'ont jamais envisagé l'existence d'une fraude. Ceci peut induire que la fraude est un concept étranger pour les employés du tiers secteur, qui n'envisage pas comment un collègue peut frauder (Murphy, 2015). Les résultats peuvent dénoter deux choses : qu'il y a une dénégalion du risque de fraude et que la mise en place de ces contrôles relève plus d'une formalité comptable que d'une mesure pour combattre la fraude.

Il s'avère aussi que le risque de fraude est discuté que lorsqu'un cas de fraude survient. À titre d'exemple, les deux cas de fraude discutés précédemment ont été découverts par pur hasard et les nouveaux contrôles mis en place ont été discutés à ce moment-là, mais pas avant, ni après. D'ailleurs, les moyens nouvellement mis en place solutionnent ce cas de fraude en particulier et ne vont pas plus loin pour envisager d'autres risques. Dans un autre organisme, la décision de réviser les contrôles a été prise suite à un cas

de fraude survenu chez un de leurs confrères. Il semble donc que les politiques de contrôles sont élaborées une fois par le conseil d'administration, puis sont laissées à la charge de la direction qui les réévalue lorsqu'un événement majeur se produit. Néanmoins, il y a une volonté de mieux faire, car après les entrevues, plusieurs ont pris note de soumettre l'idée d'effectuer une gestion des risques à leur conseil d'administration.

L'autre point à discuter en lien avec la fraude concerne la relation entre le conseil d'administration et la direction générale. Les entrevues ont montré que dans les organismes sans but lucratif, cette relation est plus proche de la théorie de l'intendance que de celle de l'agence. En effet, contrairement à cette dernière qui considère le directeur général comme un individu opportuniste qu'il faut surveiller, il semble qu'au contraire, le dirigeant est celui qui prend les initiatives pour rappeler au conseil leur rôle. Plusieurs exemples le confirment. Par exemple, la direction d'un organisme offre des formations aux nouveaux administrateurs pour leur rappeler leurs responsabilités. Dans un autre, c'est le directeur général qui a décidé de confier la responsabilité des moyens de paiement à un autre employé, car il s'est rendu compte de sa capacité outrepasser les contrôles en place. Il y a aussi le cas d'une personne en charge de la comptabilité qui envisage de préparer un document qui récapitule toutes les opportunités qu'elle a eu de frauder avec des solutions pour y remédier. Ce document servirait de base pour les contrôles à mettre en place pour la personne qui va la remplacer. Par conséquent, la direction générale constitue une ressource importante pour l'organisme. Elle supervise les opérations et encourage les administrateurs à s'impliquer plus sérieusement dans les processus.

### 5.3 Le problème de confiance dans les organismes sans but lucratif

Tous les participants considèrent les moyens actuels comme étant efficaces pour prévenir et détecter les fraudes. Cependant, malgré les bonnes intentions des participants, le risque de fraude reste quand même réel. Les réponses obtenues

confirment que la confiance peut constituer un problème dans le tiers secteur (Gibelman et Gelman, 2002; Zack, 2003). Les organismes ont peut-être la chance aujourd'hui d'être entourés de personnes honnêtes et dévouées, mais cette situation peut ne pas durer dans le temps.

À vrai dire, cette étude montre que les ressources financières ne favorisent pas systématiquement la mise en place des contrôles efficaces dans les organismes sans but lucratif. Dans un organisme considéré de grande taille, les chèques sont signés à l'avance et la vérification des factures est laissée au soin de la direction.

Le problème de confiance peut être plus préoccupant dans les petits organismes. En effet, malgré la présence d'une supervision des opérations, la confiance décelée dans les réponses peut mitiger son efficacité. Par exemple, la supervision du travail du directeur ne sera pas poussée, car on lui fait confiance et qu'il n'y a jamais eu de problèmes après des années de collaboration. Or, cette absence de problème pourrait être due à l'absence de contrôle pour les détecter. C'est ce qu'affirme l'étude PricewaterhouseCoopers (2003) citée par Bierstaker *et al.* (2006), qui stipule que les organisations qui n'ont jamais subi de fraude mettent plutôt l'accent sur des moyens de prévention de fraude. La confiance transparait aussi dans un autre organisme où les fonds alloués à la petite caisse sont déposés dans le compte personnel de la personne responsable de la comptabilité, afin de la gestion des opérations. Le participant ne s'est pas rendu compte avant de la singularité de la situation.

Par ailleurs, la remarque d'un autre participant mérite aussi d'être soulevée. Ce dernier ne comprenait pas comment une personne pourrait s'y prendre pour frauder, car une facture est demandée pour chaque chèque et la double signature est obligatoire. Cela confirme la nécessité de fournir une formation aux gestionnaires sur les types de fraudes et comment les reconnaître (Wells, J. T., 2014; Zack, 2003). Cela aurait permis par exemple à ce participant de savoir que les factures sont faciles à créer et à falsifier et que les possibilités de frauder sont nombreuses.

#### 5.4 Thème ayant émergé des entrevues

Durant les échanges avec les participants, plusieurs ont mentionné le rôle défaillant du gouvernement à les soutenir dans leurs activités.

Le premier point concerne la documentation disponible aux organismes sans but lucratif. Un des participants faisait remarquer que l'absence de documentation propre à la gestion des organismes sans but lucratif n'encourage pas l'implication des administrateurs ni ne facilite la fonction de contrôle des gestionnaires.

Le deuxième point soulevé est le manque de reconnaissance du travail effectué par les organismes sans but lucratif. Le gouvernement minimise les difficultés auxquelles font face les organismes sans but lucratif, surtout les organismes communautaires. Ces derniers voient la demande pour leurs services augmenter alors que leurs ressources diminuent. Le gouvernement leur rajoute des contraintes de surcroît telles que l'obligation d'un audit externe des états financiers qui constitue un coût important. Un autre participant expliquait que pour des raisons de compressions budgétaires, le gouvernement a décidé de limiter le déplacement des fonctionnaires. Ainsi, au lieu d'envoyer une délégation à Montréal pour des événements importants, il impose dorénavant aux organismes communautaires de se déplacer à Québec. En plus de leur difficulté à offrir des salaires décentes à leurs employés, ils doivent aussi composer avec des frais de déplacement supplémentaires. Et s'ils ne le font pas, ils doivent subir les reproches des fonctionnaires quant à leur manque de coopération.

Cette situation diffère du fonctionnement adopté par l'état de Singapour pour aider les organismes de son tiers secteur. Dans leur étude, Othman *et al.* (2012) ont mentionné les initiatives prises par l'état de Singapour pour diminuer le fardeau des organismes sans but lucratif en lien avec la gouvernance. La création d'une commission de charité et d'un fonds commun permet d'offrir à ces organismes des formations, des services de consultations et de l'aide pour l'information financière et technologique. Par exemple, la commission propose aux organismes ne disposant pas de personnes qualifiées de

financer en partie les services d'un professionnel indépendant pour s'occuper de la comptabilité. Elle se charge aussi de contrôler le travail effectué par ce dernier. La commission offre également des formations à prix moindres sur les comptes recevables et autres systèmes comptables, et ce directement dans l'organisme. Enfin, le fond commun sert à fournir de l'équipement informatique à prix modiques aux organismes membres. Avec toutes ces dispositions et d'autres services, les organismes sans but lucratif peuvent consacrer leur temps et leur énergie à leur mission.

Le gouvernement ne peut se passer du tiers secteur, car ce dernier rend des services à des personnes là où il a échoué. Il est donc de l'intérêt de tous de trouver une solution en commun pour que plus de belles missions voient le jour.

Pour conclure cette discussion, les résultats des entrevues montrent que la gouvernance a un grand rôle dans la prévention et détection de fraude dans les organismes sans but lucratif. En plus de son rôle en tant qu'organe de contrôle, le conseil d'administration est un facteur de succès dans l'implication des employés. En effet, si elle est faite en amont et est conjuguée à des formations sur l'éthique, les employés seront plus enclins signaler tout comportement répréhensible qui met en danger la mission de l'organisme. Cependant, la culture de confiance ne doit pas atténuer leur responsabilité de diligence et loyauté envers l'organisme.

À l'externe de l'organisme, le gouvernement peut contribuer à l'amélioration de la gouvernance des organismes sans but lucratif en leur offrant une documentation et des services qui tiennent compte de leur réalité économique.

## CONCLUSION

Ce mémoire porte sur les moyens de prévention et détection de fraude dans les organismes sans but lucratif. Leur dépendance du financement public fait peser sur eux des pressions supplémentaires d'une meilleure reddition de compte. En raison de l'importance du tiers secteur dans l'économie canadienne, une recherche pour comprendre comment les organismes répondent à l'émergence des fraudes internes dans ce secteur est justifiée. Cette recherche poursuit plusieurs objectifs. Quelques-uns consistent à examiner la vulnérabilité perçue de ces organismes au risque de fraude et les moyens qu'ils mettent en place pour y répondre.

La revue de la littérature a montré que les organismes sans but lucratif doivent mettre en place des mécanismes de contrôle pour préserver leurs ressources et leur légitimité. Cependant, elle a permis aussi de constater que les moyens dont ils se servent ne sont pas toujours adaptés. Plus encore, les moyens qui sont jugés efficaces dans la littérature sont insuffisants, voire inexistant dans ces organismes.

Par conséquent, la présente étude a la volonté de proposer aux organismes sans but lucratif un cadre conceptuel de moyens de prévention et de détection des comportements répréhensibles. En se servant du triangle de la fraude, elle met en lumière un modèle combinant quatre catégories de contrôles pour les aider dans le combat contre la fraude. Ce modèle global suppose que pour lutter efficacement contre la fraude, les organismes doivent aller au-delà des contrôles financiers habituels et impliquer tous les échelons de l'organisation : la direction générale, les ressources humaines, les employés et les organes de gouvernance. Le modèle développé devrait être applicable à tous les organismes sans but lucratif. Toutefois, il est attendu que leur

utilisation soit plus étendue dans les grands organismes, car ils disposent de plus de moyens financiers.

Pour vérifier la pertinence de ce modèle, cette étude se base sur une approche de recherche qualitative. Plus précisément, quatorze entrevues avec des dirigeants ont été menées dans onze organismes sans but lucratif à Montréal.

Les résultats montrent que le modèle conceptuel proposé est pertinent. Les quatre catégories de moyens sont complémentaires dans la lutte contre la fraude. Plus spécifiquement, les entrevues permettent d'apporter les réponses suivantes:

- 1) Les contrôles financiers ont un rôle essentiel dans la prévention et détection de la fraude, mais ils ne représentent qu'une composante de cette démarche.
- 2) Les ressources humaines participent aux politiques de contrôle grâce à la promotion de comportements éthiques, et ce dès l'embauche.
- 3) L'implication des employés est un très bon moyen de lutte contre la fraude. L'efficacité des lanceurs d'alerte a été maintes fois démontrée. Pourtant, malgré son utilisation informelle, les dirigeants ne souhaitent pas formaliser ce système en raison de son association à la dénonciation. Les organismes devraient donc communiquer sur la distinction entre les deux termes.
- 4) La gouvernance joue un rôle critique dans les politiques de contrôle. En plus de sa fonction de surveillance, elle conditionne aussi le succès de toutes les autres catégories. Mais pour cela, les administrateurs doivent envisager sérieusement leur devoir de diligence, car la culture de confiance dans les organismes sans but lucratif peut nuire fortement à l'efficacité des contrôles.
- 5) Conformément aux attentes, l'utilisation des moyens proposés est plus étendue dans les grands organismes sans but lucratif, car leurs revenus sont plus importants.
- 6) La fraude est perçue comme un risque aussi sérieux dans le tiers secteur que dans le secteur privé. Son impact est cependant jugé plus important dans les organismes

sans but lucratif. Néanmoins, les dirigeants estiment que la fraude est moins probable dans leur organisme en raison des contrôles en place.

La pertinence de ce modèle constitue la force de cette étude. Cette dernière a également plusieurs contributions. Elle se distingue d'abord, par le cadre conceptuel qu'elle offre. Ce cadre peut être utile pour différentes organisations, quelles soient du secteur privé, public ou non lucratif. Cette étude se distingue ensuite, par sa méthodologie. Avec les entrevues, elle constitue une des rares études au Canada qui sollicite l'avis des dirigeants sur la fraude. En effet, parmi les quelques études qui ont examiné le lien entre la fraude et les organismes sans but lucratif, peu ont fait appel aux entrevues. À titre d'exemple, certaines études ont effectué des analyses de données issues des enquêtes de l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) pour extraire les données relatives aux OSBL (Holtfreter, 2008; Peltier-Rivest, 2009). D'autres études ont utilisé les cas de fraude recensés dans les médias pour leur analyse (Chen *et al.*, 2009; Gibelman et Gelman, 2001, 2002, 2004). Quant à l'étude de Othman *et al.* (2012), les auteurs ont bien mené des entrevues individuelles et de groupe avec des membres du gouvernement et certains dirigeants d'organismes sans but lucratif, mais le sujet ne concernait pas spécifiquement la fraude. L'étude portait plutôt sur l'aide que fournit le gouvernement aux OSBL pour les aider à faire face à leurs contraintes opérationnelles, telles que la gouvernance, les pratiques comptables ou encore la collecte de fonds. Contrairement à toutes ces études, le présent mémoire a l'originalité de s'appuyer sur le vécu réel des organismes face au risque de fraude. Enfin, l'étude fait ressortir des facteurs facilitant la compréhension et la mise en place d'un système de lancement d'alerte.

Pour les organismes sans but lucratif, ce mémoire permet de leur offrir un modèle de contrôle global validé par l'expérience des dirigeants participants. Le mémoire donne également des recommandations adaptées aux petits organismes qui manquent de ressources financières.

Cette étude a néanmoins des limites qui ouvrent la voie à de nouvelles recherches. Il est généralement reproché aux études qualitatives de manquer de représentativité dans leurs résultats (Poupart, 1998). En effet, bien que la recherche qualitative ne nécessite pas un grand échantillon pour l'analyse, les résultats ne peuvent être généralisés à tous les organismes sans but lucratif. La contrainte de temps dans le cadre d'un mémoire de maîtrise oblige à restreindre le nombre de cas étudiés. Cependant, une étude qui n'aurait pas cette contrainte pourrait s'intéresser à examiner la pertinence du cadre conceptuel dans un plus grand échantillon d'OSBL.

Les entrevues ont aussi une limite dans l'objectivité des résultats, car ils peuvent être biaisés. Il existe deux sources de biais : l'influence du chercheur sur le site de l'étude et l'inverse (Miles et Huberman, 2003). Par exemple, les participants peuvent fournir des réponses embellies ou manipulées pour donner une image positive de leurs organismes. Quant au chercheur, il a la capacité à biaiser les résultats en les interprétant à son avantage, intentionnellement ou pas. Pour remédier à la situation, de futures études peuvent utiliser la triangulation avec d'autres sources de données pour valider les résultats.

Par ailleurs, de futures études pourraient comparer les petits organismes sans but lucratif et les petites entreprises privées en lien avec la fraude. En effet, plusieurs participants ont souligné la similarité des problématiques auxquelles font face les deux populations, telles que l'absence d'une séparation de tâches ou l'excès de confiance.

Enfin, une autre recherche possible est d'examiner la vulnérabilité des organismes sans but lucratif aux fraudes externes. Bien qu'elle soient peu communes dans le tiers secteur, elles tendent à se généraliser à toutes les organisations, avec l'augmentation notamment de la cybercriminalité. Il serait donc intéressant d'examiner les moyens qu'ils mettent en place pour la contrer.

## ANNEXE A

### EXTRAITS D'ENTREVUES SUR LES RECOMMANDATIONS AUX PETITS ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF

**Tableau A.1** Recommandations aux petits organismes sans but lucratif

Conseils formulés par les grands organismes
<i>« C'est sûr que les OSBL c'est des organismes qui sont là pour aider souvent, donc habituellement, c'est beaucoup basé sur l'honnêteté. Les gens qui sont là-dedans habituellement sont intègres, mais peut-être que c'est trop pris pour acquis. [...] Je pense qu'on n'a pas vraiment le choix comme les entreprises régulières que d'apporter un peu plus de contrôles ».</i>
<i>Puis je pense que le monde devrait se mettre ensemble. Le gouvernement n'a plus les moyens [...] Le plaidoyer serait beaucoup important pour approcher le gouvernement pour faire changer les lois, puis même pour le financement. [...] à un moment donné, nous autres on est bon dans telle chose, vous vous êtes meilleurs dans ça, puis tu sais on va le faire... il faut qu'ils le fassent ensemble. Pas juste ici là, je veux dire, ici je parle de Montréal, mais il faut voir aussi plus large, puis voir aussi qu'est-ce que les autres font.</i>
<i>« Je dirais premièrement, j'espère qu'ils font des conciliations bancaires. Parce que pour moi, c'est le contrôle de base et c'est là où on voit les entrées et les sorties d'argent et c'est là qu'on attraperait tout ce qui est anormal. [...] Deux, si vous n'êtes pas beaucoup, d'essayer toujours de s'entraider. Parce que si quelqu'un est laissé tout seul, à lui-même, vos chances de fraude augmentent. Donc l'esprit d'équipe doit toujours être là, et je pense que l'esprit d'équipe est un gros combattant à la fraude.</i>
<i>« D'utiliser toutes les formations qui sont offertes. Au Québec, il y en a beaucoup et elles sont gratuites. Nous avons plusieurs organisations qui font des kits de formations qui sont impeccables. [...] Alors, je crois que ce n'est pas parce qu'on est une petite entreprise, qu'on ne doit pas être au courant des tendances et des nouvelles approches et c'est là ! On travaille long, mais il faut juste se pousser et y aller. Et l'autre chose, c'est plus un conseil. On travaille très proche dans un OSBL, beaucoup plus dans une entreprise chaîne de détail et le reste. Cette proximité de travail professionnel fait qu'on développe peut-être des attitudes qui dit « bein non cette personne-là, elle ne peut jamais faire ça ». Alors, moi je dirais que ce n'est pas parce qu'on est un OSBL que nous assumons ou que nous présumons. [...] on doit avoir les mêmes standards et ça c'est important [...].</i>

**Tableau A.2** Recommandations aux petits organismes sans but lucratif (suite)

<p>« Je ne sais pas s'il y aurait comme moyen peut-être d'impliquer des bénévoles, impliquer des gens comme ça..., pour venir les aider sur des affaires précises. En même temps, il faut faire attention là. Il ne faut pas faire ça trop, trop at large et garder le contrôle, mais c'est sûr que quand ils sont 2 ou 3, les tâches incompatibles, ils les ont à tour de bras. Mais justement, de peut-être impliquer quelqu'un du conseil comme bénévole, pour aider à un peu à ce qu'il soit un peu plus... Pour montrer justement qu'ils font attention. Aider à séparer un peu les tâches incompatibles. Il y a peut-être des choses de même. »</p>
<p>« Il y avait le cabinet-conseil et qui pourrait leur donner des cours, de la formation à certain niveau. [...] Il faut que les gens prennent contrôle d'eux-mêmes, il faut qu'ils s'intéressent. Il faut que le directeur, puis le trésorier ou le chef comptable ou la personne qui s'occupe un peu de ramasser les factures ait certaines notions, soit intéressée, mais ça pourrait aider d'avoir un organisme à l'externe qui s'occupe parce que ça enlèverait vraiment, ça soulagerait beaucoup d'organismes qui passent beaucoup de temps à tourner en rond administrativement à la place de faire vraiment la philanthropie, puis aider et à créer des programmes puis faire autre chose. Il y a beaucoup de gens qui engagent des bénévoles aussi [...] Ça pourrait être fait avec les gros bureaux comptables et le gouvernement. Il pourrait y avoir quelque chose. Il y a beaucoup de gens qui en fin de carrière pourraient aller travailler dans une commission, aller aider ces organismes, leur expliquer. Je ne dis pas travailler gratuitement, mais...]</p>
<p><b>Conseils formulés par les petits organismes</b></p>
<p>« Dans le fond, s'assurer de recruter les bonnes personnes. Peut-être au départ, c'est ça. [...] Oui les références, mais dans le fond s'assurer de s'entourer de personnes de confiance [...] Mais, pour les petites organisations, je pense, la meilleure façon c'est l'importance du recrutement dans le fond, au départ. Il y a toujours le risque d'erreur, mais en prenant les références, ça peut aider effectivement. »</p>
<p>« Moi, je pense qu'il faudrait en discuter à l'interne. Il faut se doter d'une politique comme je disais, une fois qu'on se dote d'une politique à l'interne en impliquant les employés, il y a une conscientisation qui se fait. Puis, la direction doit appliquer ça de façon intelligente. S'il y a rien, c'est un vacuum. Mais s'il y a quelque chose de concret et qu'ils impliquent les employés dans la discussion, dans la rédaction, dans le suivi, dans la mise en œuvre, dans la réflexion à ce moment-là, il y a une conscientisation qui se fait. Il y a une responsabilisation qui se fait. »</p>
<p>« Ça vaudrait peut être la peine pour eux de soit consulter ou d'avoir un consultant temporairement qui ferait une analyse de leur situation, peu importe qui là, mais quelqu'un, quelque part fasse une analyse ou qu'ils aient accès à un expert ou qu'ils puissent faire un état de situation puis voir comment améliorer le tout. [...]Sinon des mesures simples, écoute il y en a tellement. Je veux dire, le suivi des suites numériques de toutes tes factures, de t'assurer qu'il y a un registre pis de t'assurer qu'il y a un employé qui regarde. Ça ne prend pas tout le temps une caméra de surveillance pour checker quelqu'un. Je pense qu'il y a les principes de base qui sont dans la littérature depuis 100ans et qui sont quand même très bons »</p>

**Tableau A.3** Recommandations aux petits organismes sans but lucratif (suite)

<p>« Les contrôles financiers. Il faut juste s'assurer que 3, 4 contrôles financiers soient bien faits de façon constante. C'est aussi simple que la réconciliation bancaire, de regarder les entrées de journal puis de les balancer avec les ressources externes et les chiffres. Puis par quelqu'un d'autre que..., d'avoir un oversight, par quelqu'un d'autre que le gars que ça fait 20ans qu'il fait ça. Puis tu sais, les autorisations de dépenses, tu couvres vraiment 80% de ce qui peut arriver de mal, tu as la chance de le voir là. Si quelqu'un sort de l'argent, il faut que ça passe par la caisse. Ils ont un compte et tout se passe là. Fait que c'est une ligne là quelqu'un part. Faut que quelqu'un regarde que... Fait que ça serait mon conseil. Juste avoir un petit squelette de 3, 5 contrôles clés, mais bien définis : rôle et responsabilités et l'exécution ça aiderait beaucoup</p>
<p>« Moi je pense que ce qui empêcherait ça serait d'avoir plusieurs yeux sur la comptabilité tout simplement. C'est que quand tu as un comptable de l'externe et que tu as une personne de l'interne qui fait ça, plusieurs personnes de l'interne qui font ça, je suppose qu'il n'y aurait pas beaucoup de moyens... sauf s'ils font équipe là (rires). Mais ça serait quelque chose d'intéressant. Que ce ne soit pas une seule personne qui s'occupe de la comptabilité. C'est pour ça que je trouve que c'est un avantage quand quelqu'un aide ici à la comptabilité parce que tu as une autre vision. Dans les deux sens, une autre vision que ce soit bien fait d'une meilleure manière. Et une autre vision que là tu as moins de risques de fraude. »</p>
<p>« Je ne sais pas comment ça se passe dans les autres organismes. Je n'ai aucune idée comment ça se fait, qu'est-ce qu'ils ont comme contrôle. Je n'ai vraiment aucune idée. Euh... Nous ici, c'est ça. C'est le conseil d'administration qui a la signature, pour certains membres du conseil. Mais c'est la confiance. On ne peut pas faire venir quelqu'un du conseil d'administration à chaque fois qu'on va faire un chèque. Alors, il y a des chèques qui sont signés. Et il reste ma signature, mais je ne fais pas les chèques moi. C'est les chèques que va faire [...] avec une facture, puis je vais mettre la deuxième signature. Les seuls chèques qui n'ont pas de factures c'est les salaires. Mais sinon tous les autres chèques, il y a toujours une facture. »</p>
<p>« C'est sûr que ça prend un apprentissage et une participation de plus de personnes possibles. Donc ça serait mon conseil. Mais je ne suis pas expert et je suis quand même réaliste là, ce n'est pas nécessairement le plus facile à faire. Oui, faire les contrôles normaux, les deux signataires, oui ok il ne faut pas que ça soit un signataire, essayer le plus possible de diviser les postes, une personne s'occupe des dépôts, une personne s'occupe des retraits. »</p>

## BIBLIOGRAPHIE

- ACFE. (2016). *Report to the nations on Occupation Fraud and Abuse - 2016 Golbal fraud study*. : Association of Certified Fraud Examiners. Récupéré de <http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>
- Adams, J.S., Tashchian, A. et Shore, T.H. (2001). Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior. [Article]. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 199-211. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12128617&lang=fr&site=ehost-live>
- Agarwal, J. et Malloy, D.C. (1999). Ethical Work Climate Dimensions in a Not-For-Profit Organization: An Empirical Study. [Article]. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 1-14. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12146228&lang=fr&site=ehost-live>
- Albrecht, W.S. et Hoopes, J.L. (2014). Why Audits Cannot Detect All Fraud. *The CPA Journal*, 84(10), 12-21. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de <http://search.proquest.com/docview/1648075212?accountid=14719>
- Andrade, J.A. (2015). Reconceptualising Whistleblowing in a Complex World. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 321-335. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2105-z> *ABI/INFORM Global*.
- Arnol Sr, D.F. et Ponemon, L.A. (1991). Internal Auditors' Perceptions of Whistle-Blowing and the Influence of Moral Reasoning: An Experiment. [Article]. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 10(2), 1-15. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9703212520&lang=fr&site=ehost-live>
- Ashforth, B.E. et Gibbs, B.W. (1990). The double-edge of organizational legitimation [Article]. *Organization Science*, 1(2), 177-194. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4434140&lang=fr&site=ehost-live>
- Ashton, J. (2015). 15 Years of Whistleblowing Protection under the Public Interest Disclosure Act 1998: Are We Still Shooting the Messenger? [Article]. *Industrial Law Journal*, 44(1), 29-52. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=101451310&lang=fr&site=ehost-live>

- Bailey, L.F. (2014). The origin and success of qualitative research. [Article]. *International Journal of Market Research*, 56(2), 167-184. doi: 10.2501/IJMR-2014-013 *bth*.
- Banisar, D. (2011). Whistleblowing: International Standards and Developments. *SANDOVAL, IRMA E*. Récupéré de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1753180](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1753180)
- Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research. [Article]. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837-854. doi: 10.2501/IJMR-2015-070 *bth*.
- Beal, C.P. et Griffin, T. (2012). Examining The Impact Of Sarbanes-Oxley On Non-Profit Health Care Organizations. *Journal of Business & Economics Research (Online)*, 10(2), 69. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de <http://search.proquest.com/docview/1418704052?accountid=14719>
- Beasley, M.S. (1996). An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. *The Accounting Review*, 71(4), 443-465. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de <http://search.proquest.com/docview/218534897?accountid=14719>
- Beasley, M.S., Branson, B.C. et Hancock, B.V. (2010). Are You Identifying Your Most Significant Risks? *STRATEGIC FINANCE*.
- Beasley, M.S., Carcello, J.V. et Hermanson, D.R. (2001). Financial Reporting Fraud: Could It Happen to You? [Article]. *Journal of Corporate Accounting & Finance (Wiley)*, 12(4), 3-9. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17077357&lang=fr&site=ehost-live>
- Beasley, M.S., Carcello, J.V., Hermanson, D.R. et Lapidès, P.D. (2000). Fraudulent Financial Reporting: Consideration of Industry Traits and Corporate Governance Mechanisms. [Article]. *Accounting Horizons*, 14(4), 441-454. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3872979&lang=fr&site=ehost-live>
- Bierstaker, J.L., Brody, R.G. et Pacini, C. (2006). Accountants' perceptions regarding fraud detection and prevention methods. *Managerial Auditing Journal*, 21(5), 520-535. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02686900610667283> *ABI/INFORM Global*.
- Bradley, J.M. (2015). Empowering Employees to Prevent Fraud in Nonprofit Organizations. *Faculty scholarship, Paper 1446*. Récupéré de [http://scholarship.law.upenn.edu/faculty\\_scholarship/1446/](http://scholarship.law.upenn.edu/faculty_scholarship/1446/)
- Burke-Robertson, J. (2009). 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire. *L'Institut Canadien des Comptables Agréés*. Récupéré de [https://www.ville.quebec.qc.ca/culture\\_patrimoine/vie\\_culturelle/loisir\\_culturel/docs/outils/20\\_questions\\_obligation\\_fiduciaire.pdf](https://www.ville.quebec.qc.ca/culture_patrimoine/vie_culturelle/loisir_culturel/docs/outils/20_questions_obligation_fiduciaire.pdf)
- Charreaux, G. (2000). *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance*. St. Louis : Federal Reserve Bank of St Louis.

- Chen, Q., Salterio, S. et Murphy, P. (2009). fraud in canadian nonprofit organizations as seen through the eyes of canadian newspapers, 1998–2008. *The Philanthropist*, 22.
- Cho, C.H., Freedman, M. et Patten, D.M. (2012). Corporate disclosure of environmental capital expenditures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(3), 486-507. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09513571211209617> *ABI/INFORM Global*.
- Cho, Y.J. et Song, H.J. (2015). Determinants of Whistleblowing Within Government Agencies. *Public Personnel Management*, 44(4), 450-472. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0091026015603206> *ABI/INFORM Global*.
- Chua, W.F. (1986). Radical Developments in Accounting Thought. [Article]. *Accounting Review*, 61(4), 601. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4479026&lang=fr&site=ehost-live>
- Conseil RH. (2013). *Rémunération des employés à temps plein des petits organismes de bienfaisance au Canada (2010)*. Récupéré de [http://www.hrcouncil.ca/documents/IMT\\_petitsorganismes\\_2010.pdf](http://www.hrcouncil.ca/documents/IMT_petitsorganismes_2010.pdf)
- Craft, J.L. (2013). *Mind the gap: A case study of values-based decision making in a nonprofit organization*. (Ph.D.). University of Minnesota, Ann Arbor. Récupéré de *ABI/INFORM Global* <http://search.proquest.com/docview/1466014521?accountid=14719>. 3600929.
- Cressey, D.R. et Moore, C.A. (1983). Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. [Article]. *California Management Review*, 25(4), 53-77. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4760358&lang=fr&site=ehost-live>
- Curtis, M.B. et Taylor, E.Z. (2009). Whistleblowing in Public Accounting: Influence of Identity Disclosure, Situational Context, and Personal Characteristics. *Accounting and the Public Interest*, 9(1), 191-220. doi: 10.2308/api.2009.9.1.191
- Dhanani, A. et Connolly, C. (2012). Discharging not-for-profit accountability: UK charities and public discourse. [Article]. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(7), 1140-1169. doi: 10.1108/09513571211263220 *bth*.
- Dorminey, J.W., Fleming, A.S., Kranacher, M.-J. et Riley, R.A., Jr. (2010). Beyond the Fraud Triangle. *The CPA Journal*, 80(7), 17-23,13. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de <http://search.proquest.com/docview/637276283?accountid=14719>
- Dowling, J. et Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. doi: 10.2307/1388226
- Dozier, J.B. et Miceli, M.P. (1985). Potential Predictors of Whistle-Blowing. A Prosocial Behavior Perspective. [Article]. *Academy of Management Review*, 10(4), 823-836. doi: 10.5465/AMR.1985.4279105 *bth*.
- Duncan, J.B. et Stocks, M.H. (2003). The understanding of internal control principles by pastors. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(2), 213-225. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de <http://search.proquest.com/docview/203792159?accountid=14719>

- Dyck, A., Morse, A. et Zingales, L. (2010). Who Blows the Whistle on Corporate Fraud? *THE JOURNAL OF FINANCE*, *LXV*, NO. 6, 12882. doi: <http://dx.doi.org/10.3386/w12882> *ABI/INFORM Global*.
- Emmett, B. et Emmett, G. (2015). Portrait du secteur économique formé par les organismes de bienfaisance du Canada Document de discussion. *Imagine Canada*. Récupéré de [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/imaginecanada\\_portrait\\_secteur\\_economique\\_organismes\\_bienfaisance\\_2015-06-22.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/imaginecanada_portrait_secteur_economique_organismes_bienfaisance_2015-06-22.pdf)
- Ernst & Young. (2006). Quelle approche de la gouvernance dans l'univers des OSBL? Récupéré de [http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/eh/F/ethique/lectures/0605\\_Etude\\_OSBL.pdf](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/eh/F/ethique/lectures/0605_Etude_OSBL.pdf)
- Fama, E.F. et Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, *26*, 301-325. Récupéré de <http://www.jstor.org/stable/725104>
- Fortin, F.a. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. (3e édition. éd.) : Montréal : Chenelière éducation, [2016], ©2016.
- Gallagher, M. et Radcliffe, V.S. (2002). Internal Controls in Nonprofit Organizations: The Case of the American Cancer Society, Ohio Division. [Article]. *Nonprofit Management & Leadership*, *12*(3), 313. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6714169&lang=fr&site=ehost-live>
- Gao, J., Greenberg, R. et Wong-on-wing, B. (2015). Whistleblowing Intentions of Lower-Level Employees: The Effect of Reporting Channel, Bystanders, and Wrongdoer Power Status. *Journal of Business Ethics*, *126*(1), 85-99. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-2008-4> *ABI/INFORM Global*.
- Gibelman, M. et Gelman, S.R. (2001). Very Public Scandals: Nongovernmental Organizations in Trouble. *Voluntas*, *12*(1), 49-66. doi: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1011242911726> *ABI/INFORM Global*.
- Gibelman, M. et Gelman, S.R. (2002). Should We Have Faith in Faith-Based Social Services? Rhetoric Versus Realistic Expectations. [Article]. *Nonprofit Management & Leadership*, *13*(1), 49. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7487288&lang=fr&site=ehost-live>
- Gibelman, M. et Gelman, S.R. (2004). A Loss of Credibility: Patterns of Wrongdoing Among Nongovernmental Organizations. *Voluntas*, *15*(4), 355-381. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-004-1237-7> *ABI/INFORM Global*.
- Greenlee, J., Fischer, M., Gordon, T. et Keating, E. (2007). An Investigation of Fraud in Nonprofit Organizations: Occurrences and Deterrents. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *36*(4), 676. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de <http://search.proquest.com/docview/231487060?accountid=14719>

- Harris, E., Petrovits, C. et Yetman, M.H. (2015). Why Bad Things Happen to Good Organizations: The Link between Governance and Asset Diversions in Public Charities. Récupéré de <http://ssrn.com/abstract=2604372>
- Have, P.t. (2004). *Understanding qualitative research and ethnomethodology*. London : London : Sage Publications.
- Holtfreter, K. (2008). Determinants of fraud losses in nonprofit organizations. [Article]. *Nonprofit Management & Leadership*, 19(1), 45-63. doi: 10.1002/nml.204 bth.
- Industrie Canada. (2002). Guide à l'intention des administrateurs des Sociétés Sans But Lucratif. Récupéré de [http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incilp-pdci.nsf/vwGeneratedInterF/h\\_cl00020f.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incilp-pdci.nsf/vwGeneratedInterF/h_cl00020f.html)
- Iyer, V.M. et Watkins, A.L. (2008). Adoption of Sarbanes-Oxley Measures by Nonprofit Organizations: An Empirical Study. *Accounting Horizons*, 22(3), 255-277. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de <http://search.proquest.com/docview/208894408?accountid=14719>
- Jensen, M.C. et Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. [Article]. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. bth. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12243301&lang=fr&site=ehost-live>
- Kaplan, S.E., Jr. et Schultz, J.J., Jr. (2007). Intentions to Report Questionable Acts: An Examination of the Influence of Anonymous Reporting Channel, Internal Audit Quality, and Setting. *Journal of Business Ethics*, 71(2), 109-124. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-0021-6> *ABI/INFORM Global*.
- Kaptein, M. (2011). From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 513-530. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0591-1> *ABI/INFORM Global*.
- Kimmel, P.D., Weygandt, J.J., Kieso, D.E., Trenholm, B. et Irvine, W. (2014). *Financial Accounting: Tools for Business Decision-Making, 6th Canadian Edition*. Dans Wiley, J. (dir.).
- Kummer, T.-F., Singh, K. et Best, P. (2015). The effectiveness of fraud detection instruments in not-for-profit organizations. [Article]. *Managerial Auditing Journal*, 30(4/5), 435-455. doi: 10.1108/MAJ-08-2014-1083 bth.
- Landry, P., Préfontaine, S. et Turbide, J. (2013). La succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL culturels du Québec *École des Hautes Études Commerciales (HEC)*. Récupéré de [http://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2014/06/RapportEnquete-couleur-3-mars-2014\\_logo-MCC.pdf](http://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2014/06/RapportEnquete-couleur-3-mars-2014_logo-MCC.pdf)
- Langtry, B. (1994). Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, 4. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/3857342>
- Lasby, D. et Barr, C. (2013). Talking About Charities Full Report 2013 - Canadians' Opinions on Charities and Issues Affecting Charities. *The Mutart Foundation*.

- Leduc Browne, P. (1999). Le tiers secteur au Canada anglais : éléments d'analyse. *Nouvelles pratiques sociales*, 12(1), 143. doi: 10.7202/301441ar
- Lee, M. (2004). Public reporting: A neglected aspect of nonprofit accountability. [Article]. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 169-185. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=15381486&lang=fr&site=ehost-live>
- MacDonal, E. Grant. (2006). «Gérer le conflit : Un guide à l'intention des conseils d'administration bénévoles». *Non-profit Sector Leadership Program*. Université Dalhousie.
- Malloy, D.C. et Agarwal, J. (2003). Factors influencing ethical climate in a nonprofit organisation: An empirical investigation. [Article]. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 224. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=10434004&lang=fr&site=ehost-live>
- Mead, J. (2008). Confidence in the nonprofit sector through Sarbanes-Oxley-Style reforms *Michigan Law Review*, 106(5), 881-900. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de <http://search.proquest.com/docview/201148752?accountid=14719>
- Miceli, M.P. et Near, J.P. (1984). The Relationships Among Beliefs, Organizational Position, and Whistle-Blowing Status: A Discriminant Analysis. [Article]. *Academy of Management Journal*, 27(4), 687-705. doi: 10.2307/255873 *bth*.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes. (2e éd.). Bruxelles : De Boeck Université.
- Morris, S. (2000). Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History. *Voluntas*, 11(1), 25-43. doi: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1008950915555> *ABI/INFORM Global*.
- Murphy, M.L. (2015). Preventing and detecting fraud at not-for-profits. [Article]. *Journal of Accountancy*, 220(6), 77-83. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111314580&lang=fr&site=ehost-live>
- Naciri, A. (2011). *Traité de gouvernance d'entreprise : l'approche scolaire*. Auteurs UQAM. Québec : Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Nayir, D.Z. et Herzig, C. (2012). Value Orientations as Determinants of Preference for External and Anonymous Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 197-213. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1033-4> *ABI/INFORM Global*.
- Near, J.P. et Miceli, M.P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics (pre-1986)*, 4(000001), 1. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de <http://search.proquest.com/docview/206129148?accountid=14719>
- Othman, R., Ali, N., Omar, N. et Abdul Rahman, R. (2012). Practical Challenges in Managing Non-Profit Organizations (NPO): Tales from Two Neighboring Countries. *EuroJournals, Inc. 2012*. Récupéré de [https://a1papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2162201](https://a1papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2162201)

- Parker, L. (2014). Qualitative perspectives: through a methodological lens. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 11(1), 13-28. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/QRAM-02-2014-0013> *ABI/INFORM Global*.
- Patten, D.M. (1991). Exposure, Legitimacy, and Social Disclosure. [Article]. *Journal of Accounting & Public Policy*, 10(4), 297-308. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7206576&lang=fr&site=ehost-live>
- Patterson, J. (1991). *The day America told the truth what people really believe about everything that really matters*. New York Toronto : New York Toronto Prentice Hall.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2nd ed. éd.). Newbury Park, Calif : Newbury Park, Calif. Sage.
- Peltier-Rivest, D. (2009). An analysis of the victims of occupational fraud: a Canadian perspective. [Article]. *Journal of Financial Crime*, 16(1), 60-66. doi: 10.1108/13590790910924966 *bth*.
- Pittroff, E. (2014). Whistle-Blowing Systems and Legitimacy Theory: A Study of the Motivation to Implement Whistle-Blowing Systems in German Organizations. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 399-412. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1880-2> *ABI/INFORM Global*.
- Poupart, J. (1998). *La recherche qualitative diversité des champs et des pratiques au Québec*. Boucherville, Québec : Boucherville, Québec G. Morin.
- Robinson, S.N., Robertson, J.C. et Curtis, M.B. (2012). The Effects of Contextual and Wrongdoing Attributes on Organizational Employees' Whistleblowing Intentions Following Fraud. *Journal of Business Ethics*, 106(2), 213-227. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0990-y> *ABI/INFORM Global*.
- ROBVQ. (2004). La gestion d'un organisme à but non lucratif, Rucuiel d'information pratique à l'intention des organisations de bassin versant du Québec.
- ROCL. (2014). Rôles, responsabilités et obligations des différentes instances d'un organisme communautaire. *Regroupement des organismes communautaires des Laurentides*. Récupéré de <http://roclautentides.com/wp-content/uploads/2015/01/R%C3%B4les-resp-CA-NOV-2014.pdf>
- Savage, G.T., Dunkin, J.W. et Ford, D.M. (2003). Responding to a crisis: a stakeholder analysis of community health organizations. *Journal of Health and Human Services Administration*, 26(3/4), 383-414. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de <http://search.proquest.com/docview/199976094?accountid=14719>
- Sawyer, K.R., Johnson, J. et Holub, M. (2010). The Necessary Illegitimacy of the Whistleblower. [Article]. *Business & Professional Ethics Journal*, 29(1-4), 85-107. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=57454642&lang=fr&site=ehost-live>
- Schwartz, M.S., Dunfee, T.W. et Kline, M.J. (2005). Tone at the Top: An Ethics Code for Directors? *Journal of Business Ethics*, 58(1), 79. doi: 10.1007/s10551-005-1390-y

- Smaili, N. (2011). La prévention des fraudes \_ cas des organismes sans but lucratif. *Working paper*.
- Somers, M.J. (2001). Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values. [Article]. *Journal of Business Ethics*, 30(2), 186-195. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4986752&lang=fr&site=ehost-live>
- Taylor, D. (2014). Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser. *CPA Canada Cahiers d'information à l'intention des administrateurs*.
- Toffler, B.L. (1991). *Managers Talk Ethics: Making Tough Choices In A Competitive Business World*. : Wiley
- Trevino, L.K. et Victor, B. (1992). Peer reporting of unethical behavior: a social context perspective. [Article]. *Academy of Management Journal*, 35(1), 38-64. doi: 10.2307/256472 *bth*.
- U.S. Securities and Exchange Commission. (2015) *2015 Annual report to congress on the Dodd-Frank Whistleblower Program*. Récupéré de <https://www.sec.gov/whistleblower/reportspubs/annual-reports/owb-annual-report-2015.pdf>
- Vermeer, T.E., Raghunandan, K. et Forgione, D.A. (2009). Audit Fees at U.S. Non-Profit Organizations. *Auditing*, 28(2), 289-303. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de <http://search.proquest.com/docview/216738282?accountid=14719>
- Wainberg, J. et Perreault, S. (2016). Whistleblowing in Audit Firms: Do Explicit Protections from Retaliation Activate Implicit Threats of Reprisal? [Article]. *Behavioral Research in Accounting*, 28(1), 83-93. doi: 10.2308/bria-51122 *bth*.
- Warren, C.A.B. et Karner, T.X. (2010). *Discovering qualitative methods : field research, interviews, and analysis*. (2nd ed., éd.). New York : New York : Oxford University Press.
- Wells, J.T. (2005). *Principles of fraud examination*. Hoboken, N.J. : Hoboken, N.J. : John Wiley.
- Wells, J.T. (2014). *Principles of Fraud Examination, 4th Edition*.
- Wells, P. (2012). The Non-profit Sector and its Challenges for Governance. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), 83-93. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de <http://search.proquest.com/docview/1030726234?accountid=14719>
- Wolfe, D.T. et Hermanson, D.R. (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. [Article]. *CPA Journal*, 74(12), 38-42. *bth*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=15290416&lang=fr&site=ehost-live>

- Yeoh, P. (2014). Whistleblowing: motivations, corporate self-regulation, and the law. *International Journal of Law and Management*, 56(6), 459. *ABI/INFORM Global*. Récupéré de <http://search.proquest.com/docview/1650884799?accountid=14719>
- Yin, R.K.a. (2012). *Applications of case study research*. (Third edition.. éd.) : Thousand Oaks, California : Sage, [2012], ©2012.
- Zack, G.M. (2003). *Fraud and Abuse in Nonprofit Organizations: A Guide to Prevention and Detection*. : John Wiley.
- Zawadzki, C. (2013). La maîtrise du risque de fraude par des mécanismes informels. Le cas d'une PME familiale. *Revue française de gestion*, p. 117-131. Récupéré de [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-2-page-117.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-2-page-117.htm).