



## Protection de l'intégrité : comment gérer la fraude, le gaspillage et les abus dans le secteur public

Par **Amanda Holden**, associée, Crimes financiers, Deloitte Canada; et **l'honorable Peter MacKay, C.P., c.r.**, conseiller stratégique, Deloitte Canada



# Table des matières

Apprivoiser la bête.....	3
Protéger l'intégrité.....	4
Affiner la surveillance .....	5
Dégager une vue d'ensemble .....	6
Favoriser l'intégrité des programmes.....	7
Comment procéder .....	9
Contacts.....	10



La fraude, le gaspillage et les abus dans le secteur public minent considérablement l'efficacité du gouvernement et érodent la confiance du public. Voici comment les organismes gouvernementaux canadiens peuvent s'attaquer à ces enjeux.

L'intégrité et la confiance vont de pair. Pour que les contribuables aient l'assurance que l'argent de leurs impôts est dépensé judicieusement, les programmes publics se doivent d'être intègres. Lorsque cette intégrité est compromise par des fraudes, du gaspillage ou des abus, ils perdent confiance en leur gouvernement.

En réalité, ces problèmes sont omniprésents et s'aggravent dans presque tous les secteurs, mais ils sont particulièrement pernicieux dans le secteur public en raison de sa taille, de sa complexité, de la lenteur de la transition numérique et du flou entourant les obligations redditionnelles.

Les formes que prennent la fraude, le gaspillage et l'abus varient considérablement d'un ministère à l'autre et d'un programme à l'autre. Pensons par exemple à la falsification d'identités pour toucher des prestations ou accéder à des comptes fiscaux ou encore aux failles dans les contrôles internes qui permettent à certaines personnes de recevoir des prestations, des subventions, des contributions ou d'autres sommes auxquelles elles n'ont pas droit.

# Apprivoiser la bête

Le risque de fraude dans le secteur public est d'autant complexifié par l'envergure de ce secteur qui a pris de l'ampleur au cours des dernières années. Dans le budget de 2022, le gouvernement fédéral consacre plus de 200 milliards de dollars<sup>1</sup> (plus de quatre fois les revenus annuels de la plus grande banque du Canada) aux dépenses budgétaires. Chaque année, le gouvernement sert plus de 38 millions de contribuables (un nombre appelé à augmenter) et des milliers de milliards de transactions sont enregistrées par conséquent. Les risques de fraude, de gaspillage et d'abus sont incommensurables, sans compter que le recours aux processus manuels traditionnels pour repérer ces risques représente un travail colossal et extrêmement complexe.

Cette complexité est décuplée par la quantité de systèmes, de processus et de technologies existantes en usage au sein du gouvernement. Il y a tellement de variables qu'il est difficile de s'entendre sur une vision unique du contribuable au sein d'un ministère, et encore plus de dégager une vision globale à l'échelle de toutes les activités gouvernementales.

La nécessité de trouver le juste équilibre entre la gestion des risques et l'intérêt public est probablement le plus grand défi auquel font face les responsables de l'intégrité du secteur public. Certes, ils veulent protéger l'argent des contribuables, mais les décisions prises dans le secteur public peuvent avoir une incidence énorme sur la vie des gens – pensez à une personne qui se voit refuser à tort des prestations pour des soins de santé en raison d'un faux positif dans le calcul du risque. Si une banque peut facilement suspendre une carte de crédit lorsqu'elle suspecte des activités frauduleuses, le gouvernement doit quant à lui faire preuve de beaucoup plus de prudence lorsqu'il envisage la suspension de prestations aux contribuables.

Prenons un événement récent qui illustre bien ce dilemme. Au début de la pandémie, lorsque la Prestation canadienne d'urgence a été mise sur pied, la rapidité a été préconisée au détriment de la prudence financière et des pratiques reconnues de prévention des risques. Après coup, certaines personnes ont soulevé des préoccupations, et des enquêtes ont été déclenchées. On suppose que des fraudes, des trop-payés et des paiements inappropriés ont entraîné du gaspillage, des abus et une perte non chiffrée, mais indéniablement importante.

<sup>1</sup> Gouvernement du Canada. Plan de dépenses du gouvernement et budget principal des dépenses (parties I et II), budget des dépenses 2022-2023, 10 mars 2022, mis à jour le 12 juillet 2022, <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/depenses-prevues/plan-depenses-budget-principal/2022-23-budget-depenses.html>



# Protéger l'intégrité

La fraude est un problème de taille, en particulier dans le secteur public. La fraude, le gaspillage et les abus détournent les fonds publics des priorités politiques importantes et compromettent les investissements futurs. La fraude liée aux paiements, et notamment aux prestations, prive de fonds certaines personnes qui en ont véritablement besoin. Elle nécessite des enquêtes auxquelles des ressources doivent être consacrées. Elle ébranle la confiance du public envers la capacité du gouvernement à gérer adéquatement les fonds publics et remet en question l'intégrité des programmes publics. Cet enchaînement de conséquences peut empêcher le gouvernement d'atteindre ses objectifs stratégiques, entretenant par le fait même le cynisme de la population et l'apathie des électeurs.

Aux États-Unis, on estime qu'en 2020, les paiements inappropriés ont représenté environ 9 % des

prestations d'assurance-emploi<sup>2</sup>, près de 24 % des versements de crédits d'impôt sur le revenu gagné<sup>3</sup> et plus de 27 % des fonds mis de côté pour le nettoyage après les incendies de forêt et les ouragans<sup>4</sup>. Au Canada, on peut s'attendre à ce que les pertes soient semblables.

Le manque d'intégrité des programmes est également un problème dans le secteur public parce que le gaspillage et les abus minent l'engagement et la confiance des citoyens. Dans une démocratie véritablement fonctionnelle, la confiance du public est fondée sur la responsabilité du gouvernement. Plus les gens ont confiance en leur gouvernement, plus ils sont susceptibles de voter, de se prononcer sur différents enjeux et de suivre l'actualité. La fraude, le gaspillage et les abus érodent la confiance du public envers le gouvernement, de même que son engagement.

<sup>2</sup> CFO. Unemployment Insurance, 2021 Q1, « High-priority programs: Payment integrity scorecard », PaymentAccuracy.gov, <https://www.cfo.gov/wp-content/uploads/2021/05/Unemployment%20Insurance%20Payments%20Integrity%20Scorecard%20FY%202021%20Q1.pdf>, consulté le 17 octobre 2022.

<sup>3</sup> CFO. Earned Income Tax Credit, 2021 Q1, « High-priority programs: Payment integrity scorecard », PaymentAccuracy.gov, <https://www.cfo.gov/wp-content/uploads/2021/03/Earned%20Income%20Tax%20Credit%20Payments%20Integrity%20Scorecard%20FY%202021%20Q1.pdf>, consulté le 17 octobre 2022.

<sup>4</sup> CFO. Hurricane Harvey – Wildfires and Hurricane Indemnity Program, 2021 Q1, « High-priority programs: Payment integrity scorecard », PaymentAccuracy.gov, <https://www.cfo.gov/wp-content/uploads/2021/03/Hurricane%20Harvey%20-%20Wildfires%20and%20Hurricane%20Indemnity%20Program%20Payments%20Integrity%20Scorecard%20FY%202021%20Q1.pdf>, consulté le 17 octobre 2022.

# Affiner la surveillance

Nous pouvons supposer que tout le monde convient que la fraude est nuisible (sauf peut-être les fraudeurs eux-mêmes), qu'il faut préconiser l'intégrité des programmes et que les pertes doivent être limitées. Pourtant, des mesures à ce chapitre tardent à être prises. Ceci dit, la plupart des organismes gouvernementaux sont mal équipés pour faire face à la fraude, et encore moins pour l'atténuer de manière proactive.

Au Canada, nous avons des ministres, des responsables désignés et des bureaux gouvernementaux qui, sous une forme ou une autre, surveillent la fraude, le gaspillage et les abus. Dans certains ministères, il s'agit d'un commissaire à la protection de la vie privée, d'un vérificateur interne, d'un ombudsman, d'un gestionnaire des risques, d'un haut dirigeant ou d'un ministre. Au niveau fédéral, c'est la vérificatrice générale qui a pour mandat de se pencher sur les cas potentiels d'abus et de fraude. Le Conseil du Trésor, composé de nombreux ministres du Cabinet, possède également une certaine influence en la matière, qui peut prendre la forme de politiques et de procédures. Si une procédure criminelle est requise,

la GRC, le SCRS, le CANAFE ou l'ARC peuvent intervenir, tout comme certaines organisations étrangères comme INTERPOL, selon la portée de l'affaire.

Cependant, dans la plupart des cas, les fonctionnaires sont mal outillés pour faire face à la fraude, au gaspillage et aux abus. Certes, la plupart des ministères et organismes gouvernementaux ont des politiques de base sur la prévention et le signalement des fraudes. Cependant, un récent sondage mené par le bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique a révélé que 55 % des organismes gouvernementaux provinciaux ne réalisent pas d'évaluation officielle du risque de fraude (et seulement 10 % d'entre eux font une évaluation dans le cadre de leurs audits des états financiers de fin d'exercice). Seuls 43 % des organismes sondés avaient en place des politiques et des procédures pour guider les employés qui soupçonnent une fraude (et parmi ceux-ci, seulement 40 % indiquaient quand appeler la police)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique. Fraud risk management survey report—2020/21, novembre 2021, <https://www.bcauditor.com/sites/default/files/publications/reports/BCOAG-Fraud-Risk-Management-Survey-Report-November-2021.pdf>.



# Dégager une vue d'ensemble

Cette approche plutôt fragmentaire présente deux grands défis. Le premier est le manque de collaboration ou d'échange d'informations entre les personnes responsables de détecter les fraudes et les abus, d'enquêter sur ces cas et d'engager des poursuites, s'il y a lieu. Cette lacune peut, d'une part, entraîner un doublement des efforts et, d'autre part, empêcher de relever des perspectives interfonctionnelles et interministérielles, ce qui rend peu probable la mise en lumière des tendances et des causes profondes.

Le deuxième défi réside dans le fait que la grande majorité des enquêtes et des mesures de contrôle concernant la fraude, le gaspillage et les abus au Canada sont réactives. Une personne présente une plainte au bureau approprié; un dénonciateur recourt à une ligne de signalement; la vérificatrice générale découvre un fait particulièrement inquiétant dans le cadre de ses vérifications. Même les organismes gouvernementaux qui ont des approches d'intégrité intentionnelles ont tendance à se concentrer sur des événements passés, plutôt que sur ce qui pourrait se produire dans l'avenir. Tout ceci signifie qu'il n'y a aucune mesure en amont pour détecter, vérifier et prévenir les cas de fraude, de gaspillage et d'abus dans le secteur public canadien.

Le Canada n'est pas le seul pays dans cette situation. La plupart des autres gouvernements font face à des défis semblables. C'est pourquoi le Royaume-Uni a récemment créé la Public Sector Fraud Authority, une autorité de lutte contre la fraude dans le secteur public. Aux États-Unis, la lutte contre la fraude relève du Government Accountability Office. L'Australie s'interroge quant à elle sur l'intérêt de créer un organisme centralisé pour combattre la fraude dans le secteur public. Mais la plupart du temps, les contrôles et les processus pour contrer la fraude, le gaspillage et les abus sont réactifs, déconnectés et inefficaces.





# Favoriser l'intégrité des programmes

Chez Deloitte, nous sommes convaincus que les organismes du secteur public canadien peuvent faire mieux. Nous croyons qu'ils peuvent faire preuve de plus de proactivité et d'efficacité et accorder plus d'attention aux données et à la prévention. Et nous sommes convaincus que d'importantes améliorations – ayant un excellent rapport coûts-avantages – peuvent être apportées rapidement.

Pour opérer cette transformation, les organismes devront délaisser leur approche actuelle du recouvrement après coup pour adopter une approche plus axée sur la prévention et l'intégrité des programmes. Il leur faudra de nouvelles capacités, de nouvelles approches et de nouvelles technologies. Ils devront échanger les données

entre eux et les analyser afin de détecter les anomalies et les risques de fraude et de gaspillage. Le savoir organisationnel et l'expérience en matière d'enquête devront être intégrés au système. Le secteur des services financiers a des pratiques exemplaires en place et des façons de faire dont le secteur public gagnerait à s'inspirer.

Néanmoins, peu importe le degré de maturité ou la robustesse des politiques et des processus de lutte contre la fraude, le gaspillage et l'abus, nous croyons qu'il y a cinq choses que tous les organismes du secteur public pourraient faire pour adopter une approche plus rigoureuse et plus globale afin de favoriser l'intégrité des programmes.



### Sensibiliser

La prévention ne sera efficace que si les dirigeants, les employés, les partenaires d'affaires et les parties prenantes sont bien au fait des risques. Tous les membres de l'organisme, quel que soit leur échelon, doivent comprendre l'importance de l'intégrité des programmes et la volonté de mettre fin à la fraude, au gaspillage et aux abus. La sensibilisation ne se limite pas à s'assurer que la direction donne le ton; il est essentiel de rappeler régulièrement aux employés les politiques et les attentes, de leur offrir une formation appropriée et de mettre en œuvre des pratiques exemplaires comme des programmes de dénonciation.



### Évaluer les risques

La plupart des organisations du secteur public mettent généralement l'accent sur la prévention ou le signalement de risques internes, comme la corruption et les pots-de-vin. Toutefois, il existe d'autres types de risques, en particulier en ce qui concerne les paiements et le traitement financier. La mise en œuvre de pratiques exemplaires telles que l'évaluation des risques et l'analyse des causes profondes appuyées par des plans d'action responsables favorise une compréhension plus complète et plus transparente des risques liés à l'intégrité des programmes, et elle peut aider à mieux déceler, gérer et prévenir la fraude, le gaspillage et les abus.



### Bien comprendre les fondements

Des politiques et procédures claires et la conscientisation des employés sont les pierres d'assise d'une solide culture d'intégrité. Toutefois, elles ne suffisent pas à elles seules à prévenir, à détecter et à corriger les fraudes. Les cadres organisationnels – y compris les modèles opérationnels, les rôles et les responsabilités clairement définis, une gouvernance robuste et des politiques régulièrement mises à jour – aident à fournir des directives claires sur la façon de lutter contre la fraude et d'empêcher les récidives. Ils permettent généralement d'accroître la transparence organisationnelle et la responsabilité pour l'ensemble du cycle de la gestion des risques de fraude.



### Veiller à l'efficacité des enquêtes

Les enquêtes sont la source de renseignements par excellence et la clé de voûte des pratiques de gestion des risques de fraude, mais elles sont aussi généralement rares. Peu importe leur degré de maturité, il est essentiel que les organismes habilite des enquêteurs ou des inspecteurs et leur donnent des moyens d'action. Grâce aux données, aux analyses et aux processus améliorés, ces professionnels peuvent davantage se concentrer sur les cas à haut risque, ce qui favorise leur efficacité, mais aussi l'amélioration des résultats globaux.



### Planifier le parcours vers l'intégrité des programmes

Il faut du temps et de l'engagement organisationnel pour développer une compréhension des risques et établir un solide modèle de gouvernance et d'exploitation axé sur l'intégrité des programmes. Les avancées relatives aux données et aux technologies favorisent une expérience client efficace, juste et positive tout en offrant une protection contre la fraude, le gaspillage et les abus. Les approches de prévention fondées sur l'analyse sont adaptées en fonction du type et du niveau de risque.

Les organismes du secteur public ont amorcé un virage vers la numérisation et opèrent ou planifient des transformations majeures à ce chapitre. Ce passage aux transactions et aux processus administratifs numériques est l'occasion parfaite d'effectuer des analyses proactives et préventives, une stratégie essentielle pour s'éloigner du modèle de recouvrement après coup. Les organismes publics doivent faire un effort conscient pour inclure les exigences en matière d'intégrité à ces transformations et ainsi éviter que les nouvelles solutions n'impliquent les mêmes risques, ou pire, qu'elles créent de plus grands risques.



# Comment procéder

Chez Deloitte, nous avons l'un des plus importants groupes de services-conseils en crimes financiers au Canada. Nous avons aidé un grand nombre d'organisations à passer de modèles réactifs à des méthodes plus proactives d'intégrité des programmes. Nos analyses indiquent que les organismes gouvernementaux pourraient recouvrer des sommes massives en améliorant leurs approches de lutte contre la fraude, le gaspillage et l'abus.

Selon notre expérience et nos capacités éprouvées dans le cadre de collaborations antérieures, il existe des façons de faire valoir le potentiel d'une solide approche axée sur l'intégrité des programmes et d'accélérer l'adoption d'une telle approche. Par exemple, les organisations qui ont déjà entrepris des initiatives de transformation des TI pourraient se pencher sur la façon dont elles peuvent utiliser ces investissements pour accélérer la transition vers l'intégrité des programmes. Même les petits investissements axés sur les données peuvent créer des sources d'information aidant à déceler et à réduire les risques de fraude.

En intégrant une initiative de ce genre à un programme organisationnel plus vaste et en élargissant leurs perspectives petit à petit, les organismes gouvernementaux amorceront un changement positif, modifieront la culture du risque et parviendront à réduire les risques. Même de petites mesures visant à renforcer l'intégrité du programme peuvent procurer de la valeur.

Une chose est sûre : les fraudeurs sont déterminés. La fraude, le gaspillage et les abus dans le secteur public ne disparaîtront pas d'eux-mêmes si rien n'est fait. Les gouvernements et les contribuables du Canada méritent mieux.

# Personnes-ressources



**Amanda Holden**  
Associée,  
Conseils en gestion  
des risques  
416-360-1336  
amholden@deloitte.ca



**Jon Haywood**  
Associé,  
Conseils en gestion  
des risques  
416-202-2872  
johaywood@deloitte.ca



**Mihaela Voicu**  
Directrice  
Conseils en gestion  
des risques  
780-421-3637  
mvoicu@deloitte.ca



**Jolande de Wet**  
Directrice principale  
Conseils financiers  
780-421-3710  
jodewet@deloitte.ca

# Deloitte.

## À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.ca/apropos](http://www.deloitte.ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par l'établissement d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 professionnels font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.