



REPUBLIQUE DU BENIN



\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_

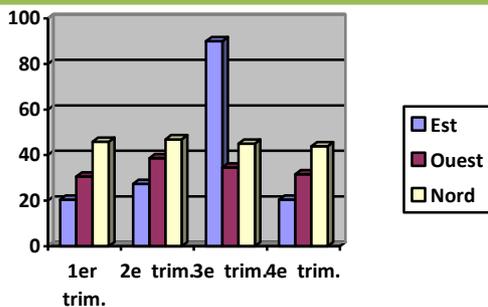
**MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT  
DE L'HABITAT ET DE L'URBANISME**

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_

**FONDS NATIONAL POUR L'ENVIRONNEMENT (FNE)**

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_

**POLITIQUE DU FNE EN MATIERE DE LUTTE  
CONTRE LA FRAUDE**



AOUT 2012

### Historique des versions

Version	Date	Auteur	Objet

Validé par :	Visa et Date :
--------------	----------------

Approuvé par :	Visa et Date :
----------------	----------------

Politique du FNE en matière de lutte contre la fraude

<b>Titre du document</b>	Politique du FNE en matière de lutte contre la fraude
<b>Langue du document</b>	Français
<b>Département responsable</b>	Département de l'audit interne
<b>Date d'approbation</b>	29 Août 2012
<b>Public destinataire</b>	Personnel du FNE et partenaires
<b>Applicabilité</b>	S'applique à toutes les activités et opérations du FNE et aux programmes ou projets financés par le FNE.
<b>Est conforme à</b>	Normes de contrôle interne COSO
<b>Documents connexes</b>	
<b>Réexamen obligatoire</b>	Août 2014

## Sommaire

<b>GLOSSAIRE</b> .....	5
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	6
1.1. Objet et domaine d'application .....	6
1.2. Définition et acronymes.....	7
1.3. Modifications et évolution .....	7
<b>2. SYNTHÈSE SUR LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS DU FNE EN MATIÈRE DE FRAUDE</b> .....	8
<b>3. DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DE LA FRAUDE</b> .....	12
3.1. Définition de la fraude.....	12
3.2. Caractéristiques de la fraude .....	13
<b>4. PRÉVENTION DE LA FRAUDE ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS</b> .....	14
4.1. Culture d'intégrité et d'éthique .....	15
4.2. Évaluation des risques et contrôle interne .....	18
4.3. Rôles du Conseil d'administration et du Directeur Général en matière d'évaluation des risques et contrôle interne.....	23
4.4. Sensibilisation et formation contre la fraude.....	24
4.5. Processus de surveillance.....	25
<b>5. INTERVENTION EN CAS DE FRAUDE</b> .....	26
5.1. Structure de délégation .....	26
5.2. Signalement d'allégations de fraude.....	26
5.3. Choix des mesures appropriées par l'auditeur interne et le directeur général.....	30
5.4. Intervention initiale en cas d'allégations de fraude.....	30
5.5. Méthode d'enquête.....	31
5.6. Mesures de redressement.....	33
<b>6. POLITIQUES CONNEXES POUR UN MEILLEUR ENCADREMENT</b> .....	35
<b>7. COORDONNÉES DES PERSONNES-RESSOURCES</b> .....	35
<b>Annexe 1</b> : Découverte pro forma d'une fraude-rapport initial .....	37
<b>Annexe 2</b> : Enquête pro forma sur une fraude – rapport final .....	39
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	41

**GLOSSAIRE**

<b>Allégation</b>	Déclaration ou accusation par une personne selon laquelle un acte frauduleux a été ou aurait été commis. Il n'est pas nécessaire, dans ce cas, de fournir une preuve de l'infraction ou de nommer les suspects, mais il existe habituellement un fondement déclaré à l'accusation.
<b>Conflit d'intérêts</b>	Situation dans laquelle l'impartialité d'un employé dans l'exercice de ses fonctions pourrait être mise en doute en raison de l'influence de considérations personnelles, d'ordre financier ou autre, cette influence – éventuelle, perçue ou réelle – étant déplacée et inadmissible.
<b>Contrôle interne</b>	Processus mis en vigueur par un organe directeur, une administration et d'autres employés et conçu pour fournir une assurance raisonnable que les risques sont gérés de manière à assurer l'atteinte des objectifs de l'organisation.
<b>Enquête</b>	Recherche ou rassemblement de preuves liant ou tendant à lier une personne ou un organisme à un comportement qui enfreint la loi ou les politiques et procédures du FNE.
<b>Évaluation du risque</b>	Processus servant à analyser les risques, notamment les risques de fraude, qui peuvent nuire aux objectifs de l'organisation ou empêcher de les atteindre, et qui permet de déterminer si ces risques doivent être évités, atténués, transférés ou acceptés.
<b>Fraude</b>	Recours à la supercherie par une personne dans l'intention d'obtenir un avantage pour elle-même ou pour une tierce partie en se soustrayant à une obligation ou en causant des torts à une autre partie. La fraude englobe, entre autres, des infractions comme la supercherie, la subornation, la contrefaçon, l'extorsion, la corruption, le vol, le complot, le détournement de fonds, le détournement de biens, les déclarations mensongères, la dissimulation de faits pertinents et la collusion.
<b>Fraude externe</b>	Fraude commise contre le FNE par une partie externe, comme les employés d'un partenaire ou d'un fournisseur.
<b>Fraude interne</b>	Fraude commise directement contre le FNE par un agent du FNE.
<b>Licenciement immédiat</b>	Congédiement immédiat d'un employé par le FNE, dès qu'il en est avisé et sans indemnité de départ qui pourrait être octroyée selon le code du travail, en se fondant sur le fait que l'employé aurait enfreint certaines dispositions de son contrat de travail.
<b>Partenaire</b>	Organisation ou société qui finance ou qui dispense des services au FNE.
<b>Partie externe</b>	Toute personne morale ou physique autre que les agents du FNE.
<b>Prévention de la fraude</b>	Stratégies conçues pour diminuer ou éliminer activement la fraude interne ou externe.

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Objet et domaine d'application

Le document de politique du FNE en matière de lutte contre la fraude est un élément important de la gouvernance de l'entité car il décrit les lignes de défense du FNE contre la fraude : la prévention, la dissuasion et la détection.

#### **Cette politique est élaborée dans le but de :**

- aider à prévenir la fraude ;
- s'assurer que le FNE ait pris toutes les mesures nécessaires afin de prévenir la fraude ;
- expliquer les procédures que la Direction générale et les employés doivent suivre lorsqu'il y a preuve ou apparence de preuve qu'une fraude a été perpétrée et
- décrire les signalements et les procédures d'enquête applicables dans une telle situation.

#### **Quelle que soit sa nature, la fraude a pour incidence de :**

- réduire les ressources dont dispose une entité pour l'atteinte de ses objectifs ;
- compromettre le fonctionnement efficace de l'entité ;
- ternir l'image de marque de l'entité, d'affecter la confiance de ses partenaires dans ses capacités à mettre en œuvre ses actions avec les ressources affectées et de façon transparente et durable.

Les agents du FNE sont tous des intendants des ressources publiques et privées qui ont été confiées à leur organisation. Par conséquent, ils devront en faire un usage efficace et rigoureux en vue de la réalisation des résultats attendus des projets et programmes du FNE.

Le FNE est décidé à prévenir, dissuader, détecter et sanctionner tous les actes de fraude contre son administration, que ces actes soient commis par des agents, les collaborateurs d'autres organisations, ou des tiers. Le FNE pratique la tolérance zéro face à la fraude. Cela signifie que tous les incidents de fraude doivent être signalés et enquêtés en conformité avec des lignes directrices établies dans le présent document pour les investigations de ce type. A cet effet, le FNE entend mieux sensibiliser ses agents et usagers

aux risques de fraude, mettre en place un système de prévention, de dissuasion et de répression de la fraude.

Cette politique s'applique à toutes les activités et opérations du FNE, notamment à tous les projets financés par le FNE, et à tous les projets mis en œuvre par le FNE grâce au financement de ses partenaires. Elle vise à prévenir et à détecter les actes de fraude impliquant non seulement les agents du FNE et ses usagers, mais aussi ses prestataires et ses partenaires financiers.

Quels que soient les termes utilisés dans la présente politique pour désigner les personnes, y compris les agents du FNE, il va de soi qu'il peut s'agir indifféremment de femmes ou d'hommes.

## **1.2. Définition et acronymes**

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the tread way commission

FNE : Fonds National pour l'Environnement

ISA : International Standards on Auditing

ISO : International Organization for Standardization

## **1.3. Modifications et évolution**

Les modifications et évolutions de cette politique sont initiées par l'audit interne et sont soumises à la validation du Conseil d'Administration du FNE.

## **2. SYNTHÈSE : ROLES ET RESPONSABILITES DES ACTEURS EN MATIÈRE DE FRAUDE**

Les rôles et responsabilités des acteurs dans la lutte contre la fraude au sein du FNE sont résumés ci-après.

### **Le Conseil d'administration du FNE**

Il est chargé de :

- Valider et promouvoir la politique de lutte contre la fraude du FNE ;
- Prendre connaissance de la déclaration du Directeur général et de l'Agent comptable relative aux liens familiaux et aux situations prévues par la loi, susceptibles de créer des conflits d'intérêts et prendre les mesures conservatoires qui s'imposent ;
- Exiger des rapports réguliers du Directeur général sur l'évaluation des risques de fraude et les mesures à prendre pour empêcher ces fraudes.
- Exiger des rapports de vérification interne réguliers de l'Auditeur interne, du Directeur général au moins deux fois l'an.
- Exiger des interventions et des mesures de suivi de la direction en ce qui concerne tous les rapports de vérification interne et externe mettant en évidence des faiblesses dans les politiques et procédures de contrôle interne;
- Connaître des cas d'allégation de fraudes dans lesquels le Directeur Général ou l'auditeur interne seraient impliqués ;
- Protéger "le dénonciateur éthique" contre les mesures de représailles.

### **Le Directeur général**

Il doit :

- Donner le bon exemple en matière d'éthique professionnelle et de bonne conduite;
- Signifier clairement que la fraude n'est pas tolérée au sein du FNE;

## Politique du FNE en matière de lutte contre la fraude

- Faire appliquer un système de contrôle interne conçu pour éliminer ou amoindrir les risques auxquels le FNE est confronté. Il est responsable de la pertinence et de l'efficacité des mesures de contrôle conçues et mises en œuvre;
- Mettre en place des mécanismes de signalement des fraudes présumées et autres problèmes relatifs à la gestion des risques de fraude;
- Veiller à ce que le personnel soit suffisamment informé des politiques de lutte contre la fraude et à ce qu'une formation convenable soit dispensée au personnel;
- S'assurer que des mesures soient prises rapidement suite à toute allégation de fraude et à toute affaire de fraude avérée;
- Prendre des dispositions pour enquêter sur des allégations de fraude et veiller à ce que des enquêtes énergiques et diligentes soient entreprises sans délai;
- Affermir l'autorité de l'Auditeur interne dans ses interventions à l'occasion de la lutte contre la fraude;
- Décider des mesures disciplinaires et/ou juridiques à prendre contre les auteurs de la fraude et les supérieurs hiérarchiques dont les omissions ont favorisé la réalisation de la fraude et veiller à ce que des mesures appropriées soient prises pour récupérer les actifs ;
- Communiquer si nécessaire avec les principaux partenaires touchés par la fraude afin de les rassurer sur le fait que toutes les mesures nécessaires sont prises;
- Veiller à ce que le suivi des affaires de fraudes soit effectué en temps opportun et renforcer les mesures de prévention;
- Prendre des mesures disciplinaires et/ou juridiques à contre les auteurs de fausse allégations;
- Prendre les mesures qui conviennent si un agent du FNE est innocenté par suite d'allégations faites de bonne foi.

## Les cadres hiérarchiques

Ils doivent :

- Évaluer les risques éventuels de fraude dans leur domaine de responsabilité et s'assurer qu'un système efficace de contrôle interne existe et fonctionne pour gérer ces risques ;
- S'assurer que les mesures de contrôle interne relatives à leurs activités sont convenablement appliquées et respectées, et permettent de couvrir les risques identifiés;
- Encourager le personnel à faire part de soupçons raisonnables de fraude en prenant au sérieux toutes les allégations et en transmettant rapidement leurs rapports sur les allégations à l'auditeur interne.

## L'auditeur interne

Il a la responsabilité de :

- Favoriser la dissuasion et la prévention en matière de fraude en évaluant l'efficacité du contrôle interne et en faisant régulièrement un rapport sur son efficience au Directeur général et au Conseil d'administration ;
- Recevoir les signalements de fraude par le personnel et les cadres du FNE;
- conseiller le Directeur général en déterminant l'ampleur de la fraude et en communiquant avec des spécialistes externes ou les autorités juridiques ;
- Mener des enquêtes internes, s'il y a lieu, entre autres en rassemblant des preuves, en menant des entrevues et en rédigeant des rapports sur ces enquêtes;
- Tenir un registre de toutes les allégations faites, de toutes les mesures prises par la suite et des résultats de ces mesures;
- Passer en revue et approuver les modifications proposées au système de contrôle interne;
- Produire un rapport biannuel d'activités adressé au Conseil d'administration dans lequel les cas de fraude avérée ou suspectée sont exposés;
- Examiner la mise en œuvre des modifications au système de contrôles internes suite à un cas de fraude afin d'évaluer leur efficience et leur efficacité.

## **Le conseiller juridique**

Sa mission est de :

- Conseiller le Directeur général et l’Auditeur interne quant aux mesures à prendre, à la participation de spécialistes externes ou d’autorités juridiques, et à la conduite des enquêtes;
- Conseiller le Directeur général et l’Auditeur interne en ce qui concerne les voies juridiques possibles ou les conséquences lorsqu’une fraude est confirmée, et sur les moyens disponibles pour récupérer les actifs et restaurer la réputation du FNE;

## **Chef service de l’Administration et du Matériel C/SAM**

Il a pour rôle de :

- Consulter le Directeur général quant aux mesures disciplinaires à prendre contre les auteurs de la fraude et les supérieurs hiérarchiques dont les omissions ont favorisé la réalisation de cette fraude ou les personnes qui ont fait des allégations frivoles ou de mauvaise foi ;
- S’assurer que des vérifications plus détaillées des références soient effectuées dans le cadre du processus d’embauche pour les postes qui sont susceptibles d’offrir plus de possibilités de fraude;
- Veiller à la formation des nouvelles recrues à la politique de lutte contre la fraude et à une formation continue du personnel en place.

## **Tout le personnel du FNE**

- Suivre des cours de formation à l’interne sur la gestion des risques et la prévention de la fraude. Signer et approuver le code de conduite et d’éthique professionnelle et la politique de lutte contre la fraude considérée comme partie intégrante de leur contrat de travail avec le FNE.
- Se comporter de manière convenable et conforme à la loi lorsqu’ils utilisent les ressources du FNE ;
- Être conscients en tout temps des possibilités de fraude et signaler les comportements douteux à leur supérieur hiérarchique ou à l’Auditeur interne, ou encore au Directeur général.

### 3. DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DE LA FRAUDE

#### 3.1 Définition de la fraude

La définition de la fraude peut varier d'un pays à un autre et d'une juridiction à une autre. Aux fins de cette politique, la fraude s'entend comme le recours à la supercherie par une personne, dans l'intention d'obtenir un avantage pour elle-même ou pour une tierce partie en se soustrayant à une obligation ou en causant des torts à une autre partie.

De manière générale, on entend par pratique de corruption tout acte consistant à offrir, à donner, à recevoir ou à demander, directement ou indirectement, toute chose de valeur dans le but d'influencer illicitement les actions d'une autre partie. Le terme fraude s'emploie pour décrire, entre autres, des infractions comme la supercherie, la subordination, la contrefaçon, l'extorsion, la corruption, le vol, le complot, la malversation, le détournement de fonds ou de biens, les déclarations mensongères, la dissimulation de faits pertinents et la collusion.

Cette politique est conçue pour s'appliquer à la fraude interne et à la fraude externe, telles que définies dans le glossaire.

Comme exemples de fraude, on peut citer, de manière non exhaustive, les cas suivants :

- la présentation de fausses déclarations dans le but d'obtenir un avantage financier ou autre, auquel une personne n'a pas droit ;
- la proposition ou l'obtention d'une chose de valeur afin d'influencer un processus d'achats ;
- la demande ou l'obtention de l'argent contre la communication de renseignements à un fournisseur dans le cadre de la fourniture de biens et services ;
- la demande ou l'obtention d'une récompense personnelle ou tout autre gain privé pour avoir agi en faveur d'un candidat dans un processus de recrutement ;
- l'usage frauduleux ou le vol d'un mot de passe pour obtenir un accès non autorisé à des systèmes informatiques ;
- la collusion ou autres ententes anticoncurrentielles entre fournisseurs dans le cadre de soumissions ;
- le vol ou l'usage illicite des biens du FNE ;
- la facturation au FNE de biens et services qui n'ont pas été livrés ou exécutés ;

- la communication sciemment de renseignements faux, trompeurs ou incomplets au FNE, à ses donateurs, ses partenaires ou autres relations d'affaires, ou le refus délibéré à fournir des renseignements lorsqu'il y a obligation de le faire.

### 3.1. Caractéristiques de la fraude

La fraude est juridiquement caractérisée par les éléments suivants :

- i. l'élément matériel : habituellement, l'existence de biens matériels à acquérir, à céder ou à utiliser de manière frauduleuse ;
- ii. l'élément intentionnel : l'établissement de la volonté manifeste de frauder ;
- iii. l'élément légal : l'existence de lois, règlements et normes définissant et sanctionnant la fraude.

A ces caractéristiques juridiques, il importe d'ajouter que la fraude est réalisée par une ou plusieurs personnes et qu'elle survient parce qu'il y a une possibilité/opportunité de la réaliser. Ainsi, la survenance de la fraude peut être due :

- à l'absence de politiques et procédures formalisées de contrôle interne ;
- à l'inaptitude des procédures de contrôle conçues et mises en place pour remédier aux risques identifiés ;
- au contournement des contrôles internes par la Direction ;
- à une insuffisante séparation des tâches et des attributions ;
- au laxisme dans la mise en œuvre de la politique de dissuasion.

#### **4. PREVENTION DE LA FRAUDE ET RESPONSABILITES DES ACTEURS**

La prévention de la fraude consiste à la stopper avant qu'elle ne survienne. Les composantes de cette prévention sont :

- **le manuel de procédures ;**
- **contrôle interne à travers la mise en œuvre de procédures**
- **la politique/l'éthique,**
- **la formation, la communication et les ressources humaines.**

Les agents du FNE, à quelque niveau que ce soit, ont à la fois la responsabilité et l'obligation de contribuer à la gestion des risques de fraude. A cette fin :

- le Conseil d'Administration et le Directeur général du FNE battent la mesure et font eux-mêmes la promotion de la gestion des risques, des contrôles internes et de la culture contre la fraude au sein du FNE ;
- le personnel opérationnel conçoit, met en vigueur et organise les mesures de contrôle, embauche les bonnes personnes et s'assure que l'infrastructure et les services relatifs aux technologies de l'information font la promotion de la sécurité des données et du matériel informatique ;
- les agents du FNE en général se préoccupent de « l'intégrité perçue par les tiers » en s'efforçant à adopter des comportements d'intégrité qui montrent qu'ils sont conscients de l'importance des pratiques éthiques dans le cadre de leur travail quotidien et de l'incidence que cela peut avoir sur les perceptions et les comportements des personnes et organismes en relation avec le FNE ;
- chaque agent doit comprendre que la fraude, quelles que soient son étendue et sa forme, est incompatible avec les normes de comportement attendues de lui. La fraude constitue une faute professionnelle grave (faute lourde) pour laquelle un agent peut être renvoyé sans préavis. Les contrats d'autres personnes travaillant pour le FNE peuvent également être résiliés s'il est établi qu'ils ont commis des actes frauduleux. De plus, les éléments de preuve pourront être renvoyés aux autorités en vue de poursuites judiciaires contre les personnes impliquées. Les agents sont tenus de suivre et de compléter la formation obligatoire du FNE sur les questions d'éthique professionnelle et de bonne conduite, et de rester informés de toutes nouvelles politiques en la matière.

Le FNE attend de toutes les personnes et organismes qui sont en rapport avec lui, qu'ils soient honnêtes et équitables dans leurs relations avec le FNE, son personnel et ses partenaires.

Les entrepreneurs indépendants, ainsi que les employés des prestataires de services du FNE, sont tenus non seulement d'agir de manière honnête dans leurs transactions avec le FNE, mais également de signaler au FNE toutes allégations de fraude parvenues à leur connaissance. S'il est prouvé que des entrepreneurs se sont livrés à des actes de fraude ou à des vols ayant causé un préjudice financier à l'organisation, le FNE engage au besoin des poursuites judiciaires.

Le FNE ne tolère pas la fraude et la corruption à quelque niveau que ce soit. Toute fraude dont elle a connaissance fait l'objet d'une enquête approfondie et des sanctions disciplinaires ou pénales sont encourues. Les pertes subies sont recouvrées par tous les moyens légaux. Le FNE s'engage également à s'assurer que les possibilités de fraude soient réduites au plus faible niveau de risque possible, que des mesures de contrôle soient maintenues afin d'empêcher la fraude et que les systèmes et les procédures soient passés en revue et améliorés après que des affaires de fraude aient été découvertes.

La stratégie du FNE afin de prévenir efficacement la fraude comporte quatre volets principaux.

### **4.1. Culture d'intégrité et d'éthique**

#### **i. Du recrutement du personnel du FNE**

Lors du recrutement du personnel du FNE, l'intégrité doit prendre une place importante parmi les critères de sélection afin de prévenir la fraude et les autres pratiques de corruption. Pour cette raison, l'obligation d'évaluer l'intégrité lors du recrutement du personnel est inscrite dans tous les termes de référence pour le recrutement du personnel du FNE. Aussi, est-il fait obligation aux candidats de procéder à la déclaration des relations familiales et maritales avec d'autres agents du FNE.

#### **ii. De l'environnement de contrôle**

La méthode la plus déterminante pour prévenir la fraude consiste à entretenir un environnement général de contrôle à la fois éthique et transparent. La Direction ne devra pas adopter des comportements tendant à encourager le personnel à adopter de mauvaises pratiques de contrôle interne. La Direction doit montrer et donner l'exemple pour être

crédible. Cela concerne à la fois le respect des procédures (pas de « passe-droits ») et les avantages. Cette exigence doit se répercuter dans tout l'encadrement, car l'absence d'exemple est souvent un facteur de risque.

Une culture d'autocontrôle, de communication interpersonnelle et d'efficacité dans les travaux individuels doit être observée au sein du FNE. La Direction doit encourager les agents à tous les niveaux à participer activement à la préservation de la réputation et des ressources du FNE. L'environnement de contrôle doit être globalement favorable à la culture de contrôles internes efficaces.

Ceci implique :

- la formulation claire des valeurs morales dans le Code de conduite et d'éthique professionnelle du FNE auquel tout le personnel doit se conformer, qu'il doit promouvoir auprès des tierces parties, et que l'organisation applique en permanence;
- le maintien de la cohésion sociale au sein du personnel, avec des heures de travail légales.
- l'élaboration, la diffusion et la mise en vigueur d'une politique contre la fraude claire, y compris des sanctions en cas d'infraction;
- l'éclaircissement des affaires de conflits d'intérêt et leur règlement;
- des efforts pour sensibiliser le personnel à la fraude et le former en matière de stratégies de lutte contre la fraude et la corruption;

### **iii. De la prévention des conflits d'intérêts**

Un « conflit d'intérêt » apparaît lorsqu'une personne ou une organisation est impliquée dans de multiples intérêts, l'un d'eux pouvant corrompre la motivation à agir sur les autres. C'est le cas lorsque les intérêts privés d'un agent (par exemple ses relations professionnelles extérieures ou ses actifs financiers personnels) interfèrent avec la bonne exécution de ses tâches en tant qu'agent du FNE.

Un conflit d'intérêt peut être :

- actuel (des intérêts privés empiètent sur des responsabilités officielles),
- apparent (des intérêts privés pourraient raisonnablement être perçus comme empiétant sur des responsabilités officielles),

## Politique du FNE en matière de lutte contre la fraude

- potentiel (des intérêts privés pourraient empiéter sur des responsabilités officielles).

Il existe plusieurs types de conflits d'intérêts. Les formes les plus courantes de conflits d'intérêts sont :

- contrat avec soi-même, lorsque dans une transaction la personne prenant la décision de choisir le fournisseur a elle-même chez ce dernier des intérêts directs (actionnaire par exemple) ou indirects (présence du conjoint dans l'actionnariat ou les organes de Direction par exemple) ;
- conflit de mission, lorsque deux responsabilités sont exercées simultanément alors qu'elles peuvent entrer en conflit. Par exemple lorsqu'une personne prenant la décision de financer un projet soumis au FNE en prend ensuite la Direction ou prend des intérêts dans ce projet ;
- intérêts familiaux, lorsqu'un conjoint, un enfant ou tout autre proche est employé (ou posant sa candidature) au sein du FNE alors que l'autre membre de la famille fait partie du comité de Direction. C'est pour cela qu'il faut souvent spécifier sur le dossier de candidature si l'on a de la famille dans l'entité. Si oui, le parent évitera de participer à la prise de décision d'embauche ;
- cadeaux : Des dons ou cadeaux des amis avec lesquels on est en affaire professionnellement. Par exemple, un employé du FNE qui reçoit d'un fournisseur une invitation pour un séjour de vacances.

Les situations de conflit d'intérêt n'entraînent pas nécessairement des actes de corruption, des actes fautifs ou autres activités inappropriées. Néanmoins, si de telles situations ne sont pas repérées et gérées comme il convient, elles pourraient compromettre (ou être perçues comme compromettant) l'intégrité professionnelle des intéressés ou annoncer une situation de fraude potentielle, et affecter éventuellement l'image de marque du FNE. Il appartient aux agents d'éviter les situations où ils pourraient être perçus comme bénéficiant directement ou indirectement, ou comme permettant à un tiers de bénéficier indûment, des décisions qu'ils pourraient prendre.

**Certaines dispositions légales en matière de prévention des conflits d'intérêts méritent une attention particulière :**

- certains agents qui ont des responsabilités fiduciaires, notamment le Directeur Général du FNE et l'Agent comptable sont tenus, conformément à la loi n°2011-

20 du 12 octobre 2011 portant lutte contre la corruption et autres infractions connexes en République du Bénin, de faire la déclaration de leur patrimoine à la prise de fonction et après la cessation de leurs fonctions. Les modalités de cette déclaration sont prévues à l'article n° 4 de ladite Loi.

- est interdit à tout agent public (par conséquent à tout agent du FNE), l'exercice par lui-même ou par personne interposée, à titre professionnel, d'une activité privée lucrative de quelque nature que ce soit, sauf dispositions légales contraires (article 10 de la loi n°2011-20 du 12 octobre 2011) ;
- tout agent public en fonction est tenu de déclarer à son administration (dans un délai de trente (30) jours à compter de la date de survenance des actes ou faits concernés), toutes activités extérieures, tout emploi, tous placements, tous avoirs et tous dons ou avantages substantiels, toutes situations susceptibles d'entraîner un conflit d'intérêts avec ses fonctions ou la mission qui lui est confiée (article n°11 de la Loi n°2011-20 du 12 octobre 2011).

En outre, d'autres mesures permettent d'identifier, de gérer, de réduire ou d'éliminer le risque de conflits d'intérêt. Il s'agit du respect des règles de séparation des pouvoirs dans les finances publiques (Ordonnateur/Comptable), la déclaration des liens familiaux et le Code de conduite et d'éthique professionnelle du FNE.

En procédant ainsi, le FNE n'assure pas seulement la protection de sa propre réputation, mais encore celle des agents tenus de faire ces déclarations. Les intérêts à déclarer seraient des investissements ou des positions externes susceptibles de créer ou d'être perçues comme créant des conflits d'intérêt. La divulgation permettra au Conseil d'administration d'aviser les intéressés des mesures qu'ils pourraient prendre pour gérer ce type de risque au moyen de récusations, de transferts de tâches ou de désinvestissements.

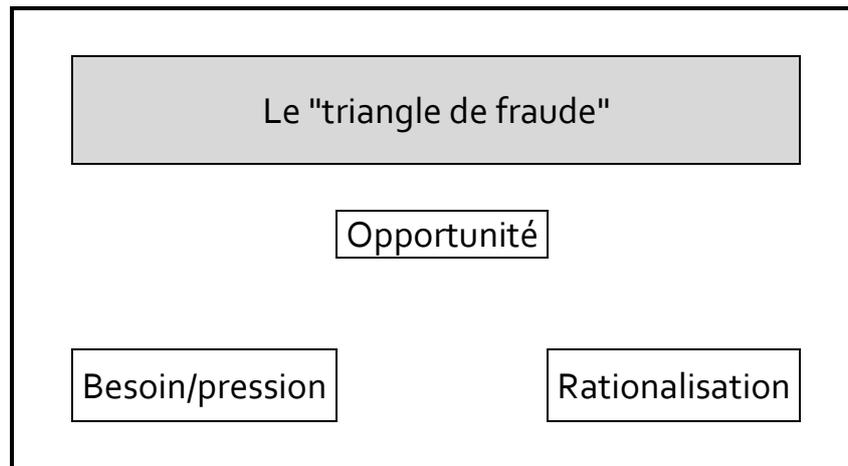
#### **4.2. Evaluation des risques et contrôle interne**

Le contrôle interne n'est pas une notion nouvelle et, depuis 1992 avec la création du référentiel COSO, les organisations ont un cadre de référence. Les principes du référentiel COSO s'appliquent au risque de fraude et son avantage est de présenter une vision élargie du contrôle interne ne se cantonnant pas aux seules opérations de contrôle.

Ainsi, en appliquant le référentiel COSO à la fraude, la composante « Evaluation des risques » renferme les activités suivantes :

- l'analyse des facteurs de risque ;
- l'identification et l'évaluation des schémas de fraude.

Les facteurs de risque de fraude font référence à une théorie développée dans les années 1960 par un sociologue américain, Donald Cressey, intitulée « le triangle de fraude ». Pour l'élaborer, il a réalisé des entretiens avec des personnes condamnées pour fraude afin de mettre en évidence des points communs dans chacune de ces affaires.



- **Une opportunité**

L'existence d'une opportunité dans un cas de fraude renvoie au contrôle interne, car c'est lui qui doit empêcher l'opportunité de fraude de se présenter. Le fraudeur ne recherche pas forcément les failles du système : le plus souvent, elles se présentent à lui à l'occasion d'erreurs non corrigées.

Ainsi, comme énoncé précédemment, les principales opportunités pour réaliser une fraude proviennent de :

- l'absence de contrôle ;
- un contrôle mal exécuté ;
- ou un contrôle contourné (par exemple, imitation de signature, falsification de document, etc.).

- **Un besoin ou une pression**

Il s'agit essentiellement d'un problème financier que le fraudeur cherche à résoudre, tel que, par exemple, un train de vie élevé, la nécessité d'éponger des dettes, l'addiction au jeu, un

projet impossible à réaliser autrement, etc. Il est difficile pour l'organisation d'agir sur ce facteur, mais elle peut rester attentive aux changements de comportements.

Dans le cas de la production d'informations mensongères, le besoin prend la forme de pressions jugées excessives, par exemple des objectifs irréalistes.

- **La rationalisation (ou acceptation par le fraudeur) de l'acte frauduleux**

C'est un processus qui permet au fraudeur de rendre son acte acceptable par rapport à son système de valeurs.

Ce dernier peut puiser ses motifs dans ses relations avec l'organisation. Très souvent, un événement qui a généré de la frustration est à l'origine de cette attitude.

Citons parmi les événements pouvant générer de la frustration :

- ✓ la fermeture d'un site du groupe ;
- ✓ une promotion « manquée » ;
- ✓ une prime non accordée et dont le mode de calcul est perçu comme injuste ;
- ✓ le départ controversé d'un collègue ;
- ✓ une politique d'évaluation critiquée (perception d'un manque de reconnaissance de l'organisation dans ses mérites par exemple), etc.

Fraudes touchant les états financiers : exemples de facteurs de risque		
Opportunité	Incitation/Pression	Rationalisation/ Attitude
-> <b>Management dominé par une seule personne sans contrôle</b>	-> Menaces sur l'organisation	-> Relations tendues avec les auditeurs (par exemple, restrictions)
-> <b>Absence de supervision du Conseil d'administration</b>	-> Pressions sur le management (objectifs)	-> Participation excessive dans les questions sur les choix comptables (personnel hors financier)
-> <b>Transactions significatives avec des parties liées non auditées</b>	-> Intérêts personnels dans l'organisation	-> Communication sur les valeurs éthiques inappropriée ou inexistante
-> <b>Transactions complexes</b>	-> Difficultés importantes de l'organisation	
-> <b>Déficiences du contrôle interne (par exemple, pas de suivi des contrôles)</b>	-> Pression excessive pour atteindre les objectifs	
-> <b>Organisation complexe ou instable</b>	-> Rémunération liée aux objectifs	
	-> Besoin d'obtenir un prêt pour rester compétitif ou investir	

Source : Revue Financière et Comptable N° 350

Détournements : exemples de facteurs de risque		
Opportunité	Incitation/Pression	Rationalisation/ Attitude
-> <b>Manipulation d'argent</b>	-> Problèmes personnels	-> Changement de comportement
-> <b>Stocks faciles à détourner (taille, accès)</b>		-> Événements affectant la relation avec l'entreprise (licenciements annoncés, réorganisation, nouvelle politique salariale, etc.)
-> <b>Actifs facilement convertibles</b>		-> Dénigrement des contrôles et des procédures
-> <b>Immobilisations faciles à détourner (taille, pas d'identification)</b>		-> Insatisfaction
-> <b>Faiblesse de la séparation des fonctions non compensée par d'autres contrôles</b>		
-> <b>Faiblesse de la supervision par le management (sites éloignés, etc.)</b>		
-> <b>Pas de rotation des employés clés</b>		
-> <b>Mauvais contrôle des accès informatiques</b>		

Source : Revue Financière et Comptable N° 350

La gestion du risque est essentielle pour toute mesure de contrôle efficace de la fraude, en particulier par le biais de l'élaboration de critères de risques et la mise en place de mesures de contrôle efficaces. Le FNE entreprend une évaluation approfondie de sa vulnérabilité globale face à la fraude et il évalue également la portée et l'ampleur du risque de fraude dans des domaines particuliers au moins tous les deux ans, ou plus fréquemment, dans le cadre d'un processus permanent d'évaluation des risques. Ses conclusions sont transmises au Conseil d'administration et à l'Inspection Générale du Ministère.

#### **4.3. Rôles du Conseil d'administration et du Directeur Général en matière d'évaluation des risques et contrôle interne**

Le Directeur général doit résolument exercer sa responsabilité en ce qui concerne la gestion générale des risques de fraude et la gestion des risques de fraude spécifiques, conformément à l'article 27 du décret portant attributions, organisation et fonctionnement du FNE qui dispose que le Directeur général assume la responsabilité de la gestion des deniers et valeurs du FNE. Ainsi, il est de sa responsabilité de :

- mettre en place des mesures de contrôle interne visant à déceler, signaler et décourager la fraude, des mesures économiques et en rapport avec l'importance significative des risques identifiés ;
- s'assurer que le personnel se sent libre de signaler un cas de fraude sans crainte de représailles ;
- amorcer et faciliter la détection des fraudes et leur révélation ;
- déterminer si chaque risque, évalué selon sa probabilité et sa gravité, doit être empêché, atténué, transféré ou accepté ;
- établir un rapport sur la mise en vigueur des mesures conçues pour réduire les risques de fraude ;
- évaluer périodiquement les risques généraux de fraude auxquels le FNE est exposé ainsi que les risques spécifiques.

Dans les situations où les dispositions prises en réponse à des cas de fraude sont insuffisantes ou inexistantes, le Directeur général doit en aviser le Conseil d'Administration et formuler des recommandations quant aux mesures appropriées.

Le Conseil d'administration du FNE adopte la politique de lutte contre la fraude de l'entité et approuve ses évolutions ultérieures. Dans son rôle de supervision, il surveille la mise en application de mesures visant à réduire les risques de fraude.

#### **4.4. Sensibilisation et formation contre la fraude**

La sensibilisation accrue et un plan de formation ambitieux en ce qui concerne la fraude sont à la base de la prévention et de la détection des fraudes au sein du FNE.

Afin de garantir que les agents du FNE sont conscients de leurs responsabilités en matière de lutte contre la fraude et de l'adoption d'un comportement éthique, il est essentiel de mettre en place un plan de communication, de dissémination et de sensibilisation concernant la présente Politique, qui doit être intégrée aux processus et procédures du FNE.

A cette fin, le FNE doit réaffirmer, à l'intention de son personnel, l'obligation de signaler tout acte de fraude ou autre type de corruption, comme l'exige déjà le Règlement intérieur du personnel du FNE.

Les nouvelles recrues bénéficient d'une formation ciblée et les anciens agents recevront périodiquement une formation d'appoint. Les volets suivants sont inclus dans les programmes de communication et de sensibilisation en matière de fraude :

- les références à la politique contre la fraude dans des documents d'information publics, ressources en ligne sur l'intranet et sur les pages Web externes du FNE ;
- la définition et les caractéristiques de la fraude et la sensibilisation à propos du fait qu'elle puisse impliquer la tentative d'obtenir des avantages tant matériels qu'immatériels ;
- la nécessité d'adopter un comportement éthique et le fait qu'il incombe à tous les agents d'éviter les fraudes ;
- les détails de la politique de lutte contre la fraude du FNE ;
- les indices à surveiller et qui pourraient indiquer que la fraude s'est produite ;
- les mesures à prendre en cas de doute raisonnable de fraude ;
- les responsabilités liées au traitement des allégations et aux enquêtes dans les affaires de fraude au sein du FNE ;

- le rapport entre la politique de lutte contre la fraude du FNE et le Code de conduite et d'éthique professionnelle ;
- le rôle du Conseil d'administration, du Directeur général et de l'auditeur interne du FNE dans la lutte contre la fraude ;
- les mesures de redressement possibles à appliquer lorsque la fraude est avérée;
- les mesures visant à s'assurer que les tierces parties connaissent l'existence de la politique de lutte contre la fraude du FNE.

#### **4.5. Processus de surveillance**

Des auditeurs internes et externes procéderont à des examens indépendants pour vérifier l'efficacité des mesures de contrôle interne et passer en revue les activités dans le but de détecter des signes de fraude. Les résultats de tels examens seront directement transmis au Directeur général et/ou au Conseil d'administration suivant les exigences des normes appliquées, notamment en matière d'audit externe, la **norme ISA 260 - Communication avec les personnes constituant le gouvernement d'entreprise** et la **norme ISA 265 – Communication des déficiences dans le contrôle interne aux personnes constituant le gouvernement d'entreprise et à la Direction.**

## **5. INTERVENTION EN CAS DE FRAUDE**

### **5.1. Structure de délégation**

La gestion d'une affaire de fraude signalée ou soupçonnée doit incomber en premier lieu au Président du Conseil d'administration du FNE. Le pouvoir d'intervenir peut être délégué au Directeur Général sous réserve que ce dernier n'ait pas de responsabilité de gestion dans le(s) domaine(s) concerné(s).

### **5.2. Signalement d'allégations de fraude**

#### **i. La responsabilité des agents du FNE**

Les agents sont tenus de signaler tout doute raisonnable concernant un cas de fraude et de rapporter toute information relative à des actes de fraude qui seraient commis par d'autres agents du FNE.

Doivent être signalées, sans que cela soit limitatif, les risques ou les tentatives de commission d'actes répréhensibles comme :

- un acte malhonnête ou frauduleux, quel qu'il soit ;
- une contrefaçon ou modification de documents ou de comptes ;
- un détournement de fonds, d'approvisionnements ou d'autres biens ;
- une pratique répréhensible liée au traitement ou au signalement de transactions monétaires ou financières ;
- l'exploitation d'une fonction officielle pour en tirer un profit personnel ou permettre aux membres de sa famille ou à d'autres personnes de le faire;
- une divulgation d'activités ou de renseignements officiels dans le but d'obtenir un avantage ;
- l'acceptation ou la poursuite d'un avantage, grâce à une position officielle ou à un pouvoir officiel, de la part d'une tierce partie ;
- un vol ou mauvais usage de biens, d'installations ou de services.

Doivent être signalées toutes les actions suivantes de la part de parties extérieures :

- la réception d'un pot-de-vin ou une incitation d'un partenaire ou d'un fournisseur ;

## Politique du FNE en matière de lutte contre la fraude

- la réception de factures frauduleuses (intentionnellement inexactes plutôt qu'erronées) d'un fournisseur ;
- les cas connus de corruption, de supercherie ou de détournement de la part d'un fournisseur ou d'un partenaire ;
- toute inquiétude citée ci-dessus au sujet d'un agent du FNE.

Si un agent prend connaissance d'une fraude présumée, il doit noter par écrit tout détail pertinent, y compris ce qui a été dit ou fait, par qui, la date, le moment, l'endroit et les noms des personnes en cause.

### **ii. Détails à indiquer dans un rapport de fraude**

Pour que l'enquête ait les meilleures chances d'aboutir, la plainte doit être aussi détaillée que possible. Elle doit si possible contenir les informations suivantes :

- les types d'actes fautifs présumés ;
- le lieu et le moment où les événements en cause se sont produits ;
- les personnes impliquées ;
- les personnes ayant connaissance des incidents signalés ;
- les circonstances de la commission de l'acte fautif présumé par la personne, l'organisation ou l'entreprise ;
- les motifs pour lesquels l'incident est-il signalé.

Tous renseignements et éléments de preuve (par exemple, documents) déterminants pour une bonne évaluation seront à joindre au rapport ou à envoyer dans les meilleurs délais.

Le personnel ne devrait en aucun cas :

- communiquer avec l'auteur présumé pour connaître les faits ou demander réparation;
- discuter des faits ou des allégations entourant l'affaire avec quiconque en dehors du FNE;
- tenter de procéder lui-même à des enquêtes ou des entrevues.

### **iii. Signalements**

Le signalement d'un cas de fraude présumée peut se faire soit par une partie externe, soit par un agent ou à l'occasion d'un audit interne ou externe.

Selon la situation de la personne soupçonnée de fraude, les agents du FNE doivent signaler la fraude présumée aux personnes suivantes, par ordre de préférence :

- l'auditeur interne du FNE ;
- le Directeur général du FNE ;
- le supérieur hiérarchique de la personne soupçonnée, qui à son tour a l'obligation d'en informer l'auditeur interne.

Afin de protéger leur anonymat, les agents préférant effectuer un signalement de manière anonyme, peuvent le faire par le biais de l'adresse électronique confidentielle sur la fraude, ou par lettre à l'auditeur interne. On trouvera les coordonnées de l'Auditeur interne sur le site WEB du FNE ;

Les agents du FNE peuvent également effectuer des dénonciations à l'Inspection Général du Ministère (IGM), à l'Inspection Générale d'Etat (IGE) ou à l'Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption (ANLC) qui est un organe créé par la loi n°2011-20 du 12 octobre 2011, en conservant leur anonymat.

Quant aux cas de fraudes décelés lors d'un audit, l'auditeur interne s'autosaisit et suit la procédure décrite au point 4.3 ci-dessous.

### **iv. Confidentialité**

Tous les renseignements fournis à l'Auditeur interne sont traités de manière confidentielle. Toutes les allégations raisonnables sont traitées de façon systématique, avec le plus grand sérieux et font l'objet d'une enquête appropriée. Dans la mesure du possible, la confidentialité est maintenue concernant tous les signalements faits de bonne foi et, lorsque les signalements sont faits anonymement, leur caractère anonyme est respecté. Toutefois, s'il faut signaler une activité criminelle aux autorités compétentes, l'identité de la personne qui a fait le signalement peut être révélée pour permettre aux enquêteurs externes ou à la police judiciaire de procéder efficacement à une enquête criminelle.

Si l'on s'aperçoit qu'une allégation a été lancée de manière frivole, calomnieuse, dans le but d'obtenir un avantage personnel ou par vengeance, des sanctions disciplinaires et/ou judiciaires doivent être prises contre la personne ayant fait ces allégations.

**v. Protection contre les mesures de représailles pour avoir signalé un cas de fraude (protection du « dénonciateur éthique »).**

Le FNE protège contre les mesures de représailles envers tout dénonciateur éthique. Le but visé par cette politique de protection contre les mesures de représailles est de permettre au FNE d'identifier et de prévenir la fraude et d'autres pratiques de corruption et également de fonctionner de manière transparente et responsable. Cet objectif est réalisé en offrant une protection aux agents et usagers qui signalent des actes de fraude ou autres pratiques de corruption, ou qui coopèrent avec un audit ou une enquête dûment autorisés.

Le Président du Conseil d'administration du FNE est garant de la protection du dénonciateur éthique contre les représailles au sein du FNE.

Quant aux protections légales contre les actes éventuelles de représailles ou d'intimidation, elles sont consacrées par les articles 31 et suivants de la loi n°2011-20 ci-dessus citée.

**vi. Responsabilité des cadres du FNE**

Si un agent les informe d'une fraude, les cadres sont tenus de l'écouter avec considération et intérêt, de s'assurer que tous les signalements sont traités avec sérieux et délicatesse et, de faire en sorte que toute allégation fasse l'objet d'une instruction équitable. Les cadres doivent obtenir autant de documents et de renseignements possibles concernant la fraude présumée, y compris toutes les notes ou preuves, et doivent rassurer les agents sur le fait qu'ils seront protégés et ne subiront aucune représailles pour avoir signalé des allégations en toute bonne foi. Les cadres doivent préparer un rapport écrit et détaillé sur toute fraude présumée qui leur aura été signalée et transmettre ce rapport à l'Auditeur interne.

Les cadres ne doivent pas approcher eux-mêmes l'auteur présumé d'une fraude ou se lancer dans une enquête personnelle. Ils doivent plutôt préparer un rapport écrit et détaillé et en informer immédiatement l'auditeur interne. Si ce dernier n'est pas disponible, le cadre doit alors adresser un rapport au Directeur général ou au Président du Conseil d'administration en l'absence du Directeur général. Cette procédure n'exclut pas la possibilité que conservent les cadres et le dénonciateur de saisir les autres corps de contrôle (IGM, IGE, ANLC).

L'Auditeur interne doit recevoir une copie de toute correspondance adressée au Directeur général à ce sujet.

### **5.3. Choix des mesures appropriées par l'auditeur interne et le Directeur général**

Dans le principe, une fois qu'une fraude présumée a été signalée à l'auditeur interne, celui-ci divulgue tous les renseignements pertinents au Directeur général et au conseiller juridique du FNE. S'il y a raison de penser que l'une de ces personnes peut être impliquée, alors le signalement ne doit pas lui être transmis et doit être acheminé au Président du Conseil d'administration du FNE qui prend les mesures qui conviennent dans l'esprit de cette politique.

Après avoir consulté l'Auditeur interne et le conseiller juridique, le Directeur général décide si l'affaire doit être traitée à l'interne ou s'il est nécessaire de solliciter la participation d'un organisme externe et, le cas échéant, dans quelle mesure. Toute décision de communiquer avec des spécialistes externes ou la police est consignée. Conformément aux normes d'audit externe, tous les cas de fraude suspectés ou avérés devront être communiqués aux commissaires aux comptes du FNE.

La décision de solliciter la participation d'une source externe dépend de l'ampleur et de la complexité de la fraude et des personnes impliquées.

- le conseiller juridique donne son avis au Directeur général sur la participation de la police dans le cadre d'une affaire donnée. La décision finale de faire intervenir la police incombe au Directeur général.
- au besoin, le Directeur général peut demander l'avis et exiger la participation des Auditeurs externes, et de tout autre expert-comptable.

### **5.4. Intervention initiale en cas d'allégations de fraude**

Le Directeur général agit avec célérité pour décider des mesures à prendre selon la gravité de l'infraction présumée. Une évaluation préliminaire de la situation doit être produite par l'Auditeur interne et fait l'objet d'un rapport initial dont la pro forma figure en annexe 1.

Les mesures appropriées qui requièrent habituellement une attention immédiate en cas de découverte d'une fraude sont les suivantes :

## Politique du FNE en matière de lutte contre la fraude

- la suspension d'un employé ou des employés, après consultation avec les ressources humaines et le conseil juridique du FNE ;
- la protection de toute la documentation pertinente;
- la restriction de l'accès aux lieux aux employés suspects ou aux personnes étrangères ;
- la nécessité de prolonger l'enquête ;
- la désignation de l'enquêteur expert en fraude le cas échéant ou de l'équipe devant conduire l'enquête ;
- l'information à porter aux assureurs éventuels pour toute perte ou tout dommage aux biens assurés ;
- dans certains cas, le FNE pourra également être tenu, conformément aux dispositions contractuelles, de donner un préavis aux parties comme les partenaires qui pourraient éventuellement subir des pertes lorsqu'une affaire fait l'objet d'une enquête ;
- l'information des commissaires aux comptes et de l'auditeur externe contractuel.

Si les personnes soupçonnées sont autorisées à demeurer sur les lieux et/ou à poursuivre les tâches liées à leur emploi, on fera en sorte qu'elles fassent l'objet d'une surveillance constante.

Le Directeur général informera les personnes en cause des allégations à leur égard et des mesures qui seront prises. En même temps, le Directeur général s'assurera que tous les renseignements en possession de la personne soupçonnée sont conservés en lieu sûr pour l'enquête.

Après avoir consulté l'Auditeur interne, le Directeur général limitera le risque de pertes futures en modifiant immédiatement les procédures de façon à protéger les actifs et à conserver les preuves, si nécessaire en suspendant les paiements afférant à l'allégation de fraude.

### **5.5. Méthode d'enquête**

Selon l'ampleur et la complexité de la fraude, les enquêtes sont menées soit à l'interne par l'Auditeur interne, soit par des parties externes comme des cabinets d'Auditeurs externes ou, le cas échéant, par la police. La décision de recourir à des services internes ou externes

d'enquête, ou à une combinaison des deux, est prise par le Directeur général sur l'avis du conseiller juridique et de l'Auditeur interne.

Les enquêtes sont menées sans tenir compte des relations des personnes concernées avec l'organisation, de leur poste ou de leurs états de service. L'auditeur interne tient un registre de toutes les démarches effectuées dans le cadre de l'enquête afin de s'assurer que toutes les mesures criminelles, civiles ou disciplinaires futures soient couronnées de succès.

L'auditeur interne doit établir une liste de personnes qui ne doivent pas participer à l'enquête afin d'éviter une situation un conflit d'intérêt pour les agents ayant d'étroites relations de travail avec la personne en cause.

Le Directeur général s'assure que l'auditeur interne et tout organisme externe ayant pour tâche de l'aider aient immédiatement un accès illimité au lieu de travail en question, y compris à tous les fichiers et ordinateurs.

Le conseiller juridique se prononce sur la façon de mener l'enquête afin de s'assurer que les procédures établies soient respectées durant l'enquête. A l'issue de l'enquête et avant de la conclure, il se prononce également sur les mesures ultérieures à prendre.

## **Sécurité de la preuve**

La personne de l'enquête doit assurer, dès le début de l'enquête, la sécurité de la preuve, des actifs matériels et des dossiers, qui pourraient servir à des enquêtes ultérieures.

Les données de l'enquête et les documents produits seront gérés et conservés dans le respect de la protection des renseignements personnels et de la vie privée. Si nécessaire et dans la mesure du possible, les entrevues seront structurées et documentées.

L'Auditeur interne tiendra un registre de toutes les démarches effectuées et de la façon dont sont traitées les preuves. Toutes les fouilles devront être menées de façon légale pour s'assurer que les preuves soient admissibles devant les juridictions, le cas échéant.

## **Sécurité personnelle**

Une attention particulière est accordée au besoin de sécurité, ou à l'accès aux mesures de sécurité, pour les dénonciateurs et témoins d'une fraude, pour les membres de l'équipe d'enquête et les employés impliqués dans la collecte de preuves.

Les représailles perpétrées contre toute personne ayant des doutes à propos de situations frauduleuses ou aidant à résoudre un cas de fraude ne sont pas tolérées par le FNE.

Les personnes se livrant à des représailles sont passibles de graves conséquences pouvant aller jusqu'au licenciement.

## **Compte rendu des investigations**

L'Auditeur interne prépare un rapport décrivant en détail les résultats et les conclusions de toute enquête menée à terme, y compris les recommandations pour l'avenir. Les résultats des enquêtes ne sont pas divulgués à des tiers, ni ne font l'objet de discussions avec des personnes autres que l'Auditeur interne, le conseiller juridique, le Directeur général, et quiconque devant légitimement y prendre part. Ceci est important pour éviter de nuire à la réputation des personnes soupçonnées d'un acte répréhensible et dont on pourrait découvrir plus tard qu'elles étaient innocentes, et afin de protéger le FNE contre d'éventuelles poursuites pour responsabilité civile et perte de réputation.

Un pro forma de rapport final de découverte d'une fraude figure en annexe 2.

### **5.6. Mesures de redressement**

#### **i. Publication des résultats d'enquête et intervention au niveau des causes premières**

Un rapport est rédigé suivant chaque enquête, où les causes premières de l'incident ou de l'infraction sont identifiées (limites ou déficiences des mesures de contrôle, collusion, infiltration du système, sabotage, etc.). Après mûre réflexion et analyse de ces résultats, des mesures de redressement sont prises afin d'identifier les limites ou déficiences des dispositifs de prévention de la fraude.

Les mesures de redressement pourront se rapporter à :

- la modification des procédures et des mesures de contrôle existantes ;
- la mise en place de nouvelles procédures ou mesures ;
- l'amélioration des systèmes ou la mise en place de nouveaux systèmes ;

Les mesures de redressement pourraient également impliquer des parties externes. Il peut s'agir de :

- l'accroissement du volume des activités soumises à l'assurance ;
- l'exhortation des parties externes à apporter des changements à leurs systèmes ou procédés afin de cerner les causes identifiées en lien avec les opérations faites avec elles.

Le service d'audit interne communique les résultats de toutes les enquêtes au Conseil d'administration. Ceci fait partie intégrante du rapport biannuel d'activités adressé par l'auditeur au Conseil d'administration.

### **ii. Communication aux employés**

Lors des séances de formation du personnel sur la politique contre la fraude du FNE, certains renseignements et certaines mesures de redressement en lien avec une situation de fraude particulière peuvent être communiqués aux employés. Cette communication peut également être spécialement faite à l'issue d'une affaire de fraude, si la Direction en perçoit la nécessité.

### **iii. Gestion des relations extérieures**

Lorsque la fraude est avérée, le FNE prend immédiatement toutes mesures nécessaires pour amoindrir les dommages éventuels à la réputation et à la crédibilité du FNE auprès de ses partenaires dans le contexte en question.

Le directeur général, en collaboration avec la Direction de la Mobilisation des Ressources Financières, exposera en temps opportun les détails de la fraude, les actifs et ressources touchés et les efforts déployés pour remédier à la situation à tout partenaire ou donateur ayant un intérêt dans le domaine en cause. Cette communication doit s'effectuer en toute transparence et responsabilité, tout en évitant d'alarmer indûment les donateurs ou les partenaires.

### **iv. Mesures de recouvrement des pertes et des dommages**

Selon les résultats de l'enquête, toutes les mesures possibles sont prises, en recourant à une aide extérieure au besoin, pour recouvrer les fonds du FNE ou ses actifs détournés. On peut recourir aux méthodes suivantes :

- ententes pour des paiements volontaires;
- étude de la possibilité de demander une indemnité à l'assureur;
- poursuites civiles afin d'obtenir un jugement pour le préjudice;
- obtention d'ordonnances d'indemnisation dans les affaires criminelles;

Afin de redresser adéquatement certains cas de fraude, des procédures judiciaires sont entamées contre les personnes ayant commis ces actes frauduleux.

## **6. POLITIQUES CONNEXES POUR UN MEILLEUR ENCADREMENT**

La Politique du FNE de lutte contre la fraude doit être intégrée par renvoi à tous les instruments régissant les relations d'emploi, contractuelles ou institutionnelles, entre le FNE et les personnes physiques ou juridiques.

Elle fait partie intégrante de la structure de la politique de contrôle interne et doit être lue et appliquée parallèlement au code d'éthique du personnel du FNE ainsi qu'aux normes et procédures administratives, comptables et financières du FNE. Enfin, les définitions qui figurent au glossaire doivent être interprétées dans le contexte de cette politique.

## **7. COORDONNEES DES PERSONNES-RESSOURCES**

On trouvera sur le site Internet du FNE les coordonnées du Directeur Général, du Président du Conseil d'Administration et de l'Auditeur interne du FNE.

Site web: [www.fnebenin.org](http://www.fnebenin.org)

## ANNEXES

**Annexe1 : Découverte pro forma d'une fraude-rapport initial**

**Privilégié et confidentiel**

Veillez compléter autant que possible, sur la base des premières enquêtes internes.

<b>Destinataire :</b>
[Personnes identifiées dans le document de politique de lutte contre la fraude]
<b>Copie conforme :</b>
[Personnes identifiées dans le document de politique de lutte contre la fraude]
<b>Expéditeur</b>
<b>Date</b>
<b>Objet</b>
Détection de la fraude, présumée ou réelle

<b>Lieu</b> Lieu de la fraude, réel ou présumé
<b>Montant</b> Meilleure approximation du montant associé à la fraude, réel ou présumé
<b>Date de détection de la fraude présumée</b>
<b>Date de déclaration de la fraude présumée</b>
<b>Comment la fraude présumée a été détectée</b> Décrivez brièvement les moyens et méthodes de détection de la fraude, réelle ou présumée.

<b>Résultats de l'enquête préliminaire</b> Confirmer la véracité de l'information et le besoin de procéder à une enquête complète
<b>Mesures prises à ce jour</b> Sommaire des mesures administratives prises à ce jour, y compris la participation des destinataires des rapports, etc.

A titre de directives, les sujets suivants requièrent habituellement une attention immédiate:

- ✓ la suspension d'un employé ou des employés, après consultation avec les Ressources humaines et le Conseil juridique du FNE ;
- ✓ la protection de toute la documentation pertinente;
- ✓ la restriction de l'accès aux lieux aux employés suspects ou aux personnes étrangères ;
- ✓ la nécessité de prolonger l'enquête ;
- ✓ la désignation de l'enquêteur expert en fraude le cas échéant ou de l'équipe devant conduire l'enquête ;
- ✓ L'information à porter aux assureurs éventuels pour toute perte ou tout dommage aux biens assurés ;
- ✓ Le préavis aux parties externes qui pourraient éventuellement subir des pertes lorsqu'une affaire fait l'objet d'une enquête ;
- ✓ L'information des commissaires aux comptes et de l'auditeur externe contractuel

Annexe 2 : Enquête pro forma sur une fraude – rapport final

**Privilégié et confidentiel**

Veillez compléter autant que possible, sur la base des enquêtes complétées.

<b>Destinataire :</b>
[Personnes identifiées dans le document de politique de lutte contre la fraude]
<b>Copie conforme :</b>
[Personnes identifiées dans le document de politique de lutte contre la fraude]
<b>Expéditeur</b>
<b>Date</b>
<b>Objet</b>
Enquête sur la fraude, présumée ou réelle

<b>Lieu</b> Lieu de la fraude, réelle ou présumée
<b>Montant</b> Meilleure approximation du montant associé à la fraude, réelle ou présumée
<b>Date de détection de la fraude présumée</b>
<b>Date de déclaration de la fraude présumée</b>
<b>Comment la fraude présumée a été détectée</b> Décrivez brièvement les moyens et méthodes de détection de la fraude, réelle ou présumée.

<b>Résultats de l'enquête préliminaire</b> Décrivez les enquêtes initiales, confirmer la véracité de l'information et le besoin de procéder à une enquête complète.
<b>Mesures initiales prises</b> Sommaire des mesures administratives prises à ce jour sur la base des conseils initiaux et des enquêtes.

**Détails concernant la fraude présumée**

- Qui a mené l'enquête ;
- Mandat et description de l'enquête ;
- Détails concernant les employés ou les personnes étrangères à l'entreprise soupçonnés d'être impliqués dans la fraude, durée présumée de la fraude et l'ampleur de la fraude, comme les pertes encourues, etc.
- Preuves appuyant les allégations ;
- Description des moyens utilisés pour commettre la fraude et les causes premières et les déficiences qui ont permis à ces actes de se produire ;
- Les effets possibles sur les systèmes et les procédures des lieux en question ;
- Les mesures prises relativement à la suspension de l'employé ou des employés ;
- Les mesures prises pour le recouvrement des actifs ou des sommes d'argent ;
- Les mesures prises pour améliorer les systèmes ou les contrôles internes qui ont permis à cette fraude de se produire.

**Plan de mesures suggérées (sommaire des mesures à prendre dans l'avenir)**

A titre de directives, on trouvera parmi les mesures à prendre dans l'avenir :

- L'implication des ressources humaines et du conseiller juridique pour la suspension ou le congédiement de l'employé ou des employés impliqués ;
- L'évaluation et l'amélioration des mesures internes de contrôle ;
- Recouvrement de sommes d'argent ou d'actifs ;
- Le besoin potentiel de procédures judiciaires.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Loi n°2011-20 du 12 octobre 2011 portant lutte contre la corruption et autres infractions connexes en République du Bénin.
2. Décret N°2006-627 DU 04 DECEMBRE 2006 portant réorganisation des organes de contrôle et d'Inspection de l'Administration Publique en République du Bénin.
3. Australian Attorney General's Department, *Commonwealth Fraud Control Guidelines 2002*, en ligne à l'adresse suivante: [http://www.ag.gov.au/agd/WWW/rwpattach.nsf/viewasattachmentPersonal/\(0AFA115E182148C186311CED66C0728D\)~guidelinesmay.pdf/\\$file/guidelinesmay.pdf](http://www.ag.gov.au/agd/WWW/rwpattach.nsf/viewasattachmentPersonal/(0AFA115E182148C186311CED66C0728D)~guidelinesmay.pdf/$file/guidelinesmay.pdf).
4. Australian National Audit Office, *Fraud Control in Australian Government Agencies: Better Practice Guide*, Canberra, Commonwealth of Australia, 2004. En ligne à l'adresse suivante : [http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Fraud Control in Australian Government Agencies.pdf](http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Fraud%20Control%20in%20Australian%20Government%20Agencies.pdf).
5. Banque européenne d'investissement, *Politique en matière de prévention et de dissuasion de la fraude, du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme*, mai 2006.
6. Banque mondiale, Office of Evaluation and Suspension. *Sanctions Procedures*, 2005  
Birmingham City Council, *Fraud Response Plan*, en ligne à l'adresse : [http://www.birmingham.gov.uk/GenerateContent?CONTENT\\_ITEM\\_ID=10829&CONTENT\\_ITEM\\_TYPE=0&MENU\\_ID=11169&EXPAND=1083](http://www.birmingham.gov.uk/GenerateContent?CONTENT_ITEM_ID=10829&CONTENT_ITEM_TYPE=0&MENU_ID=11169&EXPAND=1083)
7. City of London, *Fraud Response Plan*, en ligne à l'adresse suivante : [http://www.cityoflondon.gov.uk/Corporation/about us/departmental/AntiFraud Corruption Strategy/fraud response plan.htm](http://www.cityoflondon.gov.uk/Corporation/about_us/departmental/AntiFraud%20Corruption%20Strategy/fraud_response_plan.htm).
8. Conseil de l'Europe, *Ébauche d'une déclaration de principes sur la sensibilisation à la fraude et la prévention de la fraude*, 2007.
9. Fédération internationale de la Croix-Rouge, *Politique sur la gestion du risque*, 2007.
10. Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption, *Rapport annuel 2006*.
11. HM Treasury, *Managing the Risk of Fraud*, Londres, HM Treasury, 2003. En ligne à l'adresse suivante : [http://hm-treasury.gov.uk/media/2/8/Managing the risk fraud.pdf](http://hm-treasury.gov.uk/media/2/8/Managing_the_risk_fraud.pdf)
12. Nations Unies, *Lacunes des mécanismes de contrôle au sein du système des Nations Unies, Corps commun d'inspection*, CCI, 2006. Couvre les organismes suivants : PNUD, FNUAP, UNICEF, UNHCR, PAM, OIT, FAO, UNESCO, OACI, OMS, UPU, UIT, OMM, OMI, OMPI, ONUDI, AIEA. Entrevues de suivi auprès des unités de surveillance de l'OMPI, de l'OMM, de l'OMS, de l'AIEA, de l'OIM et de l'OIT.
13. Transparency International, *Fighting Corruption*, 2006.
14. UK National Audit Office, *Finance Manual: Section A3 – NAO Anti-Fraud Policies*, en ligne à l'adresse suivante : <http://www.nao.org.uk/manuals/finmanual/a3.htm>.
15. World Economic Forum, Partnering Against Corruption Initiative (PACI), *Rapport annuel 2006*.