



REPUBLIQUE DU SENEGAL
Ministère de l'Environnement et du Développement Durable

Centre de Suivi Ecologique

POLITIQUE DU CSE DE LUTTE CONTRE LA FRAUDE (PLCF-CSE)

© MARS 2015



Centre de Suivi Ecologique

Pour la gestion des ressources naturelles

www.cse.sn

Contrôle des versions de la politique et historique du document : Politique du CSE de lutte contre la fraude

| | |
|---------------------------------|--|
| Titre | Politique du CSE de lutte contre la fraude |
| Version | 1.0 publiée Mars en 2015 |
| Langue d'origine | Français |
| Publié en anglais sous le titre | CSE Anti-Fraud Policy |
| Unité responsable | |
| Elaboré par | |
| Sujet (Taxonomie) | Fraude, mesures de contrôle interne, gestion des risques |
| Date d'approbation | |
| Approuvé par | Directeur Général |
| Applicable à | Tous les membres du personnel et les partenaires du CSE |
| Objet | La politique du CSE de lutte contre la fraude vise à sauvegarder la réputation et la viabilité financière du CSE au moyen d'une meilleure gestion des risques de fraude. Elle prescrit explicitement les mesures à prendre en cas de fraude déclarée ou soupçonnée ainsi que les mesures qui seront prises pour éviter ou minimiser les risques de fraude. |
| Fait partie de | Mesures de contrôles internes du cadre stratégique du CSE |
| Conformément aux | Coso Standards |
| Documents connexes | Le Règlement Intérieur du CSE ; L'Accord d'établissement du CSE; La Politique Qualité du CSE ; Le Manuel de Procédures Administratives et Financières du CSE et son annexe relatif aux procédures de passation des marchés. |
| Distribution | Communiquée à tous les membres du personnel, disponible sur le site du CSE, communiquée à titre d'information à tous les organismes partenaires et fournisseurs ayant des contrats avec le CSE et disponible sur demande pour toute personne intéressée. |

Historique du document

| | |
|-------------|----------------------|
| Version 1.0 | Publiée en Mars 2015 |
| | |

Table des matières

| | |
|--|----|
| Définitions..... | 4 |
| 1. Introduction..... | 7 |
| 2. Qu'est-ce que la fraude ? | 7 |
| 3. Comment se produit la fraude ?..... | 8 |
| 4. Prévention de la fraude..... | 9 |
| 4.1. Culture de l'honnêteté et l'éthique..... | 10 |
| 4.2. Gestion du risque et mesures de contrôle interne..... | 10 |
| 4.3. Sensibilisation et formation | 11 |
| 4.4. Processus de surveillance..... | 11 |
| 5. Intervention en cas de fraude ou de corruption..... | 12 |
| 5.1. Structure de délégation | 12 |
| 5.2. Signalement d'allégations de fraude ou de corruption | 12 |
| 5.2.1. La responsabilité des membres du personnel du CSE. | 12 |
| 5.2.2. Dénonciation..... | 13 |
| 5.2.3. Protection des lanceurs d'alerte..... | 13 |
| 5.2.4. Responsabilité des dirigeants du CSE..... | 14 |
| 5.3. Choix des mesures appropriées par le Contrôleur Interne et le Directeur Général | 14 |
| 5.4. Intervention initiale en cas d'allégations de fraude..... | 15 |
| 5.5. Méthode d'enquête | 15 |
| 5.6. Gestion des relations extérieures..... | 16 |
| 5.7. Récupération des actifs..... | 17 |
| 5.8. Sanctions disciplinaires | 17 |
| 5.9. Mesures de suivi | 18 |
| 5.10. Statistiques sur les cas de fraudes ou de corruption signalés et qui ont fait l'objet d'enquête..... | 18 |
| 6. Intervention en cas de fraude et mesures de contrôle : Rôles et responsabilités | 18 |
| 6.1. Bureau de L'Assemblée Générale | 18 |
| 6.2. Le Directeur Général..... | 18 |
| 6.3. Les Directeurs | 19 |
| 6.4. Le Contrôleur Interne | 20 |
| 6.5. Le Conseiller Juridique..... | 20 |
| 6.6. Le Directeur Administratif et Financier | 20 |

| | |
|--|----|
| 6.7. Tous les membres du personnel | 21 |
| 7. Politiques connexes pour un meilleur encadrement | 21 |
| Annexe A : Lignes directrices pour les enquêtes | 22 |
| Annexe B : formulaire pour compiler et conserver les statistiques sur les enquêtes sur les cas d'allégation de fraude/corruption et d'autres formes de mauvaise conduite | 23 |

Définitions

Les définitions de ce glossaire doivent être interprétées en fonction du contexte de cette politique.

Administrateur de Programme de L'administrateur du programme est responsable de la mise en œuvre des programmes du Centre comme indiqué dans son organigramme. Il / elle peut avoir sous son autorité plusieurs membres du personnel du CSE.

Allégation 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.

Assemblée Générale L'assemblée générale est un organe composé de tous les représentants des institutions membre de l'Association. C'est l'organe souverain qui détermine les orientations.

Auditeur L'objectif de l'auditeur (Commissaire aux comptes) est de vérifier les dossiers financiers de l'Association et de vérifier l'exactitude et la fiabilité des comptes.

Bureau de l'Assemblée Générale Le bureau provient de l'Assemblée Générale. Ses membres sont choisis parmi ceux de l'AG. Il se réunit dans la période intersessions de l'Assemblée Générale et peut prendre des décisions qui l'engagent.

Conflit d'intérêts 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.

Contrôle interne Processus effectué 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.

COSO Commission of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Initiative conjointe de cinq éminentes organisations professionnelles qui ont développé des cadres et des lignes de conduite sur la gestion des risques en entreprise, le contrôle interne et la dissuasion de fraude.

Directeurs Le Directeur Technique et le Directeur Administratif et

| | |
|------------------------------|---|
| | Financier |
| Directeur Général | Le Directeur Général du CSE |
| Enquête | 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, les procédures et les lignes directrices du CSE. |
| Evaluation du risque | 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. |
| Fraude | 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. |
| Fraude externe | Fraude commise par une partie externe, comme les employés d'un partenaire ou d'un fournisseur, dans le cadre d'activités dans lesquelles la responsabilité du CSE est engagée. Dans le cadre de cette politique, les Commissions de passation de marchés domiciliées au niveau des agences d'exécution sont considérées comme des parties externes. |
| Fraude interne | Fraude commise par un membre du personnel du CSE dans le cadre de l'exercice de ses fonctions. . |
| Licenciement immédiat | Congédiement immédiat d'un employé par le CSE, dès qu'il en est avisé et sans indemnité de départ qui pourrait être octroyée selon les conditions de service locales, en se fondant sur le fait que l'employé aurait enfreint certaines dispositions de son contrat de travail (y compris les conditions de service locales). |
| Membre du personnel | Aux fins de cette politique, toute personne liée au CSE par un contrat de travail, y compris les fonctionnaires de l'Etat affectés au CSE et le personnel d'un projet administré par le CSE ; les membres de son Assemblée Générale, les stagiaires et éventuellement les bénévoles œuvrant pour le CSE et les personnes détachées auprès du CSE par d'autres organismes, toutes les personnes précitées, où qu'elles se trouvent. |

| | |
|--------------------------------|--|
| OHADA | Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des Affaires |
| Partenaire | Organisation ou société qui finance ou qui dispense des services pour le CSE. |
| Partie externe | Toute personne morale ou individu autre que les membres du personnel du CSE. |
| Prévention de la fraude | Stratégie conçues pour diminuer ou éliminer activement la fraude interne ou externe. |

1. INTRODUCTION

Le CSE a pris de plus en plus conscience des niveaux et des types de risques qu'elle doit gérer si elle souhaite préserver et améliorer sa réputation, sa viabilité financière et sa place parmi les leaders mondiaux dans les domaines de l'environnement et du développement durable. Les revues externes, les observations formulées par les partenaires, les rapports de l'Assemblée Générale et les rapports d'audit externes ont mis en évidence, parfois de façon répétée, les défis et risques auxquels le CSE est confronté dans la gestion de son important portefeuille de projets et programmes, mais aussi les opportunités à saisir.

Conscient qu'il est qu'une organisation qui se respecte doit faire face aux risques de fraude dans le cadre de la gestion de ses affaires, le Directeur Général du CSE a donné suite aux recommandations de l'Assemblée Générale du CSE ainsi qu'à celles de l'auditeur externe visant à améliorer le cadre de contrôle interne et les normes en matière de gestion des risques au CSE. Les mesures adoptées comprennent la mise en œuvre, d'une politique de transparence et une politique d'hospitalité et de dons. A travers ces mesures, le CSE se veut une organisation engagée à respecter le principe de reddition des comptes et de transparence, mais aussi la prise en compte des valeurs éthiques dans sa gestion et son administration, une organisation soucieuse de préserver la confiance de ses administrateurs, de son personnel et de ses partenaires.

Cette politique de lutte contre la fraude vise à sauvegarder la réputation et la viabilité financière du CSE par le biais d'une meilleure gestion des risques de fraude. Elle présente des mesures claires à adopter pour réagir à des fraudes signalées ou soupçonnées, de même que les mesures qui seront prises pour prévenir ou minimiser les risques de fraude. Elle a été élaborée en se fondant sur les pratiques exemplaires en matière de stratégie de contrôle des risques de fraude et sur les plans d'intervention en cas de fraude au sein des organismes publics et sans but lucratif, ainsi que sur les exigences et besoins particuliers du CSE.

Cette politique s'applique à tous les membres du personnel du CSE et par le personnel de toute entité liée directement ou indirectement aux activités du CSE. Elle fait partie intégrante de la structure de la politique de contrôle interne et devrait être lue et appliquée parallèlement au Règlement Intérieur ainsi qu'aux Normes et procédures comptables du CSE. Enfin, les définitions qui figurent au glossaire doivent être interprétées dans le contexte de cette politique.

2. QU'EST-CE QUE LA FRAUDE ?

Aux fins de cette politique, la fraude se définit 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.

Le terme fraude s'emploie pour décrire, entre autre, des infractions comme la supercherie, la subornation, 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, telle que définies dans le glossaire.

Exemples de comportements frauduleux :

- l'obtention d'un bien, d'un avantage financier ou de tout autre avantage par la supercherie ou l'abus d'un pouvoir accordé en vertu d'un poste officiel ou d'une fonction officielle ;
- la facturation au CSE pour des biens et services qui n'ont pas été dispensés ;
- l'élaboration ou l'application de politiques ou de pratiques dont on sait qu'elles ne correspondent pas aux objectifs et pratiques généraux du CSE ;
- le fait de chercher à obtenir des renseignements confidentiels à propos d'un collègue ou d'autres personnes, dans le but de les utiliser à des fins non autorisées ;
- la communication, sciemment, de renseignements faux, trompeurs ou incomplets au CSE, ses partenaires ou autres relations d'affaires, ou la défaillance délibérée à fournir des renseignements lorsqu'il y a obligation de ce faire.
- L'usage non autorisé à des fins personnelles d'ordinateurs, de véhicules, de téléphones ou de tout autre bien ou service du CSE hors du cadre des devoirs professionnels.
- Le piratage ou la perturbation d'un système informatique du CSE.

3. COMMENT SE PRODUIT LA FRAUDE ?

La fraude est due essentiellement à l'absence de politiques et de procédures de contrôle interne, de la défaillance du personnel à suivre les procédures de contrôle, d'un manque de soin dans la conduite des vérifications, d'une mauvaise division des tâches.

Quatre éléments fondamentaux sont habituellement présents dans les cas de fraude :

- une (des) personne(s) pour réaliser la fraude – à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation ;
- des biens à acquérir, à utiliser ou à céder de manière frauduleuse ;
- l'intention de frauder ;
- la possibilité de le faire.

Les responsables doivent s'assurer que les possibilités de frauder sont réduites au minimum.

Une forte probabilité d'être pris en faute dissuadera ceux qui pourraient autrement frauder. On peut réduire les possibilités de frauder en s'assurant qu'un système efficace de contrôle interne, proportionnel au risque a été conçu et mis en œuvre, et qu'il fonctionne comme prévu.

4. PREVENTION DE LA FRAUDE

Tous les membres du personnel du CSE ont à la fois la responsabilité et l'obligation de contribuer à la gestion des risques de fraude :

- L'Assemblée Générale, le Directeur Général, les Directeurs et les responsables principaux montrent l'exemple et font eux-mêmes la promotion de la gestion des risques, du contrôle interne et de la culture anti-fraude du CSE.
- Les membres du personnel se comportent avec intégrité et font preuve d'une conscience élevée de l'importance de se conformer à l'éthique dans leur travail quotidien.
- Les membres du personnel mettent en vigueur les mesures de contrôle.
- Des structures de gouvernance au leadership, l'intendance, le comportement éthique, la transparence, la responsabilité et la performance reconnue sont essentielles pour la bonne gestion d'une organisation. Dans le cas du CSE, ceci fait référence au rôle général de l'Assemblée Générale, du Directeur Général et du Contrôleur consistant à superviser le contrôle interne et les pratiques de gestion du risque au CSE.

Le CSE attend de toutes les personnes et organismes qui lui sont associés qu'ils soient honnêtes et équitables lorsqu'ils sont en affaire. Le CSE ne tolérera pas la fraude et la corruption à quelque niveau que ce soit. Toute fraude dont elle aura connaissance fera l'objet d'une enquête approfondie et des sanctions disciplinaires ou pénales seront imposées lorsque nécessaire et possible et les pertes seront recouvrées par tous les moyens légaux. Le CSE s'engage également à s'assurer que les possibilités de fraude soient réduites au plus faible niveau de risque possible, que ces 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 CSE afin de prévenir efficacement la fraude comporte quatre volets principaux.

4.1. Culture de l'honnêteté et l'éthique

La méthode la plus convaincante et la plus efficace pour empêcher la fraude est la promotion par les principaux responsables d'un environnement à la fois éthique et transparent qui encourage les membres du personnel de tous les niveaux à participer activement à la préservation de la réputation et des ressources du CSE.

Ceci implique :

- la formulation claire des valeurs morales telles que stipulée dans le Règlement Intérieur et le plan stratégique du CSE et auxquelles tout le personnel doit se conformer et promouvoir auprès des parties tierces, et que l'organisation applique en permanence ;
- l'élaboration, la diffusion et l'application d'une politique anti-fraude claire, incluant des sanctions en cas d'infraction ;
- la mise en évidence des cas de conflits d'intérêt et leur règlement ;
- des efforts pour sensibiliser le personnel sur la fraude et le former en matière de stratégies de lutte contre la fraude et la corruption ;
- la mise en place et l'application de politiques qui mettent l'accent sur l'honnêteté et l'intégrité des candidats à un emploi et l'exigence de vérifications sérieuses des antécédents, en fonction du niveau et de l'importance du poste.

4.2. Gestion du risque et mesures de contrôle interne

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 CSE entreprendra une évaluation approfondie de sa vulnérabilité globale face à la fraude et elle évaluera 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 seront transmises par le Contrôleur Interne au Directeur Général et à l'Assemblée Générale.

Le Contrôleur Interne :

- attend du Directeur Général qu'il exerce activement sa responsabilité en ce qui concerne la gestion générale et la gestion spécifique des risques de fraude ;
- surveille la mise en application de mesures visant à réduire les risques de fraude ;
- avise l'AG et formule des recommandations quant aux mesures appropriées lorsque la réaction de la Direction Générale à la fraude est insuffisante ou inexistante.

Le Directeur Général du CSE, les Directeurs et les principaux responsables :

- mettront en place des mesures de contrôle interne visant à déceler, signaler et décourager la fraude, mesures qui seront économiques et proportionnelles à l'ampleur des risques identifiés ;
- s'assureront que le personnel se sente libre de signaler les cas de fraude sans crainte de représailles ;
- initieront et faciliteront la détection des fraudes et leur signalement.

4.3. Sensibilisation et formation

Une plus grande sensibilisation et une meilleure formation en ce qui concerne la fraude sont à la base de la prévention et de la détection des fraudes. Le CSE veillera à ce que tous les employés soient conscients de leurs responsabilités concernant le contrôle des fraudes et aient un comportement éthique. Le nouveau personnel recevra une formation ciblée et le personnel actuel, une formation d'appoint.

Seront inclus dans la formation :

- Une définition de la fraude avec, si possible, des exemples pour illustrer l'ampleur de la fraude et le fait qu'elle puisse impliquer la tentative d'obtenir des avantages matériels et immatériels.
- La nécessité de se comporter de façon éthique et le fait qu'il incombe à tous d'éviter les fraudes ;
- Les détails de la politique de lutte contre la fraude du CSE ;
 - les signaux à surveiller et qui pourraient indiquer qu'il y a eu fraude ;
 - les mesures à prendre en cas de soupçon raisonnable de fraude ;
 - les responsabilités liées au traitement des allégations et aux enquêtes dans les affaires de fraude au sein du CSE ;
 - le lien entre la politique de lutte contre la fraude et le Règlement Intérieur;
 - le rôle du Contrôleur Interne, du Directeur Général, et du Commissaire aux comptes du CSE ;
 - les mesures de redressement possibles à appliquer lorsque qu'il est prouvé qu'il y a eu fraude ;
 - les mesures visant à s'assurer que les tierces parties connaissent l'existence de la politique de lutte contre la fraude du CSE.

4.4. Processus de surveillance

Le Contrôleur Interne procédera 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 indices de fraude ou de corruption. Les résultats de tels examens seront directement transmis au Directeur Général et à l'Assemblée Générale et ils feront l'objet d'un suivi approprié de la part du management.

5. Intervention en cas de fraude ou de corruption

5.1. Structure de délégation

Dans une affaire de fraude ou de corruption signalée ou soupçonnée, il incombe au premier chef au Directeur Général d'intervenir. Cette intervention pourra éventuellement être confiée à une commission ad hoc. Il faudra s'assurer en particulier que les personnes chargées de superviser la réponse en cas de fraude ou de corruption n'aient aucune responsabilité de gestion dans le(s) domaine(s) concerné(s).

5.2. Signalement d'allégations de fraude ou de corruption

5.2.1. La responsabilité des membres du personnel du CSE.

Les membres du personnel du CSE devraient être conscients de la possibilité de fraude et devraient signaler tout doute raisonnable concernant un cas de fraude. Devraient être signalées, sans que cela soit limitatif, les craintes que le membre du personnel ait commis ou tenté de commettre :

- un acte malhonnête ou frauduleux quel qu'il soit, tel que :
 - contrefaçon ou modification de documents ou de comptes ;
 - détournement de fonds, d'approvisionnements ou d'autres biens ;
 - pratique répréhensible liée au traitement ou au signalement de transactions monétaires ou financières ;
 - exploitation à des fins personnelles d'une fonction officielle ou permettre aux membres de sa famille ou à d'autres personnes de ce faire ;
 - divulgation d'activités ou de renseignements officiels dans le but d'obtenir un avantage ;
 - recherche d'avantages personnels de la part d'une tierce partie du fait d'une position officielle ou d'un pouvoir officiel ;
 - vol ou mauvais usage de biens, d'installations ou de services.

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

- tentative de subordination ou d'une incitation de la part d'un partenaire ou d'un fournisseur ;
- réception de factures frauduleuses (c.-à-d., intentionnellement inexacts plutôt qu'erronées) d'un fournisseur ;

- cas connus de corruption, de supercherie ou de détournement de la part d'un fournisseur ou d'un partenaire ;
- toute préoccupation citée ci-dessus au sujet de membres du personnel du CSE.

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

5.2.2. Dénonciation

Selon la situation de la personne qu'ils croient impliquée dans la fraude présumée, les membres du personnel du CSE devraient signaler la fraude présumée aux personnes suivantes, par ordre de préférence :

- au supérieur hiérarchique ou au Directeur;
- au Contrôleur Interne ou au Directeur Général qui transmettra les détails au Contrôleur Interne ;
- si le supérieur hiérarchique est un suspect potentiel, alors les membres du personnel devraient faire état de leur préoccupation directement au Contrôleur Interne ;
- les membres du personnel peuvent utiliser l'adresse de courriel antifraudpolicy@cse.sn ou écrire au Contrôleur Interne. Ils peuvent faire leur rapport de manière anonyme s'ils le souhaitent. Les signalements de fraude devraient comporter tous les détails connus, y compris le nom des personnes que l'on présume impliquées, le lieu, le moment, et tous les actes ou les déclarations pertinents.

Tous les renseignements fournis au Contrôleur Interne seront traités de manière confidentielle. Les allégations raisonnables seront traitées sérieusement et systématiquement. Elles feront l'objet d'une enquête appropriée. Les allégations, anonymes ou non, devront être accompagnées de preuves documentées ou de déclarations par des témoins afin de pouvoir procéder à l'enquête. Sans ces preuves, l'enquête ne pourra pas avoir lieu. S'il apparaît qu'une allégation a été lancée de manière frivole, calomnieuse, dans le but d'obtenir un avantage personnel ou par vengeance, des mesures disciplinaires seront prises contre la personne ayant fait ces allégations.

5.2.3. Protection des lanceurs d'alerte

La prévention est le mécanisme privilégié pour combattre les pratiques de fraude et de corruption. Mais lorsqu'il se produit un acte frauduleux ou de corruption, il est important d'inciter le personnel du CSE et ses partenaires extérieurs à signaler des cas évidents et crédibles de telles pratiques. Il est tout aussi important de leur faire bénéficier d'une protection efficace contre les intimidations, harcèlements et autres

formes de revanche, représailles ou action de nuisance du fait de la dénonciation de telles informations. La protection des lanceurs d'alerte permet de mettre systématiquement le focus sur le message, plutôt que sur le messenger. Elle contribue au renforcement de l'application des mesures de sauvegarde anti-corruption.

La protection est garantie aux lanceurs d'alertes dans la mesure où ils agissent en bonne foi et sont raisonnablement convaincus que les informations communiquées ou les allégations faites sont fondées. Tous les signalements de cas présumés de fraude ou de corruption feront l'objet d'un traitement strictement confidentiel par le CSE et peuvent être effectués sous le couvert de l'anonymat.

5.2.4. Responsabilité des dirigeants du CSE

Si les dirigeants sont informés d'un cas de fraude ou de corruption, ils sont tenus d'écouter le personnel attentivement et avec respect, de s'assurer que tous les signalements sont traités avec sérieux et tact et, de faire en sorte que toute allégation fasse l'objet d'une instruction équitable. Les dirigeants devront collecter autant de documents et de renseignements possibles concernant la fraude ou corruption présumée, y compris toutes les notes ou preuves, et devraient rassurer les membres du personnel sur le fait qu'ils seront protégés et ne subiront aucunes représailles pour avoir signalé des allégations en toute bonne foi. Les dirigeants devront préparer un rapport écrit et détaillé sur toute fraude présumée qui leur aura été signalée pour enquête, et transmettre ce rapport au Contrôleur Interne

Si les dirigeants considèrent que le cas ne peut être discuté avec l'auteur présumé de la fraude, ils devront en informer immédiatement le Contrôleur Interne. Tous les cas devront faire l'objet d'un rapport dans les cinq jours ouvrés ayant suivi la découverte ou l'information de la part d'un autre membre du personnel, au Contrôleur Interne ou éventuellement au Directeur Général. Toute correspondance qui s'en suivra devra être transmise aussi bien au Directeur Général qu'au Contrôleur Interne.

5.3. Choix des mesures appropriées par le Contrôleur Interne et le Directeur Général

- Dans le principe, une fois qu'une fraude présumée a été signalée au Contrôleur Interne, celui-ci divulguera tous les renseignements pertinents au Directeur Général, et aux Directeurs. S'il y a une raison de penser que l'une de ces personnes pourrait être impliquée, alors le signalement ne devrait pas lui être transmis.
- Le Directeur Général, en accord avec le Contrôleur Interne et les Directeurs, décidera si l'affaire peut être traitée à l'interne ou s'il est nécessaire de solliciter la participation d'un organisme externe. La décision de communiquer avec des experts externes ou la police sera consignée.

- La décision de solliciter la participation d'experts externes dépendra de l'ampleur et de la complexité de la fraude et des personnes impliquées ; des critères servant à identifier l'ampleur et la complexité des cas devant faire l'objet d'une enquête se trouvent à l'annexe A.
- Le Conseiller juridique donnera 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 incombera au Directeur Général.
- Au besoin, le Directeur Général pourrait demander l'avis et exiger la participation du Commissaire aux comptes et de tout autre investigateur financier.

5.4. Intervention initiale en cas d'allégations de fraude

- Le Directeur Général agira avec célérité pour décider des mesures à prendre selon la gravité de l'infraction présumée. Les sanctions pourraient aller du congé avec solde, à la suspension, ou au licenciement immédiat. Dans tous les cas, les mesures seront prises après consultation avec le Directeur Administratif et Financier et le Conseiller juridique. Le Directeur Administratif et Financier informera les personnes concernées 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.
- Le Directeur Général ou le DAF, après avoir consulté le Contrôleur Interne, limiteront le risque de pertes futures en améliorant immédiatement les procédures de façon à protéger les actifs et à conserver les preuves, si nécessaire en suspendant les paiements (p. ex. le paiement du salaire ou de factures).
- Les assureurs seront immédiatement avisés de toute perte ou de tout dommage aux biens assurés du CSE.
- Le Contrôleur Interne avisera en temps voulu le Commissaire aux Comptes.

5.5. Méthode d'enquête

- Selon l'ampleur et la complexité de la fraude, les enquêtes seront menées soit à l'interne par le Contrôleur Interne, soit par des parties externes tels que des investigateurs financiers indépendants 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, sera prise par le Directeur Général sur l'avis du Conseiller juridique et du Contrôleur Interne.
- Les enquêtes seront menées sans tenir compte des relations des personnes concernées avec l'organisation, de leur poste ou de leurs états de service. Le

Contrôleur Interne tiendra et conservera un registre de toutes les démarches effectuées dans le cadre de l'enquête en prévision d'éventuelles actions criminelles, civiles ou disciplinaires.

- Le Contrôleur Interne décidera des personnes qui devront participer à l'enquête et s'efforcera d'éviter une situation de conflit d'intérêts pour les membres du personnel et les cadres ayant d'étroites relations de travail avec la personne en cause.
- Le Directeur Général s'assurera que le Contrôleur 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. Toutes les fouilles devront être menées de façon légale pour s'assurer que les preuves soient admissibles devant un tribunal le cas échéant. Le Contrôleur Interne tiendra un registre de toutes les démarches effectuées et de la façon dont sont traitées les preuves.
- Si nécessaire et dans la mesure du possible, les entrevues seront structurées et documentées. Le Contrôleur Interne élaborera la procédure en collaboration avec le Conseiller juridique.
- Le Contrôleur Interne préparera 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 seront pas divulgués à des tiers ni ne feront l'objet de discussions avec des personnes autres que le Conseiller juridique, le Directeur Général, les Directeurs, le Commissaire aux comptes et quiconque devant légitimement être informé. 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 sont innocentes, et afin de protéger le CSE contre des poursuites éventuelles pour responsabilité civile, et perte de réputation et de bienveillance de la part de ses partenaires.

Tout cela se fera dans le respect des droits de la ou des personnes soupçonnées de fraude ou de corruption, y compris :

- la présomption d'innocence ;
- la possibilité pour l'accusé de pouvoir se défendre ;
- la garantie de l'anonymat de l'accusé au cours de l'enquête jusqu'à la conclusion de l'affaire.

5.6. Gestion des relations extérieures

Dans le cas d'une fraude prouvée, le CSE prendra immédiatement des mesures pour minimiser les dommages éventuels à sa réputation et à sa crédibilité auprès des partenaires qui assurent son financement ou qui lui confient du travail dans le contexte

en question. Lorsqu'une enquête a établi qu'il y a eu fraude ou corruption, le Directeur Général divulguera, dans les plus brefs délais, les détails de la fraude, les ressources touchées et les efforts déployés pour remédier à la situation à tout partenaire ayant un intérêt dans le domaine en cause.

Dans les affaires de fraude ou de corruption fortement médiatisées, le Chargé de communication assurera la gestion et la surveillance de toute réaction des médias. Il ne devra divulguer des renseignements qu'avec l'approbation du Directeur Général en collaboration avec le Conseiller juridique. Le Chargé de communication conservera un registre complet de tous les renseignements divulgués, y compris le contenu et le récipiendaire.

5.7. Récupération des actifs

Dans les cas où le CSE aura subi une perte financière ou la perte d'autres biens matériels, tous les efforts seront faits pour obtenir leur restitution par la ou les personnes responsables de la fraude ou de la corruption. Les méthodes suivantes pourront être utilisées :

- accord pour des remboursements ;
- déductions sur les versements de prestation ;
- possibilité de demander une indemnité à un assureur ;
- poursuites civiles afin d'obtenir un jugement pour le préjudice ;
- condamnation en vue d'obtenir une indemnisation dans les affaires criminelles ;
- tout autre moyen légal et acceptable de récupération.

5.8. Sanctions disciplinaires

Si l'enquête du Contrôleur Interne révèle qu'un membre du personnel du CSE est coupable de fraude, sous la forme de vol, de malversation ou de détournement de fonds, et que les faits sont considérés comme avérés, le Directeur Général, après avoir consulté le Conseiller juridique et le Directeur Administratif et Financier, fera appel à un conseil externe. S'il y a lieu, une plainte pourrait être déposée auprès de la police. Dans ce cas la mesure disciplinaire consistera à mettre fin aux activités de la personne incriminée et à procéder à son licenciement immédiat.

Si la fraude n'implique pas un vol, une malversation ou un détournement de fonds, le membre du personnel devra être suspendu de ses fonctions sans salaire jusqu'à ce que l'enquête soit terminée. Le Directeur Général après avoir consulté le Conseiller juridique et le Directeur Administratif et Financier décidera des mesures à prendre. Des mesures disciplinaires pourraient être prises à l'encontre des supérieurs hiérarchiques dont les défaillances ont contribué à la fraude, ou contre un membre du personnel ayant fait des allégations de mauvaise foi.

5.9. Mesures de suivi

Suite à une affaire de fraude et en fonction des éventuelles limitations portant sur les rapports juridiques, le Directeur Général informera tous les membres du personnel de la section touchée quant à la manière dont l'enquête a été menée et des résultats obtenus. Il devrait aussi y avoir un suivi envers la personne qui a en premier lieu signalé des soupçons de fraude pour l'assurer que ses déclarations ont été prises au sérieux.

In fine, le Directeur Général s'assurera qu'une analyse minutieuse des modes de fonctionnement des secteurs touchés par la fraude a été menée et que des corrections et améliorations ont été apportées. Si possible, les leçons tirées seront communiquées à toute l'organisation afin de renforcer le système de contrôle interne et de promouvoir une culture anti-fraude. Un rapport sur les mesures prises sera soumis au Bureau de l'Assemblée Générale.

5.10. Statistiques sur les cas de fraudes ou de corruption signalés et qui ont fait l'objet d'enquête

Une fois qu'ils ont fait l'objet d'enquêtes, les cas d'allégation de fraude ou de corruption et d'autres formes de mauvaise conduite sont consignés. Ce dossier sera gardé pour au moins cinq ans après l'enquête sur l'allégation de mauvaise conduite. Les statistiques feront l'objet de présentation devant l'Assemblée Générale au moins une fois par année.

La table en Annexe B sera utilisée pour compiler et conserver les données d'enquête sur les cas d'allégation de fraude ou de corruption et d'autres formes de mauvaise conduite.

6. Intervention en cas de fraude et mesures de contrôle : Rôles et responsabilités

Pour résumer, les responsabilités et rôles particuliers relatifs à la prévention de la fraude au CSE et aux interventions en cas de fraude sont les suivants :

6.1. Bureau de L'Assemblée Générale

Après présentation du rapport du Directeur Général, le Bureau de l'Assemblée Générale peut apprécier le niveau de risque de fraude et les mesures de prévention de la fraude au CSE. Le Directeur Général se doit de présenter régulièrement des rapports au Bureau de l'Assemblée Générale.

6.2. Le Directeur Général

- Prend les initiatives qu'il juge nécessaire pour faire passer clairement le message que la fraude ne sera pas tolérée au sein du CSE.
- Met sur pied un système de contrôle interne conçu pour éliminer ou atténuer le risque auquel le CSE pourrait être confronté.

- Doit considérer la gestion du risque de fraude dans le contexte global de la gestion des risques.
- Apporter un soutien fort au Contrôleur Interne.
- Met en place des mécanismes permettant de signaler des fraudes présumées et autres problèmes relatifs à la gestion des risques de fraude.
- Veille à ce que le personnel soit suffisamment au courant des politiques anti-fraude et à ce qu'une formation convenable soit dispensée.
- S'assure que des mesures sont prises rapidement suite à tout soupçon de fraude et à tout cas avéré.
- Prend les dispositions nécessaires pour diligenter les enquêtes sur des allégations de fraude et veille à ce que des enquêtes sérieuses soient entreprises sans délai.
- Décide des mesures disciplinaires et/ou juridiques à prendre contre les auteurs de la fraude et les membres du personnel dont les défaillances ont contribué à l'effectivité de la fraude et veille à ce que des mesures appropriées soient prises pour récupérer les actifs.
- Si nécessaire, communique avec les principaux partenaires touchés par la fraude afin de les rassurer sur les mesures nécessaires prises.
- Prend les dispositions pour le renforcement des mesures préventives existantes et veille à leur suivi régulier.
- Prends les sanctions nécessaires dans les cas d'allégations infondées ou faites de mauvaise foi.
- Prend les mesures nécessaires si un membre du personnel est innocenté par suite d'allégations faite de bonne foi.
- Présente à chaque session de l'Assemblée Générale, un rapport détaillé sur l'évolution du risque de fraude et les mesures prises pour prévenir la fraude au CSE.

6.3. Les Directeurs

- Évaluent les risques, y compris, mais sans s'y limiter, les risques éventuels de fraude dans leur domaine de responsabilité et s'assurent qu'un système efficace de contrôle interne existe et fonctionne pour gérer ces risques.
- S'assurent que les mesures de contrôle sont convenablement appliquées et respectées. Les directeurs devraient examiner régulièrement le système de contrôle dans leur secteur de travail pour s'assurer qu'il continue de fonctionner de manière efficace.

- Encouragent le personnel à faire part de soupçons raisonnables de fraude en prenant au sérieux toutes les allégations et en transmettant rapidement les allégations au Contrôleur Interne.
- Conservent des registres concernant toutes les allégations de même que toutes mesures prises par la suite.

6.4. Le Contrôleur Interne

- Favorise la dissuasion et la prévention en matière de fraude en évaluant l'efficacité du contrôle interne et en faisant régulièrement un rapport sur son efficacité au Directeur Général et au bureau de l'AG.
- Reçoit les dénonciations de fraude et conseille le Directeur Général.
- Mène des enquêtes internes, rassemble les preuves, dirige les interrogatoires et rédige les rapports d'enquêtes.
- Tient un registre de toutes les allégations faites, de toutes les mesures prises et de l'impact de ces mesures.
- Passe en revue et approuve les modifications proposées au système de contrôle interne.
- Examine la mise en œuvre des modifications au système de contrôle interne suite à un cas de fraude afin d'évaluer leur efficacité et leur efficacité.

6.5. Le Conseiller Juridique

- Conseille le Directeur Général et le Contrôleur Interne quant aux mesures à prendre, à la participation de spécialistes externes ou d'autorités juridiques, et à la conduite des enquêtes.
- Conseille le Directeur Général et le Contrôleur Interne sur tout ce qui est relatif aux aspects juridiques ou aux conséquences lorsqu'une enquête confirme une fraude, et sur les moyens légaux pour récupérer les actifs et restaurer la réputation du CSE.
- Est l'interface entre le CSE et les organes juridictionnels compétents en matière de fraude.

6.6. Le Directeur Administratif et Financier

- Consulte le Directeur Général quant aux sanctions disciplinaires à prendre contre les fraudeurs et les membres du personnel dont les défaillances ont contribué à la perpétuation de la fraude ou les personnes qui ont fait des allégations frivoles ou de mauvaise foi.

- S'assure que des vérifications rigoureuses des références sont toujours effectuées dans le cadre du processus d'embauche pour les postes présentant plus de risques de fraude (manipulation d'argent, achats, etc.).

6.7. Tous les membres du personnel

- Respectent les textes réglementaires en vigueur au CSE.
- Sont conscients en tout temps des possibilités de fraude et signalent les comportements douteux à leur supérieur hiérarchique ou au Contrôleur Interne, à un Directeur ou au Directeur Général.
- Si les membres du personnel préfèrent effectuer un signalement de manière anonyme, ils peuvent le faire par le biais de l'adresse électronique confidentielle sur la fraude (antifraudpolicy@cse.sn) auquel peut accéder uniquement le Contrôleur Interne, ou par courrier au Contrôleur Interne.
- Suivent des cours de formation à l'interne sur la prévention de la fraude.
- Signent et approuvent la politique anti-fraude considérée comme partie intégrante de leur contrat de travail avec le CSE.

7. Politiques connexes pour un meilleur encadrement

La Politique du CSE de lutte contre la fraude doit être référencée dans tous les documents qui régissent les relations d'emploi, contractuelles ou institutionnelles, entre le CSE et les personnes physiques ou morales et doit être lue et appliquée conjointement et conformément aux documents suivants :

- Le Règlement intérieur du CSE ;
- L'Accord d'établissement du CSE;
- La Politique Qualité du CSE ;
- Le Manuel de Procédures Administratives et Financières du CSE et son annexe relatif aux procédures de passation des marchés.

Annexe A : Lignes directrices pour les enquêtes

| Mesures à prendre Questions à prendre en considération | Plainte déposée auprès de la police mais les charges peuvent dépendre de l'obtention de preuves supplémentaires | Plainte déposée auprès de la police | Peut être traité en interne |
|---|---|---|--|
| Complexité | Nécessite une analyse détaillée d'un nombre élevé de preuves fondées sur des documents papier ou des données électroniques. Recours à une technologie de pointe. | Non complexe mais implique clairement un vol, une malversation ou un détournement de fonds du CSE | Analyse honnête des preuves pertinentes |
| Degré | Perte d'argent supérieure à 50 000 \$US ou l'équivalent (25 millions FCFA) | Plus de 10 000 \$US ou l'équivalent 5 000 000 FCFA | Perte financière mineure. Jusqu'à 10 000 \$US ou l'équivalent. Préjudice mineur à la réputation du CSE |
| Recours | Pourrait entraîner des poursuites devant un tribunal | Pourrait entraîner des poursuites devant un tribunal | Pourrait se limiter à une mesure administrative à l'intérieur du CSE. |
| Certitudes | Une analyse préliminaire indique une forte possibilité que les preuves dépassent le doute raisonnable | Une analyse préliminaire apporte des preuves au-delà d'un doute raisonnable | Une analyse préliminaire apporte des preuves au-delà d'un doute raisonnable |
| Etendue | Implique des activités criminelles connues ou présumées dans plusieurs organismes et/ou compétences. Collusion entre plusieurs parties | Plusieurs personnes peuvent être impliquées dans l'affaire | Peut impliquer une ou plusieurs personnes |
| Disponibilité des preuves | Les preuves nécessaires ne peuvent être obtenues au CSE. Si ce n'est pas le cas, les preuves nécessaires doivent être obtenues au moyen d'un mandat de perquisition ou grâce à une surveillance | Les preuves nécessaires peuvent être obtenues au CSE. | Les preuves nécessaires peuvent être obtenues au CSE. |

Annexe B : formulaire pour compiler et conserver les statistiques sur les enquêtes sur les cas d'allégation de fraude/corruption et d'autres formes de mauvaise conduite

| Date à laquelle le cas de fraude/corruption ou d'autres formes de mauvaise conduite a été découvert ou signalé | Titre/position de la personne objet de l'allégation de fraude/corruption ou d'autres formes de mauvaise conduite | Organisation ¹ dans laquelle a été commis l'acte de fraude/corruption ou d'autres formes de mauvaise conduite | Brève description du cas d'allégation de fraude/corruption ou autres formes de mauvaise conduite découvert ou signalé | Date de fin de l'enquête | Résultat de l'enquête | Action prise |
|--|--|--|---|--------------------------|-----------------------|--------------|
|--|--|--|---|--------------------------|-----------------------|--------------|

Le Directeur Général

¹ Il peut s'agir du CSE lui-même, d'un de ses prestataires ou de toute autre entité liée directement ou indirectement à des activités financées et mises en œuvre sous la supervision du CSE.



Centre de Suivi Ecologique

Rue Léon Gontran Damas, - Fann Résidence, DAKAR
BP 15532 Dakar Sénégal,
Tél. : (+221) 33 825 80 66 - +221 33 825 80 67 - Fax : (+221) 33 825 81 68
Courriel : contact@cse.sn - Site web : www.cse.sn