



Annexe 3 Politique de lutte contre la fraude et la corruption

Table des matières

1.	Introduction	3
2.	Portée.....	3
3.	Définition de la fraude et de la corruption.....	4
4.	Attitude de Help a Child face à la fraude et à la corruption.....	4
5.	Prévention de la fraude et de la corruption.....	5
6.	Détection de la fraude et de la corruption.....	6
7.	Enquêtes, rapports et sanctions.....	9
	7.1 Communication des soupçons de fraude ou de corruption.....	9
	7.2 Analyse de la situation	9
	7.3 Enquête.....	10
	7.4 Suivi.....	10
	7.5 Sanctions.....	11
8.	Surveillance et évaluation.....	11
9.	Conseils sur la manière de réagir face à un cas présumé de fraude ou de corruption ..	12
10.	Conseils pour l'équipe d'enquête.....	13
11.	Signes avant-coureurs de fraude.....	19
12.	Registre des fraudes	20



Introduction

La politique de lutte contre la fraude et la corruption de Help a Child constitue l'annexe 3 de la politique d'intégrité de Help a Child. La fraude et la corruption menacent la bonne gouvernance, le développement durable, le processus démocratique, et les pratiques commerciales équitables, et sont en nette contradiction avec les valeurs fondamentales de Help a Child.

Ainsi, lutter contre la corruption c'est construire la société civile et éliminer l'injustice sociale, ce qui est en accord avec la vision de Help a Child : En tant qu'organisation chrétienne à but non lucratif, Help a Child souhaite que chaque enfant – quel que soit son milieu social, politique, religieux, ethnique ou économique – puisse vivre dans la dignité, dans l'amour et avec un avenir prometteur.

Help a Child reçoit des fonds de différents donateurs et s'assure qu'ils sont dépensés correctement et de manière transparente. Help a Child détient la grande responsabilité d'éviter la fraude et la corruption et de s'assurer que les fonds sont dépensés de façon correcte pour les donateurs, les partenaires et les bénéficiaires.

Les employés de Help a Child sont tenus de respecter et de promouvoir les normes les plus élevées en matière de conduite éthique et professionnelle. Travailler dans différents pays, parfois dans des situations complexes et difficiles, dans des langues, des cultures et des religions différentes, exige beaucoup des employés. Connaissance, respect et bon sens font partie des mots-clés qui devraient guider le travail de Help a Child.

1. Portée

L'objectif de cette politique de lutte contre la fraude et la corruption est de soutenir un comportement caractérisé par des normes élevées d'intégrité personnelle et organisationnelle, tant en interne qu'avec les autres parties prenantes externes (organisations partenaires et fournisseurs). Cette politique s'applique à toutes les entités et employés locaux et étrangers qui relèvent de la structure de gouvernance et de la responsabilité de « Help a Child Pays-Bas ». Nous demandons à nos organisations partenaires de mettre en place une politique similaire à la nôtre et nous exigerons des mesures similaires de la part des fournisseurs responsables de la mise en œuvre de nos programmes.

2. Définition de la fraude et de la corruption

La fraude est définie dans cette politique comme toute action menée par une source interne (personnel, bénévole, etc.) ou externe (toute autre personne) dans l'intention délibérée de tromper l'organisation caritative, ses donateurs, ses bénéficiaires ou le grand public afin d'obtenir un avantage personnel ou de nuire à autrui. Cela inclut toute action allant du vol à la falsification de comptabilité, de l'entrepreneur qui effectue malhonnêtement des réparations inutiles au candidat qui revendique faussement des qualifications sur son CV. Il peut s'agir de ne pas dire la vérité, d'omettre de dire quelque chose alors que vous le devriez ou d'abuser de votre position..

La corruption consiste à obtenir malhonnêtement un avantage d'un tiers en abusant d'un pouvoir confié.

Ni la fraude ni la corruption ne se limitent à des avantages monétaires ou matériels, mais peuvent également inclure des avantages immatériels tels qu'un statut ou des informations.

3. Attitude de Help a Child face à la fraude et à la corruption

Help a Child s'engage à lutter contre la fraude et la corruption de tout type et en toutes circonstances, qu'elles soient le fait du personnel, de bénévoles, de contractants, de partenaires ou de clients. Help a Child est déterminée à prévenir, et lorsque cela n'est pas possible, à détecter de tels agissements et de mener une enquête à leur sujet. La fraude réduit notre capacité à aider les personnes dans le besoin..

Il est inexcusable pour quiconque de tenter d'escroquer une organisation caritative, car cela revient à voler les personnes les plus vulnérables et les plus démunies de la société, puisque cet argent serait autrement utilisé pour aider ces personnes. De même, nous devons nous assurer que nous ne sommes pas impliqués dans des pratiques de corruption. Le cas échéant, Help a Child signalera les cas de fraude et de corruption à la police. Help a Child attend de son organe directeur, de ses responsables, de son personnel, de ses stagiaires, de ses internes, de ses volontaires, de ses partenaires et de toute autre personne représentant Help a Child qu'ils fassent preuve de la plus grande honnêteté à tout moment.

Help a Child s'engage à lutter contre la fraude et la corruption et met cela en pratique en selon quatre piliers : (1) la prévention, (2) la détection, (3) l'enquête, le signalement et les sanctions (3) et (4) le contrôle, l'évaluation et le suivi. Chacun de ces piliers est présenté dans les paragraphes suivants.



4. Prévention de la fraude et de la corruption

Au sein de Help a Child, la prévention (et la détection) de la fraude est de la responsabilité de chacun. La direction élabore des processus pour prévenir et détecter les fraudes, mais l'engagement et le dévouement du personnel et des autres personnes travaillant au nom de Help a Child sont très importants pour améliorer la protection.

Outre les mesures et les instruments de prévention de la fraude et de la corruption mentionnés au chapitre 3 de la politique d'intégrité (par exemple, les mesures de recrutement), les mesures suivantes sont prises :

- Help a Child s'efforce d'avoir une organisation claire et transparente. Dans son système de gouvernance et de gestion de la qualité, Help a Child identifie les risques, y compris ceux liés à la fraude et à la corruption au niveau des activités, et identifie les mesures spécifiques à prendre pour atténuer les risques spécifiques identifiés.
- Des principes importants tels que la séparation des tâches et d'autres procédures de contrôle financier concernant les processus de décision importants et la gestion des actifs (y compris l'argent liquide/les comptes bancaires) sont obligatoires et des procédures efficaces ont souvent un effet à la fois de prévention et de détection. Les mêmes principes et procédures de base sont également exigés des organisations partenaires de Help a Child.
- Les recherches générales sur la fraude montrent que les processus d'acquisition présentent des risques accrus de fraude et de corruption. Help a Child a mis en place des politiques d'acquisition détaillées afin d'atténuer ces risques autant que possible. Des politiques d'acquisition similaires sont également exigées de nos organisations partenaires.
- Dans nos accords avec nos organisations partenaires, il est stipulé que ces organisations doivent respecter les lois et règlements et disposent de politiques et procédures pour prévenir et agir en cas de détection de tout cas de fraude ou de corruption.
- Help a Child exige que toutes nos organisations partenaires et nos bureaux nationaux aient leur propre auditeur externe. Les états financiers annuels comprenant l'opinion (sans réserve) de l'auditeur doivent être soumis à Help a Child. En général, lors de l'exécution de leur tâche, les auditeurs doivent se conformer aux dernières normes internationales d'audit. Help a Child demandera à ses organisations partenaires et à ses bureaux nationaux de fournir des instructions à leurs auditeurs externes, par le biais de mandats pour inclure dans l'audit annuel la vérification de la présence d'une politique antifraude et anticorruption et l'adhésion à cette dernière, et pour signaler les anomalies dans la lettre de recommandation.

Nous demandons à nos organisations partenaires et à nos bureaux nationaux de changer d'auditeur si Help a Child estime que la qualité de l'auditeur/des produits concernés est insuffisante.

- Outre les audits externes, Help a Child vise également à évaluer les systèmes et les procédures des organisations partenaires sur une base triennale par le biais d'un audit interne. L'audit interne est réalisé par une équipe constituée d'un certain nombre d'employés de Help a Child capables de remplir leur rôle de manière indépendante. L'audit interne se concentre sur une large catégorie de systèmes et de procédures, y compris ceux qui se réfèrent à des processus à haut risque comme les acquisitions et les mesures antifraude et anticorruption de l'organisation partenaire.

5. Détection de la fraude et de la corruption

La stratégie choisie par Help a Child est de travailler avec des organisations (partenaires) sur une base à long terme. Il est très important que Help a Child maintienne une interaction et une communication suffisantes avec tous les niveaux (direction et opérationnel) des organisations pour connaître et comprendre comment les projets sont gérés et développés.

La direction de Help a Child, de ses bureaux nationaux et de ses organisations partenaires est responsable de la réduction des opportunités de fraude et de corruption et de l'amélioration des taux de détection. La plupart des personnes qui commettent des fraudes au travail sont des personnes de confiance qui en sont à leur première infraction et n'ont pas d'antécédents délictueux. Souvent, trois facteurs doivent être présents simultanément pour qu'une personne ordinaire commette une fraude. Il s'agit de la « pression », de la « rationalisation » et de « l'opportunité ». Ensemble, ces facteurs sont connus sous le nom de triangle de la fraude, qui constitue un cadre permettant de repérer les activités frauduleuses.

- **La pression** est ce qui motive la fraude en premier lieu. L'individu peut avoir des problèmes financiers, des dépendances comme le jeu, le shopping ou la drogue, ou être soumis à des pressions pour obtenir de bonnes performances ou de bons résultats.
- **La rationalisation** intervient lorsqu'un individu pense que la fraude est justifiée parce qu'il est sous-payé, que l'argent est destiné à sa famille, ou qu'il en a besoin tout de suite mais qu'il le remboursera avant que quelqu'un ne s'en aperçoive. L'individu justifie son délit d'une manière qui en fait un acte acceptable ou justifiable.
- **L'opportunité** naît lorsque les contrôles présentent des faiblesses. Les individus pensent qu'ils ne se feront pas prendre parce que personne ne vérifie leur travail.

Des signes avant-coureurs de fraude sont mentionnés au paragraphe 11.



L'amélioration de la détection de la fraude et de la corruption peut être obtenue de la façon suivante :

1. en identifiant les risques auxquels sont exposés les opérations, les sites et les actifs (en tenant compte du triangle de la fraude)
2. en créant des contrôles adéquats
3. en assurant une conformité efficace aux contrôles.

Tout contrôle bien conçu et rentable comprend les éléments suivants :

- des procédures de recrutement rigoureuses
- la sécurité physique des actifs
- une organisation claire des responsabilités et des lignes de soumission des rapports
- des niveaux de personnel adéquats
- la supervision et le contrôle du rendement obtenu
- la séparation des tâches pour garantir que les fonctions et les contrôles clés ne sont pas réalisés par le même membre du personnel
- la rotation du personnel
- des contrôles aléatoires par les managers
- des pistes d'audit complètes et sécurisées
- la surveillance des résultats par la direction
- des rapports budgétaires et autres rapports financiers
- des bilans effectués par des organes indépendants tels que des audits

Le département financier de Help a Child, souvent par le biais de rapports d'audits internes ou externes, examinera et fournira des conseils sur les contrôles des activités existantes et proposées..

Le risque d'être pris et la gravité des conséquences sont les principaux facteurs de dissuasion des tentatives de fraude ou de corruption. Help a Child prendra toujours des mesures énergiques, y compris des poursuites judiciaires si nécessaire, contre les fraudeurs.

La plupart des fraudes (plus de 50%) sont découvertes par le biais du déroulement normal des contrôles. Les informations provenant de tiers représentent environ 30% des cas. Le personnel doit signaler ses soupçons de fraude, sachant qu'il est protégé par la politique d'intégrité. Les parties contractantes, les partenaires, les fournisseurs, les clients et le public sont également encouragés à faire part de leurs soupçons.

Les mesures de détection spécifiques à Help a Child, en dehors des contrôles internes habituels, sont les suivantes :

- Nos bureaux nationaux et nos organisations partenaires sont régulièrement visités par des employés et/ou des représentants de Help a Child. Toute découverte significative (y compris les indications de fraude ou de corruption) faite lors de ces visites sur le terrain doit être signalée par le directeur national qui rend compte au coordinateur de l'intégrité ou, si ce n'est pas possible, par le PDG / directeur financier.

Ceci est également obligatoire pour notre bureau aux Pays-Bas. Toute constatation ou indication concernant le bureau des Pays-Bas doit être signalée.

- Help a Child engage des auditeurs externes qui effectuent des audits financiers dans nos organisations partenaires et nos bureaux. Au moins une fois tous les quatre ans, Help a Child effectue un audit interne approfondi auprès de chaque organisation partenaire. La lutte contre la fraude et la corruption sont des points d'attention fixes de notre programme d'audit.
- Si nous disposons de signaux indiquant que des cas de fraude ou de corruption ont eu lieu au sein de notre organisation ou de celle de nos partenaires, Help a Child vérifie si ces cas doivent faire l'objet d'un "audit ad hoc" et si les signaux peuvent être étayés par des preuves conformément à l'organisation des tâches applicable. Si nécessaire, des experts externes seront recrutés pour effectuer des enquêtes.
- Les procédures internes et externes comprennent la surveillance budgétaire. Les écarts doivent être analysés et expliqués. Les contrôleurs financiers et les évaluateurs des rapports descriptifs vérifient la cohérence entre les rapports descriptifs et financiers.
- Help a Child applique des procédures de benchmarking pour le développement de ses programmes, dans lesquelles les sorties financières (budgets/données réelles) sont liées aux résultats et les différences entre les projets doivent être analysées.



7. Enquêtes, rapports et sanctions

7.1 Communication des soupçons de fraude ou de corruption

Tout cas suspect de fraude ou de corruption doit être signalé directement au coordinateur chargé de l'intégrité par l'intermédiaire du point focal chargé de l'intégrité. Le coordinateur chargé de l'intégrité informera le directeur financier et le PDG avec effet immédiat.

Le directeur financier fera une description du cas et l'enregistrera dans le registre des fraudes (voir paragraphe 12). Le coordinateur chargé de l'intégrité organisera une réunion avec le directeur national, le PDG et le directeur financier. Ensemble, ils décideront de ce qui est nécessaire selon l'organigramme. Ensemble aussi, ils constituent l'équipe d'enquête et sont mis en place dès que possible. La composition de l'équipe peut varier en fonction des indications initiales relatives à la gravité de la fraude présumée..

Pour les fraudes moins importantes (< 500 EUR) et moins complexes, il n'est peut-être pas approprié de mettre en place une équipe d'enquête complète, mais le directeur financier doit toujours en être membre et être tenu informé du progrès des travaux à tous les stades de l'enquête. Selon la situation, la fraude (présumée) et le suivi sont également signalés au sein de l'équipe de direction.

La fraude doit normalement être signalée lors de la réunion suivante du comité financier. Si un directeur national de Help a Child est impliqué, le PDG devra en être informé immédiatement. Si un membre de l'équipe de direction de Help a Child est impliqué, le président du conseil de surveillance doit en être informé immédiatement.

Le responsable financier informera également l'auditeur externe de Help a Child des cas de fraude.

Chaque année, le comité financier recevra un registre d'audit actualisé.

Les paragraphes suivants décrivent les étapes de la réponse à apporter, notamment la description du cas, l'analyse de l'impact, l'enquête, le suivi et les sanctions.

7.2 Analyse de la situation

- a. La description de cas susmentionnée est effectuée dans un délai d'une semaine après le signalement du problème /de la plainte et élaborée de manière à inclure autant que possible tous les faits et chiffres connexes et pertinents. Elle doit également inclure une analyse circonstancielle de la manière dont les informations concernant le cas ont été obtenues et partagées (voir également le chapitre 3.2 de la politique d'intégrité), et par qui.
- b. Ces détails sont également discutés avec le personnel responsable du projet (le cas échéant) pour vérifier si la description représente fidèlement les faits.
- c. En plus de la description du cas, une analyse d'impact doit être effectuée, les éléments suivants devant être évalués.
 - Quels sont les projets concernés ?

- Dans quelle mesure cette question peut-elle avoir un impact sur la continuité du projet ?
 - Comment peut-on limiter les dommages éventuels causés aux bénéficiaires du projet par les mesures prises pour résoudre le problème ?
 - Tout impact possible.
- d. S'il est question d'un problème concernant l'organisation partenaire et qu'il est clair que la direction de Help a Child ou celle de l'organisation partenaire n'est pas impliquée dans la fraude ou la corruption, Help a Child demandera à l'organisation partenaire de partager avec Help a Child un plan de mesures correctives et préventives. Sur la base de ce plan, Help a Child doit décider si cela sera suffisant pour rectifier le tir et empêcher tout dommage futur.
- e. Si la direction de l'organisation partenaire est éventuellement impliquée dans une affaire de fraude ou de corruption, il convient de décider comment préparer et communiquer une enquête.

7.3 Enquête

- a. Si Help a Child décide de mener une enquête, celle-ci doit commencer dans les 2 semaines suivant le signalement du problème ou de la plainte ;
- b. Si besoin est, un soutien externe (local) doit être engagé ;
- c. Une analyse des « causes profondes » doit être incluse dans l'enquête afin d'identifier les facteurs internes ou externes, le cas échéant ;
- d. Le rapport est émis dans les 2 semaines suivant la finalisation de l'enquête.

7.4 Suivi

Comme indiqué au chapitre 3.4 de la politique d'intégrité, l'équipe d'enquête soumettra le rapport d'enquête à l'équipe de direction de Help a Child pour examen et approbation. Ce rapport doit démontrer et documenter que la plainte a été bien étudiée, que les autorités compétentes ont été informées et que les intérêts et les droits de la victime, du plaignant ainsi que des coupables présumés ont été respectés pendant le processus d'enquête. Sur la base du rapport d'enquête, l'équipe de direction décidera de l'action appropriée. Le plaignant sera informé du résultat de l'enquête.

En cas d'inquiétude/de plainte concernant une organisation partenaire, le directeur national doit prendre les mesures suivantes :

- a. Après la remise du rapport de Help a Child à l'organisation partenaire, la direction de l'organisation partenaire dispose d'une semaine pour réagir au rapport. La direction de l'organisation partenaire doit inclure un plan contenant des mesures correctives et préventives ;
- b. Si l'organisation partenaire dispose également d'un conseil (de surveillance), une réponse supplémentaire de ce conseil (de surveillance) doit être demandée ;
- c. En fonction de la réponse de l'organisation partenaire, deux personnes, dont par exemple le directeur national, un membre de l'équipe de direction et/ou le coordinateur

chargé de l'intégrité, rendent visite à la direction de l'organisation partenaire pour discuter de la relation, des mesures organisationnelles éventuelles et du plan de mise en œuvre des mesures, y compris les étapes clés.

7.5 Sanctions

- a. En cas de fraude au sein de Help a Child, le paragraphe 10 relatif aux « employés suspects » est applicable.
- b. Si un cas de fraude ou de corruption au sein d'une organisation partenaire de Help a Child est corroboré par les résultats de l'enquête mais que la direction de l'organisation partenaire nie les allégations, la poursuite de la relation entre Help a Child et l'organisation partenaire doit être discutée entre les deux parties ; les options suivantes doivent être évaluées : 1) Si une seconde opinion par une tierce partie peut apporter une valeur ajoutée ; 2) Si un médiateur indépendant peut aider, en travaillant à une solution.
- c. Si, après discussion, l'organisation partenaire n'est pas disposée à reconnaître sa responsabilité dans le cas de fraude/corruption, le directeur national et l'équipe de direction de Help a Child décideront de la poursuite de la relation et d'une stratégie de sortie en fonction de l'impact sur les enfants/communautés concernés.
- d. Help a Child tiendra principalement l'organisation partenaire pour responsable de la compensation intégrale des dommages subis, mais cela doit être décidé en fonction du cas et du contexte.
- e. Si l'organisation partenaire est coopérative et a fourni un plan contenant des mesures correctives et préventives, un audit de suivi aura lieu dans les 6 mois suivant le lancement du plan.
- f. Comme mentionné à la fois dans l'accord de partenariat et dans l'accord de financement, le contrat peut être résilié si aucune autre option n'est disponible.

8. Surveillance et évaluation

L'efficacité de la mise en œuvre de la politique de lutte contre la fraude et la corruption, y compris l'efficacité des mesures de prévention et de détection, doit être contrôlée et évaluée après chaque cas de fraude ou de corruption, afin que la politique de lutte contre la fraude et la corruption puisse être améliorée et que les procédures (de contrôle) puissent être modifiées ou ajoutées pour prévenir de nouveaux cas de fraude ou de corruption.

Dans l'évaluation, il sera important d'inclure le résultat de l'analyse des « causes profondes » (mentionnée dans la section « Enquête ») qui peut conduire à des changements dans l'organisation, les politiques ou les procédures.

Outre les évaluations semestrielles de la politique d'intégrité, le registre des fraudes fera l'objet d'une discussion annuelle lors de la présentation des états financiers, et l'équipe de direction de Help a Child y réfléchira pour voir si des leçons peuvent être tirées.

Les cas de fraude (bien qu'anonymes) peuvent être utilisés comme matériel d'apprentissage (leçons apprises) pour l'organisation, afin que le personnel concerné reste conscient des risques.

9. Conseils sur la manière de réagir face à un cas présumé de fraude ou de corruption

Conseils initiaux si vous soupçonnez la présence de fraude ou de corruption

La fraude/corruption peut être découverte de différentes manières : à partir de vos propres observations, lorsque quelqu'un venant de l'intérieur ou de l'extérieur tire la sonnette d'alarme, via les contrôles en cours révélant une anomalie, un audit interne ou externe découvrant un problème, ou par une détection des régulateurs et inspecteurs externes.

Il est important de savoir comment faire face aux soupçons.

Choses à faire :

- Restez calme - n'oubliez pas que vous êtes un témoin et non pas un plaignant ;
- Notez immédiatement vos inquiétudes - notez tous les détails pertinents tels que ce qui a été dit au téléphone ou dans d'autres conversations, la date, l'heure et les noms de toutes les personnes impliquées ;
- Réfléchissez aux risques et résultats possibles de toute action que vous entreprendrez ;
- Assurez-vous que vos soupçons sont étayés par des faits, ne vous contentez pas d'allégations.

Choses à ne pas faire :

- ne jouez pas les détectives privés et ne menez pas personnellement une enquête ou des entretiens ;
- Ne vous adressez pas à la personne impliquée (cela pourrait l'amener à détruire des preuves) ;
- Ne discutez pas de vos soupçons ou des faits de l'affaire avec d'autres personnes que celles mentionnées ci-dessous, sauf si elles vous le demandent expressément ;
- N'utilisez pas le processus pour régler un conflit personnel..

Quelques points à retenir :

Il se peut que vous vous trompiez ou qu'il y ait une explication innocente ou valable – cela ressortira de l'enquête. Le processus peut être complexe et vous ne serez peut-être pas remercié immédiatement. La situation peut entraîner une période d'inquiétude ou de méfiance au sein de l'organisation, même si vous avez agi de bonne foi.



Signalement de vos soupçons.

Les rapports hiérarchiques suivants doivent être observés quelle que soit l'ampleur potentielle de la fraude, ce qui pourrait être difficile à quantifier à un stade précoce (pour en savoir plus sur les procédures de rapport, voir l'annexe 4 de la politique d'intégrité).

Signalez vos soupçons comme suit :

- À votre supérieur hiérarchique. Il s'agit généralement de votre premier interlocuteur. La prévention de la fraude relève en particulier de sa responsabilité. Il connaît les systèmes, les personnes et les risques. Il doit immédiatement contacter le point focal chargé de l'intégrité ou le coordinateur chargé de l'intégrité pour obtenir une aide supplémentaire.
- Si vous pensez que votre responsable peut être impliqué dans la fraude ou si vous pensez qu'il a écarté vos inquiétudes à tort, vous devez vous adresser directement au point focal chargé de l'intégrité (au niveau national) ou au coordinateur chargé de l'intégrité (au niveau international).

Conseils aux responsables hiérarchiques sur la réception d'un rapport de fraude :

- Écoutez les inquiétudes de votre personnel et traitez chaque rapport que vous recevez avec sérieux et sensibilité. Veillez à ce que tous les membres du personnel concernés soient entendus équitablement.
- Vous devez rassurer votre personnel en lui disant qu'il ne subira aucun tort pour avoir fait part de ses soupçons.
- Obtenez autant d'informations que possible de la part du membre du personnel. Ne touchez pas aux preuves et assurez-vous qu'elles sont conservées dans un endroit sûr.
- Demandez au membre du personnel de garder le strict secret sur l'affaire afin que la direction ait le temps d'enquêter sur celle-ci sans alerter l'auteur supposé ou présumé de l'infraction.
- Si vous soupçonnez que la fraude concerne un autre service, vous devez en informer le coordinateur chargé de l'intégrité afin qu'il prenne les mesures nécessaires conformément à la présente politique.
- N'effectuez pas d'enquête vous-même - cela pourrait nuire à une enquête correcte et à toute investigation criminelle. Signalez immédiatement l'affaire au coordinateur chargé de l'intégrité, au responsable des finances ou au PDG. Ils décideront de l'activation de l'équipe d'enquête.

10. Conseils pour l'équipe d'enquête

Il importe que les responsables et autres personnes sachent ce qu'il faut faire en cas de fraude afin de pouvoir agir sans délai. La politique de lutte contre la fraude et la corruption couvre les actions requises en cas de suspicion de fraude et indique à qui signaler la fraude, la corruption ou la suspicion. Le Plan de réaction à la fraude est un guide qui indique comment et par qui le soupçon de fraude sera ensuite examiné, fera l'objet d'un rapport et sera clos. Le Plan de réaction à la fraude fournit un aperçu de nombreux domaines qui



devront être pris en compte lors d'une enquête sur une fraude vaste et complexe. Pour les fraudes plus petites et moins complexes, certaines parties du plan ne seront pas applicables. Il est toutefois important de garder l'esprit ouvert et de se demander si une petite fraude ne cache pas une fraude plus vaste.

La composition de l'équipe d'enquête doit être établie dans le cadre de l'approbation et de la signature du Plan de réaction à la fraude.

L'équipe d'enquêteurs détermine rapidement ce qui suit :

- si une enquête est nécessaire
- qui dirigera l'enquête (la personne choisie pour diriger l'enquête doit avoir une expérience appropriée et être indépendante de l'activité concernée par la fraude présumée)
- toute ressource supplémentaire nécessaire pour soutenir l'enquête
- tout besoin immédiat d'intervention de la police
- tout besoin de soutien supplémentaire (par exemple, des installations informatiques, une salle sécurisée, des installations de fax et de téléphone sécurisées, un soutien administratif, etc.)
- tout besoin immédiat de conseil juridique
- tout besoin immédiat de conseil ou d'assistance technique externe (par exemple, en matière de médecine légale)
- toute nécessité immédiate d'établir une stratégie de relations publiques/médias pour traiter l'affaire (tant en interne qu'en externe)
- tout besoin immédiat de suspendre du personnel, d'effectuer des recherches et de supprimer l'accès du personnel concerné (par exemple, aux dossiers, aux bâtiments, aux ordinateurs/systèmes, etc.)
- tout besoin immédiat de signaler la fraude potentielle à l'extérieur (par exemple, à la commission caritative, aux auditeurs externes, aux bailleurs de fonds/donateurs, aux autorités fiscales, etc.).
- si la fraude est soupçonnée approcher la franchise d'assurance (actuellement 50 000 £) et si les assureurs doivent donc être informés.
- si le président du Comité d'audit doit être informé.
- un calendrier pour que l'enquêteur principal rende compte des progrès de l'enquête.

Les objectifs de l'enquête doivent être documentés et approuvés dès le début par l'équipe de lutte contre la fraude. Les objectifs probables sont les suivants :

- identifier le ou les coupables
- établir les faits concernant la fraude et déterminer les pertes totales
- éliminer la menace de pertes supplémentaires. (Remarque : dans certains cas exceptionnels, il peut être nécessaire d'autoriser d'autres pertes, afin d'obtenir des preuves supplémentaires et d'augmenter les chances de succès d'une action pénale, civile ou disciplinaire. Cela ne devrait normalement être autorisé que sous la direction de la police).

- obtenir des preuves suffisantes pour mener à bien une action disciplinaire, pénale ou civile

Certaines mesures peuvent devoir être prises immédiatement pour éviter d'autres pertes. L'équipe d'enquête doit décider de toute décision et action concernant les suspensions de personnel et les suppressions de l'accès aux fichiers, systèmes et bureaux.

La date de la prochaine réunion et de l'examen du premier rapport relatif aux progrès de l'enquête doit être convenue. L'équipe d'enquête doit se réunir régulièrement pour superviser les progrès de l'enquête et prendre les principales décisions relatives à l'affaire.

Le plan peut couvrir tous les éléments suivants ou une partie d'entre eux :

- l'identification et l'enregistrement des personnes impliquées et des faits de l'affaire
- la gestion des communications internes et externes
- les actions visant à éviter de nouvelles pertes
- les actions visant à protéger les preuves. Normalement, les preuves doivent être sécurisées de manière à éviter d'alerter le(s) suspect(s) ou d'autres personnes
- la liaison avec le conseil d'administration concernant les questions de ressources humaines et le traitement des employés suspects
- les entretiens à mener
- les calendriers relatifs à la participation de la police ou d'autres experts externes
- l'analyse des preuves
- les rapports internes (par exemple, à l'équipe de direction, au comité d'audit, etc.)
- les rapports aux organismes de réglementation ou aux organismes gouvernementaux
- les dates cibles pour la présentation des rapports à l'équipe d'enquête

L'efficacité du plan dépend de la qualité de la communication à tous les stades.

Communications internes

- Les enquêteurs et les responsables doivent s'assurer que toutes les personnes qui ont besoin d'être mises au courant sont informées de manière appropriée tout au long de l'enquête et lors des étapes de rapport, de réaction aux résultats des recherches et de compte rendu. La communication avec toute personne au sujet de laquelle des inquiétudes surgissent doit être menée conformément aux politiques de R5H de l'organisation. La personne qui a fait part de ses inquiétudes doit être tenue au courant, dans le respect de la confidentialité.
- Il y aura toujours un équilibre à trouver entre communication et confidentialité, c'est pourquoi les personnes ou catégories de personnes qui ont besoin d'être informées doivent être clairement définies à chaque étape du plan, afin que des garanties de confidentialité puissent être données si nécessaire.

Communications externes



- Les tierces parties qui peuvent avoir besoin d'être alertées ou informées peuvent inclure la police, les autorités réglementaires, les assureurs, les conseillers juridiques, les auditeurs externes et le CBF (le superviseur des organismes de bienfaisance). Le plan doit préciser qui est mandaté pour communiquer avec ces tiers et dans quelles circonstances.
- Help a Child est préparé au fait que les fraudes peuvent attirer l'attention des médias et le plan doit désigner l'employé mandaté pour traiter avec la presse et les mesures que doit prendre tout autre personnel contacté par la presse. Les canaux et procédures actuels de communication avec les médias doivent être utilisés dans la mesure du possible.

Communication inappropriée

Le plan doit préciser toute forme de communication considérée comme inappropriée, par exemple :

- discuter de l'affaire en dehors de Help a Child ;
- confrontation entre la personne qui signale la fraude et le ou les auteurs présumés. (Notez que la procédure de retour d'information, de plaintes et de dénonciation. prévoit des garanties de sécurité et de confidentialité pour la personne qui fait le signalement.)

Sécurisation des preuves

Lors du recueil et du traitement des preuves, il faut partir du principe que toutes les preuves peuvent être présentées à un tribunal et doivent donc être traitées en conséquence. (Même si aucune action pénale ou civile n'est prévue, il est judicieux d'adopter cette démarche.)

- Normalement, toutes les preuves doivent être maintenues en sécurité sous clé, et leur accès doit être limité aux personnes travaillant sur l'enquête. Si nécessaire, les serrures des salles sécurisées doivent être changées. Il convient de consigner toute personne qui manipule des preuves.
- Les éléments de preuve tels que données informatiques, médias transférables, bandes vidéo, etc., ne doivent être maniés que par un personnel dûment formé et qualifié. En cas de doute, il convient de demander l'avis d'un professionnel ou de la police.
- Lorsque des preuves ou d'autres informations pertinentes doivent être partagées avec un autre organe, il convient d'examiner attentivement les exigences requises en matière de protection des données (confidentialité). En cas de doute, il convient de demander l'avis d'un expert.
- Les éléments de preuve peuvent prendre différentes formes et devront être traités de différentes manières.

Documents originaux

- Manipulez-les le moins possible



- Mettez-les dans un dossier de protection que vous étiquetterez
- Ne les marquez en aucune façon
- Confiez à une seule personne la responsabilité de conserver les documents
- Conservez une trace claire de la manière dont les documents ont été obtenus et du lieu où ils ont été obtenus
- Notez toute personne qui manipule ultérieurement les documents

Données détenues sur ordinateur/médias transférables

- Gardez-les en sécurité dans un environnement approprié.
- Les données ne doivent être extraites des ordinateurs que par des personnes techniquement qualifiées.

Documents photocopiés

- Dans certains cas, il peut être préférable ou nécessaire de laisser les documents originaux sur place et d'en prendre des photocopies pour un complément d'analyse et d'enquête.
- Les photocopies doivent être clairement identifiables comme telles.
- Les photocopies doivent être signées et datées, et certifiées comme étant conformes à l'original.

Preuves sur DVD/CD Rom/ vidéo

- Gardez-les en sécurité dans un environnement approprié (par exemple, dans une housse de protection).
- Les vidéos ne doivent pas être visionnées avant d'avoir obtenu un avis technique et juridique (afin qu'elles puissent être traitées conformément aux règles de preuve).

Preuves externes

- Il existe des sources externes potentielles auprès desquelles il est possible d'obtenir des preuves ou des informations pour étayer une enquête, telles que les autorités fiscales, les dossiers des fournisseurs, les registres gouvernementaux des entreprises, les dossiers des donateurs, etc.

Employés suspectés

Il faut toujours se rappeler qu'une allégation de fraude peut être infondée et, afin de respecter l'employé et d'assurer de bonnes relations de travail après une enquête, toute mesure prise, telle qu'une suspension ou un entretien, doit être traitée avec beaucoup de précaution.

- La suspension professionnelle permet de protéger à la fois l'employeur et l'employé, en offrant la marge et la possibilité nécessaires pour planifier l'enquête, examiner les

faits et parler à d'autres membres du personnel sans la présence de l'employé concerné. Il convient de préciser que la suspension ne constitue pas un jugement.

- Les facteurs clés dans la décision de suspendre un membre du personnel seront normalement la prévention de nouvelles pertes et le retrait ou la destruction de preuves. Dans certains cas, il peut être préférable de ne pas suspendre le membre du personnel, même au risque de pertes supplémentaires (par exemple, pour recueillir des preuves supplémentaires).
- Tout employé suspecté autorisé à rester au travail doit être étroitement surveillé. Il peut s'agir d'une surveillance physique de ses déplacements, d'une surveillance de l'usage qu'il fait des technologies de l'information, du téléphone, du courrier électronique, de l'Internet, etc. (Remarque : il est conseillé de demander un avis juridique concernant l'utilisation des techniques de surveillance, afin de garantir la conformité avec les lois locales telles que les règlements relatifs à la protection de la vie privée.)
- Les autres points à envisager sont :
 - un examen des dossiers du personnel (par exemple pour vérifier les références, l'historique de l'emploi, les qualifications, etc., mais en tenant compte des exigences de confidentialité et de protection des données)
 - la fouille de l'espace de travail des suspects : bureau, armoires, dossiers, ordinateur, etc.
 - la restriction de l'accès du suspect aux fichiers, aux ordinateurs, etc.

Entretiens/déclarations

Lors d'un entretien avec un employé soupçonné, il faut préciser s'il s'agit d'un entretien formel ou d'une discussion informelle. Il convient d'expliquer que vous n'avez pas de point de vue préétabli, que le soupçon doit être brièvement exposé et que l'employé dispose d'un temps suffisant pour répondre.

- S'il est décidé qu'un interrogatoire formel est nécessaire parce que l'on soupçonne une participation à une infraction pénale, il convient de faire appel à des professionnels.
- Les entretiens ne doivent être menés qu'avec l'approbation de l'équipe d'enquête.
- La participation ou la consultation de la police doit être envisagée dès le début.
- Il existe des règles strictes concernant les entretiens enregistrés sur bande et les enquêteurs doivent avoir les compétences et l'expérience adéquates lorsque ces enregistrements sont utilisés.
- Dans l'idéal, les déclarations doivent être recueillies auprès des témoins en utilisant leurs propres mots. Le témoin doit accepter de signer le document qui en résulte comme un compte-rendu fidèle - il peut recevoir une copie de la déclaration s'il le souhaite.
- Il est très important de conserver des notes contemporaines dans le dossier, au cas où elles seraient nécessaires pour une référence future (par exemple, tribunal,

audience disciplinaire). Ces notes doivent toujours indiquer : la date de l'entretien, l'heure du début et de la fin, et être signées et datées par l'enquêteur.

Participation de la police

À un moment donné (voir l'organigramme), il faudra décider si le cas est signalé à la police ou non. C'est au directeur national (au niveau national) ou au coordinateur chargé de l'intégrité (au niveau international) de décider quand et comment la police sera informée d'une fraude, d'un vol ou d'un cas de corruption. Il faut faire preuve de réalisme quant à l'étendue probable de la participation de la police. Pour les fraudes de grande ampleur, il peut être approprié de demander à la police d'assister aux réunions de l'équipe d'enquête.

L'enquêteur principal doit préparer un « dossier de preuves » qui peut être remis à la police au moment où la fraude est signalée. Ce dossier doit comprendre un résumé de la fraude, mettant en évidence (lorsqu'ils sont connus) son montant, le mode opératoire et le lieu, ainsi que des photocopies des principaux documents justificatifs et les coordonnées de la personne chargée de l'enquête. N'oubliez pas de conserver une photocopie de tout ce qui est remis à la police.

- Tous les contacts avec la police doivent être canalisés à travers une seule personne (c'est-à-dire la personne qui dirige l'enquête). Il convient de tenir un registre de tous les contacts avec la police, avec les coordonnées des agents et le numéro de référence du délit.
- La police a connaissance de cas similaires de fraude et il convient de lui demander conseil sur les mesures à prendre pour éviter de nouvelles pertes ou de futurs incidents.

11. Signes avant-coureurs de fraude

Il existe des signes avant-coureurs susceptibles d'indiquer qu'une fraude est en cours, notamment :

- personnel stressé sans charge de travail élevée
- réticence à prendre des congés annuels
- être le premier à arriver le matin et le dernier à partir le soir
- refus d'une promotion
- richesse inexplicée
- changement soudain de style de vie
- fournisseurs/entrepreneurs insistant pour ne traiter qu'avec un membre précis du personnel
- prise de risques ou une transgression des règles
- mécontentement au travail / absence de soutien à la mission de l'organisation.

Les indicateurs de fraude peuvent inclure :

- personnel présentant un comportement inhabituel (voir liste ci-dessus)
- documents clés manquants (factures/ contrats)

- insuffisance ou absence de séparation des tâches
- documents photocopiés ou informations essentielles manquantes
- quittances de dépenses manquantes
- variations excessives des budgets / contrats
- rapprochements bancaires et registres comptables non effectués régulièrement et ne pouvant pas être équilibrés
- nombreux ajustements ou exceptions
- retards de paiement ou avances de dépenses
- paiements en double
- employés fantômes sur la liste de paie
- versements importants à des individus
- gestion de crise associée à un environnement de travail sous pression
- marchés ou devis les plus bas rejetés sans explication adéquate des vendeurs individuels
- climat de peur / manque de motivation du personnel
- manquement constant à la mise en œuvre des contrôles clés de la direction
- outrepassement fréquent des contrôles

12. Registre des fraudes

Voir le paragraphe 7.1 sur la communication : tous les cas suspects de fraude et de corruption seront enregistrés dans le registre des fraudes.

Voir le paragraphe 8 sur la surveillance et l'évaluation : chaque année, en même temps que l'examen des états financiers, le comité financier de Help a Child réfléchira à tous les cas survenus l'année écoulée à des fins d'évaluation et d'apprentissage.

Le registre des fraudes contient les rubriques suivantes :

Numéro de cas

1. Date de signalement
2. Lieu de l'incident/des incidents
3. Nature de l'incident présumé
4. Personnes clés impliquées
5. Période au cours de laquelle le/les incident(s) sont survenus
6. Valeur (estimée ou réelle) associée
7. Références aux preuves documentaires et autres recherchées ou acquises
8. Faiblesses de contrôle identifiées
9. Recommandations en vue d'une amélioration / autre action définie
10. Responsabilités et délais d'action

