



# Politique de l'UICN de lutte contre la fraude

Version 2.0 - Mars 2014



Bureau du Directeur Général

Union international pour la conservation de la nature  
Rue Mauverney 28  
1196 Gland, Suisse  
Tel: +41 22 999 0000  
Fax: +41 22 999 0002  
[www.iucn.org](http://www.iucn.org)

**Contrôle des versions de la politique et historique du document : Politique de l’UICN de lutte contre la fraude**

Titre	<i>Politique de l’UICN de lutte contre la fraude</i>
Version	2.0, publiée Mars 2014
Langue d’origine	Anglais
Publié en anglais sous le titre	<i>IUCN Anti-Fraud Policy</i>
Publié en espagnol sous le titre	<i>Política para la Prevención de Fraudes de la UICN</i>
Unité responsable	Bureau du Directeur général
Élaboré par	Unité de surveillance de l’UICN
Sujet (Taxonomie)	Fraude, mesures de contrôle internes, gestion du risque
Date d’approbation	Décembre 2013
Approuvé par	Directeur général
Applicable à	Tous les membres du personnel de l’UICN dans le monde entier
Objet	La politique de l’UICN de lutte contre la fraude vise à sauvegarder la réputation et la viabilité financière de l’UICN au moyen d’une meilleure gestion des risques de fraude. Elle prescrit explicitement des mesures à prendre en cas de fraude déclarée ou soupçonnée ainsi que des mesures qui seront prises pour éviter ou minimiser les risques de fraude.
Fait partie de	Mesures de contrôles internes du cadre stratégique de l’UICN
Conformément aux	COSO Standards
Documents connexes	Code d’éthique et de conduite professionnelle de l’UICN pour le Secrétariat
Distribution	Envoyée à tous les membres du personnel dans le monde entier, disponible sur le Portail de l’Union (Intranet), communiquée à titre d’information à tous les organismes partenaires et fournisseurs ayant des contrats avec l’UICN et disponible sur demande pour toute personne intéressée.

**Historique du document**

Version 1.0	Publiée en février 2008
Version 1.1	Publiée en août 2008. Changement du nom et logo de l’UICN.
Version 2.0	Publiée en Mars 2014. Mise à jour pour refléter les changements dans l’organisation

Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter :

Unité de la surveillance de l’UICN / Tel + 41 22 999 0271 ou Accueil + 41 22 999 0000

# Table des matières

Table des matières.....	3
Définitions.....	4
1. Introduction.....	6
2. Qu'est-ce que la fraude? .....	6
3. Comment se produit la fraude .....	7
4. Prévention de la fraude .....	7
4.1. Culture de l'honnêteté et l'éthique .....	8
4.2. Gestion du risque et mesures de contrôle internes.....	8
4.3. Sensibilisation accrue et formation.....	9
4.4. Processus de surveillance.....	9
5. Intervention en cas de fraude.....	9
5.1. Structure de délégation .....	9
5.2. Signalement d'allégations de fraude .....	10
5.3. Choix des mesures appropriées par le Chef de l'Unité de surveillance et le Directeur général.....	11
5.4. Intervention initiale en cas d'allégations de fraude .....	12
5.5. Méthode d'enquête.....	12
5.6. Gestion des relations extérieures.....	13
5.7. Récupération des actifs.....	13
5.8. Sanctions disciplinaires .....	13
5.9. Mesures de suivi.....	14
6. Intervention en cas de fraude et mesures de contrôle : Rôles et responsabilités .....	14
6.1. Comité des finances et audit (CFA) du Conseil de l'UICN.....	14
6.2. Le Directeur général .....	14
6.3. Tous les supérieurs hiérarchiques .....	15
6.4. Le Chef de l'Unité de surveillance .....	15
6.5. Le Conseiller juridique .....	16
6.6. Le Directeur du Groupe de gestion des ressources humaines.....	16
6.7. Tous les membres du personnel .....	16
7. Politiques connexes pour un meilleur encadrement .....	16
Annexe A : Lignes directrices pour les enquêtes.....	17

# Définitions

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

<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 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.
<b>COSO</b>	Commission of Sponsoring Organisations 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.
<b>Directeurs</b>	Tous les Directeurs.
<b>Directeur général</b>	Le Directeur général ou le Directeur général adjoint/Managing Director
<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, les procédures et les lignes directrices de l'UICN.
<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 l'UICN par une partie externe, comme les employés d'un partenaire ou d'un fournisseur. Dans le cadre de cette politique, les Commissions sont considérées comme des parties externes.
<b>Fraude interne</b>	Fraude commise directement contre l'UICN par un membre du personnel du Secrétariat de l'UICN.
<b>Licenciement immédiat</b>	Congédiement immédiat d'un employé par l'UICN, 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).
<b>Membre du personnel</b>	Aux fins de cette politique, toute personne liée à l'UICN par un contrat de travail, y compris les membres du personnel du Secrétariat et le personnel d'un projet de l'UICN, de TRAFFIC, de Ramsar et de CITES; les administrateurs auxiliaires, les stagiaires et les bénévoles oeuvrant pour le Secrétariat et les personnes détachées auprès du Secrétariat

par d'autres organismes, toutes les personnes précitées, où qu'elles se trouvent.

**Partenaire**

Organisation ou société qui finance ou qui dispense des services à l'UICN.

**Partie externe**

Toute personne morale ou individu autre que les membres du personnel du Secrétariat de l'UICN.

**Prévention de la fraude**

Stratégies conçues pour diminuer ou éliminer activement la fraude interne ou externe.



# 1. Introduction

L'UICN 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. Des revues externes, des commentaires exprimés par les donateurs, des recommandations du Conseil et des rapports de vérification externes et internes ont mis en évidence, parfois de manière répétée, les défis, les risques et les possibilités rencontrés par l'UICN pour gérer et gouverner efficacement son important système décentralisé de bureaux internationaux, régionaux et nationaux et de bureaux de projets, de réseaux de Commissions et ses Membres à travers le monde.

Conscient qu'il est normal pour toute organisation de devoir se pencher sur les risques de fraude dans le cadre de la gestion de ses affaires, le Directeur général de l'UICN a donné suite aux recommandations du Comité des finances et audit du Conseil de l'UICN ainsi que de l'auditeur externe concernant le renforcement des pratiques, les contrôles internes et les normes en matière de gestion des risques à l'UICN. Les mesures adoptées comprennent la mise en œuvre d'un registre des risques, une politique de lutte contre la fraude (la présente politique) et un Code de conduite et d'éthique professionnelle. Grâce à ces mesures, l'UICN entend être une organisation responsable, transparente et éthique dans sa gestion et son administration, une organisation qui conserve la confiance de ses membres, de son personnel et de ses donateurs.

Cette politique de lutte contre la fraude vise à sauvegarder la réputation et la viabilité financière de l'UICN 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 de l'UICN en tant qu'organisation mondiale fortement décentralisée.

Cette politique s'applique à tous les membres du personnel du Secrétariat de l'UICN. Elle fait partie intégrante de la structure de la politique de contrôle interne et devrait être lue et appliquée parallèlement au *Code de conduite et d'éthique professionnelle* ainsi qu'aux *Normes et procédures comptables de l'UICN*. 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 autres, 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 à l'UICN pour des biens et services qui n'ont pas été dispensés.

L'élaboration ou l'application de politiques ou de pratiques au niveau local, dont on sait qu'elles ne correspondent pas aux objectifs et pratiques généraux de l'UICN.

- 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 à l'UICN, ses donateurs, 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 de l'UICN hors du cadre des devoirs professionnels. Le piratage ou la perturbation d'un système informatique de l'UICN.

### 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. Prévention de la fraude

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

- En commençant par les échelons supérieurs, le Conseil de l'UICN, le Directeur général, les Directeurs et les responsables principaux montrent l'exemple et font eux-mêmes la promotion de la gestion des risques, des contrôles internes et de la culture anti-fraude dans l'ensemble de l'Union.
- Les membres du personnel se comportent eux-mêmes avec intégrité et prouvent qu'ils sont conscients de l'importance des pratiques éthiques dans leur travail quotidien.
- Les membres du personnel conçoivent, mettent en vigueur et organisent les mesures de contrôle, embauchent les bonnes personnes et s'assurent que l'infrastructure et les services relatifs aux technologies de l'information font la promotion de la sécurité des ordinateurs et des données.
- Des structures de gouvernance au leadership, à l'intendance, au comportement éthique, à la transparence, à la responsabilité et au rendement démontrés sont essentielles pour la bonne gestion de l'organisme. Au sein de l'UICN, ceci fait référence au rôle global du Conseil de l'UICN et au rôle particulier du Comité des finances et audit du Conseil qui consiste à superviser les contrôles internes et les pratiques de gestion du risque à l'UICN.

L'UICN attend de toutes les personnes et organismes qui lui sont associés qu'ils soient honnêtes et équitables lorsqu'ils font affaire avec l'Union : ses Membres, les Commissions, le Secrétariat ainsi que ses partenaires. L'UICN 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. L'UICN 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 de l'UICN 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 Directeurs et les responsables principaux 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 de l'Union.

Ceci implique :

- la formulation claire des valeurs morales qui se trouve dans le Code de conduite et d'éthique professionnelle de l'UICN auquel tout le personnel doit se conformer, qu'il doit promouvoir auprès des tierces parties, et que l'organisation applique en permanence;
- l'élaboration, la diffusion et la mise en vigueur d'une politique anti-fraude claire, y compris des sanctions en cas d'infraction;
- la clarification 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;
- 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 suffisantes des antécédents, en fonction du niveau et de l'importance du poste;
- le maintien du bon moral du personnel, avec des heures de travail raisonnables et des normes de base communes en ce qui a trait aux conditions de travail locales.

#### **4.2. Gestion du risque et mesures de contrôle internes**

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. L'UICN 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 au Comité des finances et audit du Conseil.

Le Comité des finances et audit du Conseil de l'UICN :

- attend du Directeur général qu'il exerce activement 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 79(c) des Statuts de l'UICN selon lequel le Directeur général assume la responsabilité de la gestion financière et des comptes de l'UICN;
- surveille la mise en application de mesures visant à réduire les risques de fraude;
- avise le Conseil et formule des recommandations quant aux mesures appropriées lorsque la réaction du Secrétariat à la fraude est insuffisante ou inexistante.



Le Directeur général l'UICN, les Directeurs et les principaux responsables :

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

### **4.3. Sensibilisation accrue 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. L'UICN veillera à ce que tous les employés soient conscients de leurs responsabilités concernant le contrôle des fraudes et 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 des exemples de l'UICN 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 de l'UICN;
  - les indices à guetter qui pourraient indiquer qu'il y a eu fraude;
  - 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 de l'UICN;
  - le lien entre la politique de lutte contre la fraude et le Code de conduite et d'éthique professionnelle;
  - le rôle du Chef de l'Unité de surveillance, du Directeur général, et du Comité des finances et audit du Conseil de l'UICN;
  - 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 de l'UICN.

### **4.4. 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 au Comité des finances et audit et ils feront l'objet d'un suivi de la part de la direction.

## **5. Intervention en cas de fraude**

### **5.1. Structure de délégation**

Dans une affaire de fraude signalée ou soupçonnée, il incombe en premier lieu au Directeur général d'intervenir. Cette intervention pourra éventuellement être confiée à une sous-délégation appropriée.

On devrait s'assurer particulièrement que les personnes chargées de superviser l'intervention en cas de fraude n'aient aucune responsabilité de gestion dans le(s) domaine(s) concerné(s).

## 5.2. Signalement d'allégations de fraude

### La responsabilité des membres du personnel de l'UICN

Les membres du personnel de l'UICN devraient être conscients de la possibilité de fraudes 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 subornation 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 inquiétude citée ci-dessus au sujet de membres du personnel de l'UICN.

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, l'endroit et le nom des personnes en cause.

### Signalements

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

- au supérieur hiérarchique, au responsable du bureau ou à un Directeur.
- Au Chef de l'Unité de surveillance, ou au Directeur général qui transmettra les détails au Chef de l'Unité de surveillance
- si le chef hiérarchique est un suspect potentiel, alors les membres du personnel devraient faire état de leur préoccupation directement au Chef de l'Unité de surveillance
- les membres du personnel peuvent utiliser la ligne confidentielle anti-fraude 00 41 999 0350 (boîte vocale), l'adresse de courriel [antifraudpolicy@iucn.org](mailto:antifraudpolicy@iucn.org), le fax 00 41 22 999 0029, ou écrire au Chef de l'Unité de surveillance, au siège mondial de l'UICN, rue Mauverney 28,

1196 Gland, Suisse. Ils peuvent faire leur rapport de manière anonyme s'ils le souhaitent. La ligne confidentielle anti-fraude est écoutée régulièrement par le Chef de l'Unité de surveillance. 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 Chef de l'Unité de surveillance et le Conseiller juridique 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.

## **Responsabilité de l'encadrement de l'UICN**

Si les responsables sont informés d'une fraude, 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 cadres devront obtenir autant de documents et de renseignements possibles concernant la fraude 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 aucune représaille pour avoir signalé des allégations en toute bonne foi. Les cadres devront préparer un rapport écrit et détaillé sur toute fraude présumée qui leur aura été signalée pour enquête, et transmettre ce rapport à l'auditeur interne.

Si les cadres considèrent que le cas ne peut être discuté avec l'auteur présumé de la fraude, ils devront en informer immédiatement le Chef de l'Unité de surveillance. 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 Chef de l'Unité de surveillance ou éventuellement au Directeur général. Toute correspondance qui s'en suivra devra être transmise aussi bien au Directeur général qu'au Chef de l'Unité de surveillance.

### **5.3. Choix des mesures appropriées par le Chef de l'Unité de surveillance et le Directeur général**

- Dans le principe, une fois qu'une fraude présumée a été signalée au Chef de l'Unité de surveillance, celui-ci divulguera tous les renseignements pertinents au Directeur général, au Chef des finances, au Directeur du Groupe de gestion des ressources humaines et au Conseiller juridique. 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, mais il sera alors également transmis au Trésorier de l'UICN.
- Le Directeur général, en accord avec le Chef de l'Unité de surveillance, le Conseiller juridique et le Directeur, 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. Dans les bureaux régionaux de l'UICN, on consultera un avocat local à ce sujet. 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 des Auditeurs externes, du Président du Comité des finances et audit de l'UICN et de tout autre expert-comptable ou 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 du Groupe de gestion des ressources humaines et le Conseiller juridique. Le Directeur du Groupe de gestion des ressources humaines 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 Chef des finances, après avoir consulté le Chef de l'Unité de surveillance, limitera 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 de l'UICN.
- Le Chef de l'Unité de surveillance avisera en temps voulu les auditeurs externes.
- Selon le statut légal du bureau de l'UICN, celui-ci pourra être tenu par la loi de signaler l'affaire à l'organisme gouvernemental pertinent dans le but de protéger la réputation ou le statut légal de l'UICN.
- Dans certains cas, l'UICN pourra également être tenue par la loi de donner un préavis aux parties comme les donateurs et les partenaires qui pourraient éventuellement subir des pertes lorsqu'une affaire fait l'objet d'une enquête (voir également la section sur la gestion des relations extérieures, ci-après).

## 5.5. Méthode d'enquête

- Selon l'ampleur et la complexité de la fraude, les enquêtes seront menées soit à l'interne par le Chef de l'Unité de surveillance, soit par des parties externes tels que des experts comptables indépendants spécialisés en juricomptabilité et ayant accès à des spécialistes en droit criminel 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 Chef de l'Unité de surveillance, avec l'aide d'un conseiller juridique local si nécessaire.
- 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 Chef de l'Unité de surveillance 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 Chef de l'Unité de surveillance décidera des personnes qui devront participer à l'enquête et s'efforcera d'éviter une situation de conflit d'intérêt 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 Chef de l'Unité de surveillance 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 Chef de l'Unité de surveillance 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 Chef de l'Unité de surveillance élaborera la procédure en collaboration avec le Conseiller juridique.

- Le Chef de l'Unité de surveillance 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, le Chef des finances, les auditeurs externes, le Comité des finances et audit du Conseil 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 l'Union contre des poursuites éventuelles pour responsabilité civile, et perte de réputation et de bienveillance de la part de ses partenaires.

## 5.6. Gestion des relations extérieures

Dans le cas d'une fraude prouvée, l'UICN prendra immédiatement des mesures pour minimiser les dommages éventuels à la réputation et à la crédibilité de l'UICN auprès des donateurs et des partenaires qui financent l'Union ou dispensent du travail dans le contexte en question. Lorsqu'une enquête a confirmé qu'il y a eu fraude, le Directeur général divulguera les détails de la fraude, les actifs/ressources touchés et les efforts déployés pour remédier à la situation à tout partenaire ou donateur ayant un intérêt dans le domaine en cause. Cela doit être fait le plus rapidement possible.

Il convient de souligner que, dans certains cas, des donateurs et partenaires décentralisés qui interagissent étroitement avec les bureaux régionaux de l'UICN et les projets sur le terrain pourront être mis au courant tout aussi bien que le personnel du siège de l'UICN, sinon davantage, des enjeux, et qu'ils se tourneront vers elle pour lui demander de remédier avec rapidité, intégrité et transparence à la situation.

Dans les affaires de fraude fortement publicisées, les Chargés des communications assureront la gestion et la surveillance de toute réaction des médias. Ils ne devront divulguer des renseignements qu'avec l'approbation du Directeur général en collaboration avec le Conseiller juridique. Les Chargés des communications conserveront un registre complet de tous les renseignements divulgués, y compris le contenu et le récipiendaire.

## 5.7. Récupération des actifs

Dans les cas où l'UICN aura subi une perte monétaire ou la perte d'autres biens matériels, tous les efforts seront faits pour obtenir restitution de la part de la personne ou des personnes responsables de la fraude. On pourra recourir aux méthodes suivantes :

- ententes pour des paiements volontaires;
- déductions sur les versements de prestations ou un régime de pension, si la loi l'autorise;
- possibilité de demander une indemnité à un assureur et une subrogation si la revendication est acceptée;
- poursuites civiles afin d'obtenir un jugement pour le préjudice;
- obtention d'ordonnances d'indemnisation dans les affaires criminelles;
- tout autre moyen acceptable de récupération.

## 5.8. Sanctions disciplinaires

Si l'enquête du Chef de l'Unité de surveillance révèle qu'un membre du personnel de l'UICN est coupable d'une 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 du Groupe de gestion des ressources humaines, 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 et à procéder au renvoi 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 paie jusqu'à ce que l'enquête soit terminée. Le Directeur général après avoir consulté un conseil externe, le Conseiller juridique et le Directeur du Groupe de gestion des ressources humaines 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 fera en sorte d'informer tous les cadres et le personnel de la section touchée quant à la façon dont l'enquête a été menée et à ses résultats. Il devrait aussi y avoir un suivi avec la personne qui a en premier lieu fait état de soupçons de fraude pour l'assurer que ses déclarations ont été prises au sérieux.

Selon les circonstances, le Directeur général examinera la nécessité de communiquer avec le personnel, les donateurs et les partenaires à une plus grande échelle.

Le Directeur général s'assurera que l'organisation procède à un examen minutieux des modes de fonctionnement dans les secteurs touchés par la fraude et que des améliorations sont apportées si besoin est. 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 Comité des finances et audit.

## **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 à l'UICN et aux interventions en cas de fraude sont les suivants :

### **6.1. Comité des finances et audit (CFA) du Conseil de l'UICN**

- Le Directeur général se doit de présenter régulièrement des rapports au CFA sur l'évaluation des risques de fraude et les mesures à prendre pour empêcher les fraudes au sein de l'UICN.

### **6.2. Le Directeur général**

- Donne le ton pour faire clairement passer le message que la fraude ne sera pas tolérée au sein de l'UICN.
- Met sur pied un système de contrôle interne conçu pour éliminer ou atténuer les risques auxquels est confrontée l'UICN. Il/elle sera responsable de la pertinence et de l'efficacité des mesures de contrôle conçues et mises en œuvre. La gestion des risques de fraude devrait être considérée comme s'inscrivant dans le contexte de la gestion d'une gamme de risques plus vaste.
- Doit considérer la gestion du risque de fraude dans le contexte de la gestion des risques en général.
- Fournit un appui solide au Chef de l'Unité de surveillance.



- Met en place des mécanismes de signalement 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 toute allégation de fraude et à toute affaire avérée.
- Prend des dispositions pour enquêter sur des allégations de fraude et veiller à ce que des enquêtes énergiques et promptes soient entreprises sans délai.
- Décide des mesures disciplinaires et/ou juridiques à prendre contre les auteurs de la fraude et les superviseurs dont les défaillances ont contribué à la perpétration de la fraude avérée et veille à ce que des mesures appropriées soient prises pour récupérer les actifs.
- Si nécessaire, communique avec les principaux donateurs ou partenaires touchés par la fraude afin de les rassurer sur le fait que toutes les mesures nécessaires sont prises.
- Veille à ce qu'un suivi soit effectué en temps opportun et renforce les mesures de prévention.
- Prend les mesures nécessaires dans les cas d'allégations frivoles ou faites de mauvaise foi.
- Prend les mesures qui conviennent si un membre du personnel est innocenté par suite d'allégations faites de bonne foi.

### **6.3. Tous les supérieurs hiérarchiques**

- 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 supérieurs hiérarchiques 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 Chef de l'Unité de surveillance.
- Conservent des registres concernant toutes les allégations de même que toutes mesures prises par la suite.

### **6.4. Le Chef de l'Unité de surveillance**

- Favorise la dissuasion et la prévention en matière de fraude en évaluant l'efficacité du contrôle interne et en faisant régulièrement rapport sur son efficience au Directeur général et au Comité des finances et audit.
- Reçoit les signalements de fraude par le personnel et les cadres, et conseille le Directeur général ou son remplaçant désigné en déterminant l'ampleur de la fraude et en communiquant avec des spécialistes externes ou les pouvoirs juridiques.
- Mène des enquêtes internes, s'il y a lieu, entre autres en rassemblant des preuves, menant des entrevues et rédigeant des rapports sur les enquêtes.
- Tient un registre de toutes les allégations faites, de toutes les mesures prises par la suite et des résultats de ces mesures.
- Passe en revue et approuve les modifications proposées au système de contrôles internes.
- Examine 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.

## 6.5. Le Conseiller juridique

- Conseille le Directeur général et le Chef de l'Unité de surveillance 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 Chef de l'Unité de surveillance en ce qui a trait aux avenues juridiques possibles ou aux conséquences lorsqu'une enquête a confirmé qu'il y avait eu fraude, et sur les moyens disponibles pour récupérer les actifs et restaurer la réputation de l'UICN et la bonne volonté à son égard.
- Communique et maintient les contacts avec les spécialistes externes des affaires criminelles des juridictions dont relève la fraude.

## 6.6. Le Directeur du Groupe de gestion des ressources humaines

- Consulte le Directeur général quant aux mesures disciplinaires à prendre contre les fraudeurs et les superviseurs dont les défaillances ont contribué à la perpétration de la fraude ou les personnes qui ont fait des allégations frivoles ou de mauvaise foi.
- S'assure que des vérifications précises des références sont effectuées dans le cadre du processus d'embauche pour les postes qui pourraient présenter plus de possibilités de fraude (manipulation d'argent, achats, etc.).

## 6.7. Tous les membres du personnel

- Se comportent de manière conforme à la loi et convenable lorsqu'ils utilisent les ressources de l'Union.
- Sont conscients en tout temps des possibilités de fraude et signalent les comportements douteux à leur supérieur hiérarchique ou au Chef de l'Unité de surveillance, 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 d'un numéro d'appel confidentiel sur la fraude 00 41 22 999 0350 (messagerie vocale) ou par le biais de l'adresse électronique confidentielle sur la fraude ([antifraudpolicy@iucn.org](mailto:antifraudpolicy@iucn.org)) auquel peut accéder uniquement le Chef de l'Unité de surveillance, ou par courrier au Chef de l'Unité de surveillance, Siège mondial de l'UICN, Rue Mauverney 28, 1196 Gland, Suisse.
- 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 l'UICN.

## 7. Politiques connexes

La *Politique de l'UICN de lutte contre la fraude* doit faire l'objet de références dans tous les instruments qui régissent les relations d'emploi, contractuelles ou institutionnelles, entre l'UICN et les personnes physiques ou juridiques et doit être lue et appliquée conjointement et conformément aux documents suivants :

- *le Code de conduite et d'éthique professionnelle de l'UICN;*
- *la Politique générale des ressources humaines;*
- *les Conditions locales d'emploi;*
- *les Normes et procédures comptables de l'UICN.*

## 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
<b>Complexité</b>	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 de l'UICN	Analyse honnête des preuves pertinentes.
<b>Degré</b>	Perte d'argent supérieure à 50 000 \$US ou l'équivalent.	Plus de 10 000 \$ US ou l'équivalent.	Perte financière mineure. Jusqu'à 10 000 \$US ou l'équivalent. Préjudice mineur à la réputation de l'UICN.
<b>Recours</b>	Pourrait entraîner des poursuites devant un tribunal.	Pourrait entraîner des poursuites devant un tribunal.	Pourrait se limiter à une mesure administrative à l'intérieur de l'UICN.
<b>Certitudes</b>	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.
<b>Étendue</b>	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.
<b>Disponibilité des preuves</b>	Les preuves nécessaires ne peuvent être obtenues dans le cadre de l'UICN. 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 dans le cadre de l'UICN.	Les preuves nécessaires peuvent être obtenues dans le cadre de l'UICN.