



Politique concernant la maîtrise des risques  
de fraude et de corruption

Version 1.1 - Septembre 2025

# Table des matières

<b>1</b>	<b>Dispositions préliminaires.....</b>	<b>4</b>
1.1	Contexte.....	4
1.2	Objectif.....	4
1.3	Approbation .....	4
<b>2</b>	<b>Champ d'application.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>La fraude et son impact .....</b>	<b>5</b>
3.1	Définition .....	5
3.2	Impact .....	5
<b>4</b>	<b>Étapes dans la maîtrise des risques de fraude .....</b>	<b>5</b>
4.1	Prévention de la fraude .....	5
4.2	Détection des fraudes.....	6
4.3	Traitement des incidents .....	6
<b>5</b>	<b>Rôles et responsabilités .....</b>	<b>6</b>
5.1	Tou-te-s les collaborateur-ric-e-s.....	6
5.2	Comité de direction et Conseil d'administration .....	6
5.3	Management opérationnel.....	6
5.4	Controlling.....	7
5.5	Fraud Focal Point .....	7
5.6	Ressources humaines.....	7
5.7	Bureau d'intégrité .....	7
<b>6</b>	<b>Signalement et soupçon de fraude ou d'un incident lié à la fraude .....</b>	<b>8</b>
6.1	Signalement par un-e collaborateur-ric-e d'Enabel .....	8
6.2	Signalement au bureau d'intégrité .....	8
6.3	Protection des lanceur·euse·s d'alerte .....	9
6.4	Centre Intégrité du Médiateur fédéral .....	9
<b>7</b>	<b>Gestion des incidents liés à la fraude .....</b>	<b>9</b>
7.1	Enquête administrative.....	9
7.2	Confidentialité .....	10
7.3	Comité de crise .....	10
7.4	Communication avec les médias.....	10
7.5	Mesures disciplinaires et réparation .....	10
7.6	Rapportage.....	11
<b>8</b>	<b>Annexe : Catégories et exemples de fraude .....</b>	<b>12</b>

Auteur :	Alexander De Jaeger, Chef de l'Audit interne a.i.
Type de document :	Document stratégique
Version :	1.1
Validation :	Comité d'audit 17/09/2025 Conseil d'administration 29/05/2019 (v1.0)

## 1 Dispositions préliminaires

### 1.1 Contexte

Enabel a pour mission de promouvoir le développement international durable à travers des interventions de coopération au développement. En raison du contexte international dans lequel évolue Enabel, le risque de fraude ou de corruption représente une menace pour l'atteinte des objectifs ainsi que pour la réputation et la confiance dont jouit Enabel auprès des donateurs, des pays partenaires et d'autres parties concernées. Le Contrat de gestion<sup>1</sup> stipule qu'Enabel est tenue de mener une lutte active contre la fraude et la corruption, en appliquant, comme point de départ, une tolérance zéro en matière de fraude et de corruption.

Tous les acteurs belges du secteur de la coopération au développement, dont Enabel, ont signé une Charte d'intégrité en juin 2018. Ils s'y engagent à considérer l'intégrité et le respect comme des valeurs fondamentales et indicatives, ainsi qu'à élaborer une politique permettant d'appliquer ces principes au sein de l'organisation.

Tout cela se traduit dans la mission d'Enabel, qui met en avant la transparence et l'intégrité en tant que principes de base de son fonctionnement, de même que dans le Code éthique d'Enabel.

Afin de pouvoir mener une lutte active contre la fraude et la corruption, il est absolument vital que ce risque soit maîtrisé au moyen d'une politique efficace de prévention et de détection.

### 1.2 Objectif

La présente « Politique concernant la maîtrise des risques de fraude et de corruption », ci-après dénommée la Politique antifraude, a pour objectif d'adopter une approche cohérente de toute fraude potentielle à travers la mise en place d'un cadre général de prévention, de détection et de traitement de la fraude, en ce compris les conséquences liées à un comportement frauduleux, et la désignation de personnes responsables pour ce faire.

Enabel adopte le principe de la tolérance zéro en matière de fraude et de corruption. En d'autres termes, chaque cas de fraude ou de corruption fait l'objet d'un examen, celui-ci débouchant sur la prise de mesures et/ou de sanctions.

### 1.3 Approbation

Après avis du Comité d'audit, la présente Politique antifraude a été approuvée par le Conseil d'administration en date du 29/05/2019.

La Politique antifraude fera l'objet d'une évaluation périodique, dont les résultats seront communiqués au Conseil d'administration.

## 2 Champ d'application

La Politique antifraude s'applique à tou-te-s les collaborateur·rice·s et aux membres du Conseil d'administration d'Enabel, en Belgique et à l'étranger, et a trait à toute fraude ou tout soupçon de fraude impliquant des collaborateur·rice·s, des partenaires et/ou d'autres parties.

Les partenaires sont informés de l'existence et des principes régissant cette Politique antifraude, et ils sont tenus de les respecter sur la base du contrat qu'ils ont signé avec Enabel.

<sup>1</sup> Premier contrat de gestion entre l'État fédéral et la société anonyme de droit public à finalité sociale Enabel, Agence belge de développement, art. 37, § 2

## 3 La fraude et son impact

### 3.1 Définition

La fraude se définit comme un **acte illicite** (ou l'omission d'un acte obligatoire) perpétré **intentionnellement et personnellement** dans le but d'obtenir **indûment** un **avantage**.

- Cet avantage peut être direct ou indirect, matériel ou immatériel.
- Il peut s'agir d'un avantage en faveur du fraudeur lui-même, d'Enabel ou d'un des projets d'Enabel, ou encore d'une tierce partie.

Lorsqu'un-e collaborateur·rice, un-e manager ou un-e administrateur·rice d'Enabel commet une fraude, on parle de **fraude interne**.

Lorsque des parties externes, telles que des fournisseurs, des partenaires<sup>2</sup>, des fonctionnaires publics... commettent une fraude au détriment d'Enabel ou des projets d'Enabel, on parle de **fraude externe**.

Nous considérons la **corruption** comme une forme spécifique de fraude. Même si elles venaient à contribuer à l'atteinte des objectifs d'un projet, tant la corruption passive qu'active rentrent dans le champ d'application de la présente Politique antifraude.

### 3.2 Impact

La fraude peut avoir un grand impact pour Enabel :

- un risque financier : perte financière directe ou indirecte, augmentation du risque de crédit, coût de la gestion et du recouvrement des fraudes ;
- un risque en termes de réputation : confiance minée des donateurs, pays partenaires, etc. dans la fiabilité et les valeurs éthiques d'Enabel ;
- un impact sur le développement : les objectifs des projets de développement ne sont pas réalisés, voire partiellement à peine ;
- un impact psychologique : abus de confiance par des collaborateur·rice·s ou des parties externes.

## 4 Étapes dans la maîtrise des risques de fraude

### 4.1 Prévention de la fraude

La politique de prévention de la fraude comprend un ensemble de mesures :

- La présente Politique antifraude fournit des directives claires sur ce qu'est la fraude et sur la manière de traiter les risques de fraude, sur les personnes responsables de la gestion de ces risques, sur la réaction à avoir en cas de soupçon de fraude, et explique les conséquences inhérentes à un comportement frauduleux.
- Les collaborateur·rice·s sont périodiquement sensibilisé·e·s à travers une formation sur les risques de fraude et une communication relative à la politique anticorruption, afin qu'ils et elles comprennent parfaitement ce qu'est la fraude, le point de vue d'Enabel à cet égard, de quelle manière ils et elles peuvent identifier des schémas inhabituels dans leurs activités quotidiennes et comment ils et elles sont censé·e·s y faire face.
- Les collaborateur·rice·s ont un-e interlocuteur·rice à qui ils et elles peuvent poser leurs questions en toute confidentialité.

<sup>2</sup> Un partenaire est une organisation sous contrat avec Enabel pour la mise en œuvre d'un projet.

- Les risques de fraude sont évalués dans le cadre de l'exercice annuel d'évaluation du risque et lors de l'élaboration d'interventions, et si cela s'avère nécessaire, des mesures sont adoptées de façon à mieux maîtriser les risques.
- Lors de l'élaboration de processus, des contrôles fondés sur les risques sont intégrés afin :
  - o d'une part, de prévenir la fraude dans la mesure du possible (contrôles préventifs, p. ex., séparations des fonctions, principe des 4 yeux, rapportages...);
  - o d'autre part, de détecter la fraude à temps (contrôles de détection, p. ex., rapportage et procédures de réconciliation).
- Dans le respect des règles applicables en matière de vie privée, le bureau d'intégrité d'Enabel communique, chaque année au minimum, de façon globale sur les atteintes à l'intégrité.

## 4.2 Détection des fraudes

Une exécution minutieuse des processus permet de déceler des irrégularités, des étranges coïncidences ou des anomalies par rapport au déroulement normal du processus. Celles-ci peuvent fournir un indicateur d'erreurs et/ou de fraudes potentielles.

Les collaborateur·rice·s doivent y être attentif·ive·s de sorte à pouvoir réagir de façon appropriée.

Outre les contrôles qui font partie intégrante des processus et de la supervision journalière du management, des mesures transversales spécifiques de détection des fraudes peuvent de même être instaurées.

## 4.3 Traitement des incidents

Tous les signalements de fraude débouchent sur une évaluation professionnelle et indépendante afin de pouvoir déterminer si une fraude a effectivement été commise, de demander réparation à ses auteur·e·s, de pouvoir prendre des mesures disciplinaires si nécessaire et d'adapter les processus et/ou contrôles de sorte à éviter que cela se reproduise.

# 5 Rôles et responsabilités

## 5.1 Tou·te·s les collaborateur·rice·s

Il est, en premier ressort, de la responsabilité de chaque collaborateur·rice d'Enabel de ne pas commettre personnellement de fraude ni d'être impliqué·e dans la fraude perpétrée par un tiers. Ce principe s'applique aussi dans le cas où un·e dirigeant·e lui ordonnerait de commettre un acte frauduleux.

Tout un chacun a par ailleurs le devoir d'être vigilant et de signaler tout incident de fraude tel que défini dans la présente Politique antifraude.

Afin de ne pas perturber l'enquête, les collaborateur·rice·s ne peuvent, de leur propre initiative, pas mener d'investigations complémentaires.

## 5.2 Comité de direction et Conseil d'administration

Le Comité de direction et le Conseil d'administration sont conjointement responsables de la mise en place d'une structure de gestion et de processus appropriés en vue de gérer les risques de fraude.

Ils sont les propriétaires de cette Politique antifraude et, à ce titre, s'engagent à libérer tous les moyens nécessaires.

## 5.3 Management opérationnel

Le management d'Enabel est responsable de l'identification et l'évaluation des risques de fraude dans son domaine ainsi que de la mise en place des mesures de contrôle appropriées pour gérer lesdits risques.

Il a de même pour tâche de signaler immédiatement au bureau d'intégrité tout cas de fraude qui survient, d'adapter le système de contrôle interne si nécessaire et de récupérer, dans la mesure du possible, la perte subie.

## **5.4 Controlling**

Le Controlling apporte au management l'appui nécessaire dans le cadre de l'identification des risques de fraude et la mise en place des mesures adéquates pour maîtriser ces risques. Le Controlling veille de même à ce que ces mesures soient correctement conçues et il contrôle de façon périodique si elles fonctionnent comme il se doit.

En outre, le Controlling procède à des contrôles transversaux spécifiques de détection des fraudes.

Enfin, le Controlling suit, pour le compte d'Enabel, l'évolution des risques de fraude et il avertit le management si interviennent certains développements qui nécessitent une adaptation des mesures de gestion en matière de fraude.

## **5.5 Fraud Focal Point**

Dans chaque Représentation d'Enabel, le ou la Représentant·e résident·e désigne un Fraud Focal Point, en concertation avec le bureau d'intégrité.

Si aucun Fraud Focal Point n'a été désigné, c'est le ou la Représentant·e résident·e qui assume ce rôle.

En matière de lutte contre la fraude et la corruption, le Fraud Focal Point est le premier interlocuteur pour tou·te·s les collaborateur·rice·s qui dépendent de la Représentation, pour les partenaires locaux et pour les bénéficiaires. Il est responsable de la sensibilisation et des formations à l'échelon local, ainsi que des réponses à apporter aux questions sur ce sujet.

Le Fraud Focal Point est habilité à recevoir des signalements de fraude qu'il transmettra immédiatement au bureau d'intégrité. Dans certains cas spécifiques, il peut, à la demande et sous la supervision du bureau d'intégrité, demander toute information complémentaire.

Les Fraud Focal Points font partie intégrante d'un réseau global de spécialistes antifraude au sein d'Enabel.

Le ou la Représentant·e résident·e, en concertation avec le ou la Chef·fe du bureau d'intégrité, veille à ce que ces responsabilités soient intégrées aux objectifs du Fraud Focal Point, que ce dernier libère suffisamment de temps pour ce faire et qu'il puisse suivre les formations requises en la matière.

## **5.6 Ressources humaines**

Lors du recrutement de nouveaux·elles collaborateur·rice·s est effectué un screening, le cas échéant, avec un contrôle des références auprès de précédents employeurs, adapté au profil de risques lié à la fonction.

Le département des Ressources humaines doit garantir à tou·te·s les collaborateur·rice·s de bénéficier d'une formation en matière de lutte contre la fraude, dans le droit fil de leurs responsabilités.

En cas de fraude avérée, les Ressources humaines veillent à l'adoption de mesures disciplinaires proportionnelles et appropriées.

## **5.7 Bureau d'intégrité**

Le bureau d'intégrité coordonne la prévention de la fraude et joue un rôle sur ce plan en :

- élaborant la Politique antifraude et en mettant en place sa révision périodique ;
- veillant à la qualité du contenu des formations centrales et locales ainsi que des campagnes de sensibilisation en matière de lutte contre la fraude ;

- apportant un appui dans le cadre de l'évaluation des risques de fraude et de la mise en place de mesures en vue de les maîtriser.

Le bureau d'intégrité est responsable de la gestion et de l'examen des cas de fraude signalés, en collaboration ou non avec le Fraud Focal Point, et il fait rapport à ce propos au Comité de direction.

Le bureau d'intégrité fait périodiquement rapport au Conseil d'administration sur les activités d'Enabel en matière de lutte contre la fraude et sur les incidents constatés.

Le rôle du bureau d'intégrité est assuré par la fonction d'Audit interne d'Enabel.

## 6 Signalement et soupçon de fraude ou d'un incident lié à la fraude

### 6.1 Signalement par un-e collaborateur·rice d'Enabel

Dans l'exercice de leurs tâches journalières, les collaborateur·rice·s d'Enabel peuvent être confronté·e·s à des indications ou des soupçons de fraude (p. ex., abus de pouvoir, non-respect de la loi, usage abusif de ressources, fraude dans le domaine des achats, vol ou détournement de fonds, corruption).

En cas de doute, ils et elles peuvent s'adresser au Fraud Focal Point ou au bureau d'intégrité.

Ils et elles sont tenu·e·s de signaler immédiatement toute indication ou tout soupçon concret, étayé par des faits, ayant trait aux activités d'Enabel, soit à leur dirigeant·e, soit au Fraud Focal Point local, soit directement au bureau d'intégrité. Le ou la dirigeant·e ou le Fraud Focal Point qui reçoit ce genre de signalement en informera directement le bureau d'intégrité.

Les anomalies découvertes dans le cadre de contrôles spécifiques de détection des fraudes seront immédiatement signalées au bureau d'intégrité.

### 6.2 Signalement au bureau d'intégrité

Chaque employé·e d'Enabel a le droit de signaler directement au bureau d'intégrité tout soupçon de fraude étayé par des faits.

Les fournisseurs ou partenaires d'Enabel ou encore les bénéficiaires des activités d'Enabel peuvent de même accéder au canal interne de signalements pour signaler des faits ayant trait à des fraudes, ou encore en cas de doutes ou de questions.

Un signalement de toute atteinte à l'intégrité peut être fait de la manière suivante :

- via le canal interne de signalements dédié, [www.enabel.grantthornton-whistle.com](http://www.enabel.grantthornton-whistle.com), sur lequel vous pouvez aussi laisser un message vocal ;
- par courriel à l'adresse [integrity@enabel.be](mailto:integrity@enabel.be) ;
- via les points focaux Fraude dans le bureau pays d'Enabel dans votre pays :  
<https://enabelbe.sharepoint.com/sites/IntranetAbout/SitePages/Focal-point-Contact-list.aspx> ;
- en personne ou en ligne en demandant un entretien par courriel à l'adresse [integrity@enabel.be](mailto:integrity@enabel.be) ou en passant par le bureau de l'audit interne à Bruxelles ;
- par courriel postal adressé à  
Enabel – Bureau d'intégrité  
Rue Haute 147  
1000 Bruxelles  
BELGIQUE

Il est possible de faire un signalement de manière anonyme.



## 6.3 Protection des lanceur·euse·s d'alerte

Dans le cas d'un signalement direct au bureau d'intégrité, la protection des lanceur·euses d'alerte entre en vigueur. Cela implique que les mesures requises soient prises pour protéger l'employé·e.

- Les plaintes et questions sont traitées dans la plus stricte confidentialité. En d'autres termes, l'identité de la personne qui a fait le signalement est tenue secrète.
  - o Il se peut toutefois qu'Enabel soit parfois contrainte de dévoiler l'identité de l'employé·e concerné·e lorsque la loi l'exige, plus précisément à la suite d'une décision judiciaire ou administrative.
  - o Il est de même possible qu'en raison de la nature des informations dont dispose la personne qui a fait le signalement et indépendamment de la volonté du bureau d'intégrité, l'identité du ou de la lanceur·euse d'alerte soit révélée au sein de l'organisation.
- Enabel a adopté une politique stricte en vertu de laquelle aucunes représailles directes ou indirectes ne peuvent être exercées à l'encontre d'un·e lanceur·euse d'alerte qui signale de bonne foi un dysfonctionnement, ni à l'encontre des facilitateur·rices ou des points focaux Fraude qui ont aidé à faire le signalement.

La personne, qui a fait le signalement, est informée de ces mesures de protection.

## 6.4 Centre Intégrité du Médiateur fédéral

Les collaborateur·rice·s d'Enabel ont également le droit de contacter le Centre Intégrité du Médiateur fédéral.

Vous trouverez plus d'informations à propos de ce canal sur le site web <http://mediateurfederal.be/fr/content/signalez-une-atteinte-lintegrite-o>

# 7 Gestion des incidents liés à la fraude

## 7.1 Enquête administrative

Le bureau d'intégrité évalue la recevabilité du signalement et vérifie notamment s'il y a suffisamment d'éléments pour permettre une enquête administrative. Ces éléments ont entre autres trait aux faits signalés, aux caractéristiques des affirmations et au fait que la plainte comporte ou non des références aux sources d'informations, en ce compris, à chaque détail étayant ces affirmations.

Dans le cas où le bureau d'intégrité estime le signalement suffisamment fondé, il procédera à une enquête administrative conformément au *Code of Professional Standards* de l'*Association of Certified Fraud Examiners*.

Si le bureau d'intégrité est d'avis que les indications, faits ou preuves sont insuffisants, il prendra la décision de ne pas entamer d'enquête administrative. Dans ce cas, il est loisible au ou à la manager local·e de mener, le cas échéant, sa propre enquête relative à des dysfonctionnements.

En fonction de la nature de l'enquête, cette tâche peut être partiellement ou intégralement confiée à la hiérarchie locale ou au Fraud Focal Point, ou encore il peut être fait appel à des expert·e·s externes spécialisé·e·s.

Toutes les informations collectées à ce propos seront traitées comme strictement confidentielles. L'objectif recherché sera de boucler l'enquête administrative dans un délai raisonnable.

Après avoir bouclé l'enquête administrative, un rapport sur les résultats et conclusions sera fait au Comité de direction d'Enabel afin que puissent être adoptées les mesures requises pour sanctionner l'abus, conformément à la politique et aux procédures existantes.

## 7.2 Confidentialité

L'enquête administrative est strictement confidentielle. L'identité du ou de la collaborateur·rice sur lequel ou laquelle porte la plainte faisant partie intégrante des informations confidentielles, elle sera donc, dans la mesure du possible, tenue secrète.

Dans certains cas, il se peut toutefois qu'Enabel soit contrainte de dévoiler l'identité du ou de la collaborateur·rice concerné·e lorsque la loi l'exige, plus précisément à la suite d'une décision judiciaire ou administrative.

Il est de même possible qu'indépendamment de la volonté du bureau d'intégrité, l'identité du ou de la collaborateur·rice sur lequel ou laquelle porte la plainte soit révélée au sein de l'organisation. Le bureau d'intégrité niera toujours ces rumeurs et ne les confirmera pas non plus.

## 7.3 Comité de crise

Le bureau d'intégrité fait sans exception remonter tous les incidents majeurs liés à la fraude, qui peuvent représenter une menace pour la réputation ou la stabilité financière d'Enabel, jusqu'au Comité de crise d'Enabel<sup>3</sup> afin que puissent être prises en temps utile les mesures requises pour gérer l'incident. Il s'agit entre autres d'incidents entraînant une perte financière potentielle de plus de 10.000 euros et/ou d'incidents ayant un impact négatif potentiel majeur sur la réputation d'Enabel.

## 7.4 Communication avec les médias

Toutes les questions de la presse relatives à la fraude ou à des incidents liés à la fraude chez Enabel seront toujours transmises au service Communication à Bruxelles ou au ou à la Représentant·e résident·e afin de les gérer en conformité avec la politique en matière de communication.

Seul le service Communication est habilité à réagir à des messages publiés dans les médias sociaux à propos d'incidents liés à la fraude chez Enabel.

Les collaborateur·rice·s d'Enabel ne réagiront pas personnellement à ce genre de messages.

## 7.5 Mesures disciplinaires et réparation

### 7.5.1 Mesures disciplinaires

Le management d'Enabel prendra les mesures requises en fonction de la qualité de l'auteur·e de la fraude :

- 1) S'il s'agit d'un·e collaborateur·rice interne, les mesures disciplinaires appropriées seront prises de concert avec les RH.
- 2) S'il s'agit d'un·e collaborateur·rice d'un partenaire, ce dernier sera informé des constats dressés et il lui sera clairement notifié que le ou la collaborateur·rice en question ne peut plus travailler pour Enabel.  
Le partenaire devra par ailleurs prouver les mesures adoptées pour prévenir ce genre de fraude à l'avenir.
- 3) Si la direction du partenaire elle-même est impliquée dans la fraude ou s'il s'avère que la fraude résulte de manquements flagrants dans la politique du partenaire en matière d'intégrité, Enabel mettra un terme au contrat conclu avec ce partenaire.

Le Comité de direction d'Enabel peut, après avis rendu par le Service juridique, décider d'entamer des poursuites judiciaires contre le(s) auteur·e(s) de la fraude.

---

<sup>3</sup> Cf. Procédure Comité de crise

### **7.5.2 Réparation**

Le management concerné analysera la cause de la fraude et examinera les mesures de gestion à adopter pour éviter ce genre de fraude à l'avenir. Les mesures de gestion peuvent, par exemple, porter sur une révision de l'évaluation des risques de fraude, un renforcement du système de contrôle interne, le relancement des programmes de formation ou des campagnes de sensibilisation...

À cet égard, le management concerné soumettra un plan d'action à l'approbation du membre responsable du Comité de direction.

Les pertes dues à la fraude seront enregistrées telles quelles dans la comptabilité.

Le management, en concertation avec le Service juridique, mettra tout en œuvre pour récupérer les pertes financières.

### **7.6 Rapportage**

Le ou la Chef-fe du bureau d'intégrité fait périodiquement rapport au Conseil d'administration à propos des activités d'Enabel en matière de prévention, de détection et de traitement des cas de fraude, des incidents survenus, des mesures prises et des sanctions appliquées.

Le Conseil d'administration et le Comité de direction reçoivent de même, au minimum une fois l'an, un rapport global sur les incidents en matière de fraude, rapport qui respecte la vie privée des personnes concernées, conformément aux règles applicables en la matière.

## 8 Annexe : Catégories et exemples de fraude

### Fraude interne :<sup>4</sup>

- **Détournement de fonds ou d'autres biens de l'organisation** (p. ex., vol dans la caisse, vol de carburant ou de matériel de bureau, dépenses personnelles payées avec des fonds de l'organisation, rapportage de frais non exposés dans la note de frais, frais de personnel fictifs...)
- **Corruption** : abus de pouvoir confié à des fins d'enrichissement personnel. Lorsqu'un-e collaborateur·rice d'Enabel donne de l'argent en échange d'une faveur (par exemple, pour accomplir des formalités légales de routine), on parle de **corruption active** et celle-ci est considérée comme de la fraude interne. Lorsqu'une personne se fait rémunérer pour poser certains actes, on parle de **corruption passive**. La corruption peut intervenir à différents niveaux et revêtir différentes formes. Parmi les formes de corruption, l'on peut citer les **conflits d'intérêts** (dans le cycle d'achats, p. ex.), la **corruption** (p. ex. 1- versement d'argent à des fonctionnaires publics de niveau inférieur ou moyen en vue d'avoir accès à des biens ou services de base dans des hôpitaux, des écoles, la police et/ou d'autres organismes ; 2- manipulation de la procédure de passation de marchés, par exemple en acceptant ou réclamant des avantages lors des négociations avec des entrepreneurs, des vendeurs, des fournisseurs de services ou de matériaux...) ; des **dons illégaux** (donner quelque chose de valeur à un-e collaborateur·rice pour rémunérer une certaine décision après qu'elle a été adoptée) ; **extorsion économique** (un-e collaborateur·rice abuse de sa position (économique) dominante : comme fournisseur (tout fournisseur d'un bien déterminé), comme client important (mettre un terme aux relations avec le client, signifie la faillite du fournisseur), comme employeur...). Toutes ces formes de corruption sont punissables en Belgique.<sup>5</sup>
- **Fraude relative à la comptabilité** : surestimation ou sous-estimation de valeurs et de recettes (p. ex., recettes fictives, recettes sous-estimées ; dissimulation ou surestimation d'obligations financières, évaluations erronées, rapportage financier erroné...)

### Fraude externe :

- Corruption : des fonctionnaires publics de niveau inférieur ou moyen réclament de l'argent pour donner accès à des biens ou des services de base dans des hôpitaux, des écoles, à la police et/ou dans d'autres organismes ; manipulation de la procédure de passation de marchés : des entrepreneurs, fournisseurs de services ou de matériaux versent des pots-de-vin...
- Fraude aux documents : p. ex., factures falsifiées, manipulation de la procédure de passation de marchés
- Détournement de fonds ou d'autres biens de l'organisation, p. ex. :

<sup>4</sup> Basé sur le Fraud Tree, ACFE 2016 concernant la fraude interne.

<sup>5</sup> Publication SPF Justice 2008

- ne pas mettre en œuvre des activités d'un projet tout en déclarant qu'elles ont bien eu lieu ou affecter des fonds à des activités qui n'ont rien à voir avec le projet ou encore imputer des frais non encourus ;
- vol de matériel informatique, de carburant...