

AMÉLIORER LES RÉSULTATS AU PLAN DU DÉVELOPPEMENT

Rapport annuel sur l'intégrité

GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE • EXERCICE 07

MESSAGE DU PRÉSIDENT



L'aide au développement constitue une précieuse ressource. Le Groupe de la Banque mondiale doit assurer ses États membres, ses partenaires du monde en développement et les autres parties prenantes qu'il fera preuve de la plus grande vigilance dans l'exercice de sa responsabilité fiduciaire, qui est de préserver les fonds

qui lui sont confiés. L'institution se doit d'assumer cette responsabilité pour ceux qu'elle cherche à aider. La corruption, si rien n'est fait pour la juguler, peut en effet saper la confiance des donateurs et des bénéficiaires, nourrir le scepticisme quant à l'efficacité du développement international et, en dernier ressort, compromettre le fondement même de la mission qui est la nôtre, à savoir éradiquer la pauvreté et promouvoir les opportunités et une croissance durable et solidaire.

La manifestation hideuse de la corruption, c'est celle du village dépourvu d'école ou de dispensaire parce que les responsables publics ont dérobé l'argent qui en aurait financé la construction. C'est celle des médicaments qui ne soignent pas — et qui parfois même tuent — parce que quelqu'un les a dilués ou remplacés par des médicaments de contrefaçon. C'est celle de la société étrangère qui verse des pots-de-vin pour remporter des concessions ou des marchés à des conditions préférentielles, dont le coût sera supporté par des pays pauvres sous forme de biens et de services de moins bonne qualité. C'est celle du fonctionnaire responsable de l'acheminement de l'aide qui, en échange de faveurs financières, trahit la confiance de ses collègues et la population qu'il est chargé d'aider. Et c'est celle de l'étudiant qui abandonne ses études plutôt que de céder à l'instructeur exigeant de lui qu'il « achète » ses notes de cours s'il veut pouvoir être admis en classe supérieure et accéder à une vie meilleure.

Au cours de la décennie écoulée, le Groupe de la Banque mondiale a pris acte du fait que la corruption est l'un des principaux obstacles au développement économique et social. La corruption profite aux privilégiés et dessert les pauvres, tout en compromettant les politiques et les programmes qui visent à promouvoir la croissance économique et à éradiquer la pauvreté. Lorsqu'elle est profondément enracinée, la corruption érode la confiance de la population dans les institutions publiques, affaiblissant ainsi les services de l'État.

En 1996, le président Jim Wolfensohn a reconnu publiquement la vulnérabilité des programmes de prêt du Groupe de la Banque face au « cancer de la corruption », et il a lancé un appel à la lutte contre ce fléau. Des progrès importants ont été réalisés sur ce front durant les dix années qui ont suivi l'approbation par le Conseil des Administrateurs de la première stratégie du Groupe de la Banque mondiale pour combattre la corruption. Le Groupe de la Banque a également pris des mesures pour s'attaquer aux problèmes liés à la gouvernance au sens large, qui peuvent constituer un véritable terreau pour la corruption.

En 2001, le Groupe de la Banque mondiale a créé le Service de déontologie institutionnelle (INT) avec pour mission d'enquêter sur les allégations de fraude et de corruption dans le cadre de projets financés par la Banque, ainsi que sur les allégations de faute professionnelle éventuellement commise par les agents.

Les conclusions de l'INT soulignent la nécessité de s'attacher résolument à combattre la corruption. Les résultats des enquêtes et des Examens détaillés de l'exécution réalisés par le Service ont révélé de graves dysfonctionnements au niveau de l'exécution, en particulier dans le domaine de la passation des marchés et contrats. Ces instruments permettent en effet d'analyser en profondeur les documents, les processus et l'exécution des marchés pour identifier les indicateurs de fraude et de corruption tout au long du déroulement des projets sélectionnés. Ce rapport présente certaines des conclusions tirées des enquêtes, et explique les dispositions prises par le Groupe de la Banque mondiale pour tenir les fraudeurs comptables de leurs actes, pour s'attaquer aux risques en découlant pour les programmes de prêts de l'institution, et pour faire obligation au personnel de se conformer aux normes déontologiques les plus rigoureuses.

Pour que l'action menée contre la corruption et en faveur de la gouvernance porte ses fruits, encore faut-il que tous les services du Groupe de la Banque mondiale, et pas seulement l'INT, montent au créneau. Parmi les autres services en première ligne dans la mobilisation engagée pour renforcer la gouvernance et lutter contre la corruption, citons le Réseau pour la réduction de la pauvreté et la gestion économique (PREM) ; l'Institut de la Banque mondiale ; la Vice-présidence Politique opérationnelle et services aux pays (OPCS) ; la Vice-présidence juridique ; et les services régionaux du Groupe de la Banque. Pour être le plus efficace possible, la Banque travaille également avec de nombreuses parties prenantes extérieures, notamment d'autres

institutions bilatérales et multilatérales de développement, la société civile et le secteur privé.

Au cours de l'exercice 07, à l'initiative du président Paul Wolfowitz, les Administrateurs du Groupe de la Banque ont approuvé à l'unanimité une nouvelle stratégie intitulée *Renforcement de l'action menée par le Groupe de la Banque mondiale pour promouvoir la gouvernance et lutter contre la corruption*. Cette stratégie s'articule autour de trois grands axes :


- aider les pays à mettre en place des institutions capables, transparentes et responsables ;
- réduire au maximum les possibilités de corruption dans le cadre des projets financés par la Banque, en évaluant les risques de corruption en amont, en enquêtant activement sur les allégations de fraude et de corruption, et en renforçant les activités de surveillance et de supervision des projets ; et
- forger des partenariats d'envergure mondiale pour s'attaquer à la corruption.

Il est essentiel que le Groupe de la Banque s'attaque à la corruption s'il veut accomplir sa mission première qui est d'aider les pauvres à s'arracher à leur condition en leur donnant espoir et accès à des opportunités. La corruption porte atteinte à l'État de droit et sape les fondements institutionnels dont dépend la croissance économique. Durant l'exercice 07, l'appui fourni par le Groupe de la Banque mondiale au secteur public pour renforcer la gouvernance et l'État de droit a totalisé 3,8 milliards de dollars — dont 3,4 milliards en faveur de la gouvernance, et 424 millions pour promouvoir l'État de droit. Ce montant représentait 15,5 % de l'ensemble des prêts consentis par le Groupe de la Banque. Ces activités devraient s'intensifier à mesure que la nouvelle stratégie de renforcement de la gouvernance et de lutte contre la corruption est mise en œuvre.

Le Groupe de la Banque, tout en se mobilisant à plus grande échelle pour promouvoir la gouvernance, restera vigilant sur le front de lutte contre la fraude et la corruption. Le Groupe doit disposer d'une fonction d'investigation solide et indépendante. Cette compétence de base est essentielle pour assurer que les opérations de l'institution contribuent le plus efficacement possible au développement ; elle est aussi indissociable de la crédibilité du Groupe en tant que gardien de confiance des ressources financières.

Nous savons que nous pouvons encore améliorer et affiner notre action. Pour que nos activités dans ce domaine de la plus haute importance puissent faire l'objet d'une évaluation indépendante, le président Wolfowitz a demandé à l'ex-président de la réserve fédérale, Paul Volcker, de diriger un groupe de cinq professionnels accomplis et expérimentés, venus de différentes régions du monde, qui serait chargé d'évaluer la performance du service d'enquête interne de l'institution, d'examiner les relations de travail entre ledit service et les différents services de l'institution et de voir comment ces deux aspects pourraient être améliorés. Alors même que le présent rapport est mis sous presse, le Groupe de la Banque mondiale examine les recommandations du Groupe d'examen indépendant avec l'espoir que les mesures préconisées aideront l'institution à combattre la corruption avec une efficacité et une objectivité accrues.

Les activités décrites dans le présent rapport datent d'avant mon arrivée à la Banque mondiale, mais je tiens malgré tout à exprimer, au nom de l'institution, ma profonde gratitude à ceux qui, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Groupe de la Banque, ont rendu ces accomplissements possibles. Mes remerciements vont plus particulièrement au Comité de l'audit et au Conseil des Administrateurs ; aux membres du personnel et de la direction du Service de déontologie institutionnelle qui, avec une conviction et une indépendance admirables, ont mis leurs compétences et leur dévouement au service de l'institution ; à la Vice-présidence juridique du Groupe de la Banque ; à l'ancien Comité des sanctions et au nouveau Conseil des sanctions qui lui a succédé ; et aux organisations de la société civile, comme Transparency International, qui tout en portant un regard critique sur nos activités, soutiennent notre travail. La Banque mondiale tient à rendre spécialement hommage aux personnes — employés du Groupe de la Banque, particuliers et responsables publics — qui ont eu le courage et la détermination de formuler des allégations de fraude et de corruption et qui ont ainsi aidé l'institution à préserver l'intégrité de ses projets.



Robert B. Zoellick
Président

MESSAGE DU DIRECTEUR

L'exercice 07 aura été particulièrement fructueux et productif pour le Service de déontologie institutionnelle (INT). Au nombre des réalisations de l'exercice figurent le lancement officiel du Programme de déclaration spontanée, l'harmonisation de nos pratiques d'enquête avec celles des autres institutions financières internationales, la mise en chantier d'un nombre sans précédent d'Examens détaillés de l'exécution (DIR), et le classement d'un volume important d'affaires complexes aux multiples composantes.

L'INT et le Groupe de la Banque mondiale en général ont par ailleurs été confrontés à plusieurs défis redoutables durant l'année écoulée. L'examen indépendant qui a été mené sur les activités et l'efficacité de l'INT a en effet absorbé une bonne partie du temps et de l'énergie du Service, alors même que celui-ci voyait ses activités d'enquête augmenter. Dans le même temps, l'institution était secouée par une crise de direction — laquelle a beaucoup contribué à alourdir les pressions exercées sur l'INT.

Les résultats de l'exercice écoulé sont d'autant plus remarquables qu'ils ont été obtenus dans des conditions particulièrement difficiles. Je voudrais donc exprimer ma profonde gratitude aux membres du personnel et à la direction de l'INT pour les efforts inlassables qu'ils ont déployés. C'est grâce à leur dévouement, à leur volonté, à leur talent et à leur courage que le Service apporte une contribution essentielle à l'action menée par le Groupe de la Banque mondiale pour aider les pays membres à obtenir des résultats de développement concrets. Le présent rapport ne peut faire réellement justice aux longues missions, aux horaires épuisants et aux conditions de travail extrêmement difficiles supportés par l'équipe de l'INT dans l'accomplissement de sa mission. Les agents du Service sont de véritables professionnels, et leur travail mérite d'être reconnu.

Le Service tient aussi à remercier les collègues de la Vice présidence juridique avec lesquels s'est instaurée une collaboration solide et durable. L'INT est également reconnaissant aux autres collègues du Groupe de la Banque, en particulier aux directions régionales et au Département des ressources humaines, pour l'appui et le concours qu'ils lui ont apportés.

Alors que l'institution s'efforce de mettre en œuvre la nouvelle stratégie du Groupe de la Banque pour promouvoir la gouvernance et lutter contre la corruption, l'INT se réjouit à la perspective de contribuer encore davantage à la mission d'ensemble du Groupe qui est de réduire la pauvreté, en poursuivant des activités qui permettent d'assurer que les ressources du Groupe de la Banque parviennent bien aux bénéficiaires visés, et en aidant à prévenir de futurs actes frauduleux.

C'est en collaborant dans un esprit constructif avec les collègues de tous les services du Groupe de la Banque mondiale, ainsi qu'avec nos partenaires de développement, les pays emprunteurs, la société civile et le secteur privé, que nous pourrions contrer encore plus efficacement les effets dévastateurs qu'ont les actes de fraude et de corruption sur la capacité des sociétés à se libérer du carcan de la pauvreté.



Suzanne Rich Folsom

Conseil auprès du Président et
Directeur, Service de déontologie institutionnelle

ABRÉVIATIONS ET SIGLES

ACS	Personnel administratif et de soutien aux clients	IAD	Département de l'audit interne
BAD	Banque africaine de développement	IDA	Association internationale de développement
BA5D	Banque asiatique de développement	IEG	Groupe indépendant d'évaluation
BEI	Banque européenne d'investissement	IFC	Société financière internationale
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement	IFI	Institution financière internationale
BID	Banque interaméricaine de développement	INT	Service de déontologie institutionnelle
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement	INTIS	Système d'information sur la déontologie institutionnelle
BMD	Banque multilatérale de développement	KESSP	Programme d'appui au secteur de l'éducation kényan
CCI	Service central de dépôt des plaintes	MEDEF	Mouvement des entreprises de France
CFP	Financements concessionnels et partenariats mondiaux	MIGA	Agence multilatérale de garantie des investissements
CRS	Mécanisme de règlement des conflits	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CSR	Contrôleur financier, Stratégie et gestion des ressources	OLAF	Office européen de lutte antifraude
Dfid	Ministère du développement international (Royaume-Uni)	ONG	Organisation non gouvernementale
DIR	Examen détaillé de l'exécution	ONU	Organisation des Nations Unies
EBC	Bureau de l'éthique professionnelle et de l'intégrité	OPCS	Politique opérationnelle et services aux pays
EO	Responsable de l'évaluation et de la suspension	PDS	Programme de déclaration spontanée
EX	Exercice budgétaire	PIR	Rapport d'enquête préliminaire
FIR	Rapport final d'enquête	PRG	Garantie partielle de risque
FPESP	Projet Enseignement primaire gratuit	STC	Consultant de courte durée
GAC	Promouvoir la gouvernance et lutter contre la corruption (Stratégie pour)	TI	Transparency International
GSD	Département des services généraux	TQC	Assurance de la qualité et du respect des normes pour les fonds fiduciaires
HR	Ressources humaines	TRACE	Transparent Agents and Contracting Parties International
		WBI	Institut de la Banque mondiale

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

EXERCICE 07 : UNE ANNÉE PLACÉE SOUS LE SIGNE DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Durant l'année couverte par le présent rapport, le Groupe de la Banque mondiale a engagé plusieurs mesures importantes pour renforcer sa mobilisation contre la corruption et pour aider à améliorer la gouvernance à travers le monde. Au cours de l'exercice écoulé, le Service de déontologie institutionnelle (INT) du Groupe de la Banque a également enregistré plusieurs succès importants dans les efforts qu'il déploie pour assurer que les ressources financières limitées du Groupe de la Banque parviennent effectivement aux bénéficiaires visés, conformément aux principes énoncés dans les Statuts de l'institution.

Promouvoir la gouvernance et lutter contre la corruption

Au cours de l'exercice 07 (Ex. 07), les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale ont approuvé à l'unanimité une nouvelle stratégie de renforcement de la gouvernance et de lutte contre la corruption (GAC) qui vise à accroître l'importance attachée par l'institution à ces questions, lesquelles sont indissociables de l'action qu'elle mène pour réduire la pauvreté et promouvoir la croissance économique. Cette stratégie préconise que le Groupe de la Banque se mobilise davantage pour améliorer la gouvernance et combattre la corruption en intervenant dans trois grands domaines : en soutenant les efforts déployés par les pays ; en s'attaquant aux actes de fraude et de corruption dans le cadre des opérations financées par le Groupe ; et en forgeant des partenariats mondiaux. Parmi les mesures proposées, la stratégie recommande que le Groupe accélère l'intégration de dispositifs appropriés pour atténuer les risques de fraude et de corruption dans la conception des projets, en s'inspirant des enseignements tirés des enquêtes de l'INT sur les mesures de diligence raisonnable et de sauvegarde ayant fait la preuve de leur efficacité. La stratégie recommande en outre de diffuser plus largement les conclusions de l'INT et les bonnes pratiques qui se mettent actuellement en place, et de consentir un effort accru en matière de formation et de sensibilisation des équipes de projet pour leur apprendre à déceler les indices de fraude et de corruption.

Programme de déclaration spontanée et réforme du régime de sanctions

Durant l'exercice 07, les Administrateurs du Groupe de la Banque ont également approuvé deux autres initiatives

importantes de lutte contre la corruption : le Programme de déclaration spontanée et une nouvelle série de réformes modifiant largement le régime de sanctions de l'institution. Ces deux initiatives visent les opérateurs du secteur privé qui commettent des actes de fraude et de corruption dans le cadre des projets financés par la Banque

Le Programme de déclaration spontanée (PDS) est un outil préventif de lutte contre la corruption conçu pour identifier les pratiques de corruption et les manœuvres frauduleuses dans le cadre des activités financées par le Groupe de la Banque grâce à la coopération spontanée des entreprises et des personnes qui décident d'y participer. Administré par l'INT, ce programme permet aux entités qui se sont rendues coupables de fraude et de corruption dans le passé d'éviter des sanctions administratives si elles divulguent tous leurs agissements répréhensibles antérieurs et si elles se conforment à un certain nombre de conditions standard non négociables. Les enseignements tirés de la mise en œuvre du programme serviront à atténuer les risques de manière plus efficace dans le cadre des futures opérations de prêt financées par le Groupe de la Banque.

Les réformes du régime de sanctions du Groupe de la Banque, à la conception desquelles l'INT a été étroitement associé, contribueront à assurer que les règles déontologiques les plus strictes sont uniformément appliquées à tous les aspects des projets financés par la Banque partout dans le monde. Ces normes contribueront à assurer que les entreprises et les personnes associées aux activités financées par le Groupe de la Banque rivalisent sur un pied d'égalité.

Ces deux initiatives, qui accroîtront sensiblement les moyens dont dispose l'INT pour obtenir des informations sur les pratiques de corruption qui affectent les activités du Groupe de la Banque et qui aideront l'institution à demander des comptes aux auteurs d'actes illicites, ont été approuvées par les Administrateurs du Groupe de la Banque à leur réunion du 1er août 2006. À cette occasion, les Administrateurs ont demandé que l'INT fasse l'objet d'un examen externe pour s'assurer que le service fonctionnait de la manière la plus efficace possible. Cet examen, qui a été achevé en septembre 2007, a été réalisé par un groupe d'experts sous la direction de l'ancien président de la réserve fédérale des États-Unis, Paul Volcker, qui avait précédemment dirigé la commission d'enquête indépendante sur le programme des Nations Unies « pétrole contre nourriture ».

Le Groupe d'examen indépendant a passé en revue et évalué plusieurs aspects du travail de l'INT, notamment ses attributions, ses pouvoirs, ses règles et procédures, ses pratiques, son indépendance, sa structure hiérarchique et ses mécanismes de contrôle. Pendant la majeure partie de l'exercice, le Service a dû consacrer une bonne partie de son temps et de son énergie à préparer des informations et à répondre aux demandes des experts chargés d'examiner son fonctionnement.

Le rapport du Groupe d'examen indépendant a été publié durant l'exercice 08, et l'institution examine actuellement les recommandations qui y sont contenues. Les conclusions de cet examen ne sont donc pas reprises dans le présent rapport.

Activités liées aux sanctions

Au cours de l'exercice 07, le Groupe de la Banque a apporté plusieurs changements importants aux procédures de sanctions de l'institution initialement adoptées par le Conseil des Administrateurs durant l'exercice 04. L'une des principales modifications a consisté à remplacer le Comité des sanctions du Groupe de la Banque, qui était jusque-là constitué uniquement d'agents du Groupe de la Banque, par un Conseil des sanctions qui comprend des parties extérieures.

Un autre changement a été la création d'un poste de « Responsable de l'évaluation et de la suspension » pour chacune des institutions du Groupe de la Banque (BIRD/IDA, IFC et MIGA) et pour les garanties de risque partiel de la Banque. Ce responsable est chargé d'examiner les preuves qui sont présentées par l'INT et de décider si les accusations portées contre la partie défenderesse sont fondées¹. Le Responsable de l'évaluation et de la suspension est en outre habilité à prononcer la suspension temporaire d'une partie défenderesse en attendant la résolution finale d'une affaire et de recommander qu'une sanction soit imposée à une partie défenderesse, laquelle prendra effet si ladite partie défenderesse décide de ne pas contester les accusations portées contre elle en formant un recours auprès du Conseil des sanctions. La période de transition qui s'est écoulée durant l'exercice écoulé entre le moment où les activités du Comité des sanctions ont pris fin et celui où les nouveaux organes de sanction (à savoir le Conseil des sanctions et les responsables de l'évaluation et de la suspension) ont pris leurs fonctions a été plus longue que prévu, ce qui a entraîné un ralentissement provisoire du

fonctionnement de l'institution et de son aptitude à faire avancer les procédures de sanction.

Comme la réforme du régime des sanctions a tardé à se mettre en place, le Service n'a pris part qu'à une seule audience de sanction durant l'exercice 07, laquelle s'est déroulée conformément aux procédures de l'ancien Comité des sanctions² ; une fois que le nouveau système a été mis en place, l'INT a présenté deux nouvelles affaires au Responsable de l'évaluation et de la suspension de la BIRD/IDA durant l'exercice 07, qui mettaient en cause plus de 50 parties défenderesses.

Au cours de l'exercice écoulé, l'ancien Comité des sanctions a soumis au Président ses recommandations concernant la décision finale à rendre sur une affaire importante qui avait été entendue par le Comité durant l'exercice 06. Le 3 novembre 2006, le Groupe de la Banque a déclaré que Lahmeyer International GmbH (Lahmeyer), une société allemande, ne serait pas admise à traiter avec le Groupe de la Banque pendant une période de sept ans en raison de son implication dans une affaire de corruption dans le cadre du projet hydraulique des hautes terres du Lesotho (LHWP). Le Comité des sanctions a indiqué que cette période d'exclusion pourrait être ramenée à trois ans si le Groupe de la Banque déterminait que l'entreprise répond aux conditions requises et coopère pleinement avec l'institution en divulguant ses agissements passés répréhensibles. C'est la première fois que le Comité des sanctions incite de la sorte une entité du secteur privé à réformer son processus interne de respect des règles – une démarche préconisée par l'INT.

Groupe de travail conjoint des IFI sur la lutte contre la corruption

Durant l'exercice 07, les Institutions financières internationales (IFI) ont également conclu un accord sans précédent pour harmoniser leurs procédures d'enquête sur les affaires de fraude et de corruption concernant leurs opérations de prêt. Entre l'exercice 06 et le début de l'exercice 07, un Groupe de travail des IFI composé de représentants de la Banque africaine de développement (BAD), de la Banque asiatique de développement (BAsD), de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), de la Banque européenne d'investissement (BEI), de la Banque interaméricaine de développement (BID), du FMI et du Groupe de la Banque mondiale s'est employé à définir

1 Une allégation est jugée « fondée » lorsqu'il existe des preuves *raisonnablement suffisantes* pour affirmer qu'il y a bien eu faute professionnelle ; elle est considérée « infondée » lorsqu'il existe des preuves *raisonnablement suffisantes* pour conclure que l'acte allégué n'a pas été commis ; et elle est considérée « injustifiée » lorsque les preuves ne sont pas concluantes ou qu'elles sont insuffisamment étayées, vagues ou suffisamment ambiguës pour justifier un examen.

2 Cette affaire a donné lieu à l'exclusion de deux entreprises au début de l'exercice 08 par le nouveau Conseil des sanctions : Nestor Pharmaceuticals Ltd. (Nestor) et Pure Pharma Ltd. (Pure Pharma). Nestor a été frappée d'interdiction pendant trois ans, et Pure Pharma pendant un an, pour pratiques collusoires dans le cadre d'un projet de santé génésique et infantile (RCH II) financé par la Banque en Inde.

une approche commune pour prévenir et combattre la fraude et la corruption dans le cadre des activités de leurs institutions respectives. L'INT a été choisi par le Président de la Banque mondiale pour représenter l'institution au sein de ce groupe de travail.

Le Cadre commun élaboré par le Groupe de travail conjoint des IFI a été adopté le 17 septembre 2006 lors des assemblées annuelles de la Banque mondiale et du FMI à Singapour. Cet accord représente une avancée majeure, en ce sens qu'il permet à toutes les IFI d'opérer en se référant à un ensemble commun de règles et de procédures. Il contient notamment de nouvelles définitions harmonisées de ce que l'on entend par manœuvres frauduleuses et pratiques de corruption, il établit les règles et les directives qui doivent guider les enquêtes, et il encourage l'échange d'informations entre les institutions.

Un résultat de cet accord entre les IFI a été la décision inédite prise en février 2007 par la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) d'interdire à la société Lahmeyer International de soumissionner pour des marchés financés par la BERD jusqu'à ce qu'elle mette en application un programme de lutte contre la corruption qui satisfasse la Banque européenne. La BERD a pris cette décision sur la base des conclusions de l'enquête réalisée par l'INT et de la sanction d'exclusion prononcée par la Banque mondiale à l'encontre de cette société. L'annonce de la BERD marque le premier cas jamais enregistré de mesure coercitive mutuelle prise par une banque multilatérale de développement ; elle pourrait renforcer substantiellement l'effet dissuasif des procédures de sanctions de chaque BMD.

Examens détaillés de l'exécution

Durant l'exercice écoulé, l'INT a recouru de manière beaucoup plus intensive à un instrument de diagnostic préventif, l'Examen détaillé de l'exécution ou DIR. Cet instrument a été mis au point en 2001 pour détecter des signes éventuels de fraude et de corruption dans le cadre des projets financés par la Banque et pour voir dans quelle mesure les mécanismes de contrôle mis en place par l'institution pour lutter contre la corruption permettent effectivement de prévenir les risques de fraude, de les détecter et d'y faire face. Cet instrument, qui fait appel à des techniques de comptabilité judiciaire et d'enquête, permet de passer en revue les procédures de passation des marchés et contrats, de gestion financière et d'exécution d'un projet pour y déceler des indices

éventuels de fraude et de corruption. Bien qu'il existe certaines similitudes entre les deux, un DIR n'est pas une enquête au sens traditionnel du terme.

L'INT a effectué deux DIR au Kenya et au Viet Nam, soit deux fois plus que durant tout autre exercice, et communiqué les résultats aux directions régionales concernées du Groupe de la Banque mondiale et aux autorités nationales de ces deux pays, de sorte que des leçons puissent être tirées de l'expérience. En outre, l'INT a entrepris un Examen détaillé de l'exécution de cinq projets du portefeuille d'opérations sanitaires du Groupe de la Banque en faveur de l'Inde. Ce DIR a été le plus complexe jamais réalisé par l'INT et a exigé du Service un travail sans précédent. L'équipe qui en était chargée a mobilisé plusieurs dizaines d'agents de l'INT, de consultants et de spécialistes thématiques. Des milliers de dossiers d'appels d'offres relatifs aux projets, des centaines de plaintes et une masse de documents d'évaluation, de rapports d'audit et de rapports d'activité du Groupe de la Banque ont été réunis et examinés en détail. L'équipe du DIR a également effectué plus d'une centaine de visites d'inspection dans divers districts de cinq États indiens. Un rapport contenant des recommandations sera publié au début de l'exercice 08.

Enseignements tirés et conseil opérationnel

Au cours de l'exercice écoulé, l'INT a sensiblement accru ses activités de diffusion des enseignements tirés d'enquêtes passées, ainsi que ses prestations de conseil opérationnel à l'appui de projets en préparation. Plusieurs équipes de projets ont demandé à l'INT d'examiner de nombreux documents d'évaluation de projet pour déterminer s'ils prévoient des mesures suffisantes pour atténuer efficacement les risques. Parmi les succès remportés par l'INT durant l'exercice 07, citons l'appui fourni à l'élaboration d'un plan d'évaluation et d'atténuation des risques pour le Projet d'approvisionnement en eau et d'assainissement de La Guajira en Colombie. L'équipe du projet a établi un plan rigoureux pour évaluer et atténuer les risques en matière de gouvernance, auquel de nombreux membres du Conseil ont résolument apporté leur soutien. L'INT a aussi organisé un nombre beaucoup plus important d'ateliers et de sessions de formation destinés aux collègues des services opérationnels pour leur apprendre à reconnaître certains « signaux d'alarme » et à évaluer les risques, qui ont fait l'objet d'évaluations largement positives de la part des participants.

Activités d'enquête de l'INT au cours de l'exercice 07

- Au cours de l'exercice 07, l'INT a classé 301 affaires au total, y compris les affaires externes (cas de fraude et de corruption dans le cadre de projets financés par la Banque) et affaires internes (fautes professionnelles supposées d'agents de l'institution), soit 60 affaires de plus que durant l'exercice 06.
- Au total, 232 affaires en cours ont été reportées sur l'exercice 08, soit 62 affaires de moins (21 %) qu'entre l'exercice 06 et l'exercice 07, le solde le plus bas jamais atteint en fin d'exercice depuis l'exercice 02.
- L'Unité des enquêtes externes de l'INT a classé 149 affaires durant l'exercice 07, soit une de plus que durant l'exercice précédent. Sur ce nombre, 85 ont fait l'objet d'une investigation complète ; les autres dossiers ont été soit transmis à d'autres entités, soit classés comme à priorité faible.
- Sur les allégations externes ayant fait l'objet d'une investigation complète durant l'exercice 07, 33 (39 %) ont été jugées fondées, 44 (52 %) infondées et huit (9 %) injustifiées.
- Au cours de l'exercice 07, l'Unité des enquêtes internes de l'INT a classé 152 dossiers – son meilleur score sur les quatre derniers exercices et un résultat en progression de 63 % par rapport à l'exercice 06.
- Sur les 152 dossiers classés, 38 ont été transmis à d'autres services de l'institution pour intervention, et 114 ont donné lieu à une enquête.
- Sur les 114 allégations ayant fait l'objet d'une enquête, 51 (45 %) ont été jugées fondées, 38 (33 %) injustifiées, et 25 (22 %) infondées.
- Suite aux enquêtes ayant corroboré des allégations, le Vice-président des Ressources humaines a licencié et/ou interdit de recrutement ultérieur 22 employés de l'institution, et imposé à 22 autres agents des

sanctions allant d'une réduction de salaire, à une rétrogradation ou une réprimande, en passant par l'obligation de suivre une formation. Parmi les allégations fondées, on dénombre trois cas de harcèlement sexuel, et les agents incriminés dans ces trois affaires ont tous été licenciés.

- Au cours de l'exercice écoulé, l'INT a transféré neuf dossiers à des pays emprunteurs et à d'autres bailleurs de fonds, mais des problèmes demeurent.
- Ces résultats exceptionnels ont été obtenus nonobstant les ressources que l'INT a dû consacrer au Groupe d'enquête indépendant, au DIR concernant l'Inde et aux problèmes liés à la crise de direction qui a secoué l'institution pendant le quatrième trimestre de l'exercice.

Conclusion

Si l'exercice 07 a été remarquable du point de vue des activités de la Banque mondiale à l'appui de la gouvernance et de la lutte contre la corruption, il a aussi coïncidé avec une période particulièrement difficile pour l'institution. Pendant la seconde partie de l'exercice, le Groupe de la Banque a en effet été confrontée à une crise de direction extrêmement éprouvante pour le Conseil des Administrateurs, la direction et le personnel de l'institution. Cette crise a fait ressortir à quel point il importe de se conformer aux règles de gouvernance les plus strictes, tant au sein de l'organisation que dans le cadre des relations avec les emprunteurs, pour que l'institution reste crédible et viable à l'avenir.

Alors que, fidèle à sa mission, la Banque mondiale continue de contribuer concrètement à réduire la pauvreté et à stimuler la croissance économique, l'INT doit, de la même manière, continuer de jouer le rôle essentiel qui lui incombe. Les conclusions des enquêtes externes et internes, les DIR et le PDS sont autant d'éléments qui pointent clairement vers l'importance capitale que revêt pour le personnel et les pays membres du Groupe de la Banque et pour les bénéficiaires des projets de l'institution un service d'enquête efficace et indépendant, qui soit capable de s'acquitter de son mandat sans ingérence extérieure.

TABLE DES MATIÈRES

Message du Président	i
Message du Directeur	iii
Abréviations et sigles	iv
Résumé analytique	v
 I. Introduction	 5
II. Enquêtes externes et sanctions	10
Descriptif	10
Accomplissements	10
Enquêtes et gestion des dossiers	11
Réalisations et résultats	15
Enjeux	19
Plans pour l'exercice 08	19
III. Examen détaillé de l'exécution (DIR)	21
Descriptif	21
Accomplissements	21
L'Examen détaillé de l'exécution n'est pas une enquête	21
Examen détaillé de l'exécution au Kenya	24
Examen détaillé de l'exécution au Viet Nam	25
La nouvelle méthodologie élargit le champ d'application du DIR	25
Enjeux	27
Plans pour l'exercice 08	27
IV. Programme de déclaration spontanée (PDS)	28
Descriptif	28
Accomplissements	28
Retombées positives et résultats de la première année de fonctionnement	28
Enjeux	31
Plans pour l'exercice 08	31
V. Enquêtes internes et sanctions	32
Descriptif	32
Accomplissements	32
Enquêtes et gestion des dossiers	34
Réalisations et résultats	36
Enjeux	43
VI. Élaboration des politiques et services consultatifs	45
VII. Communication et activités de promotion	50
VIII. Organisation, dotation en personnel et ressources	52
Organisation de l'INT	52
Effectifs et ressources	52

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, ENCADRÉS ET ÉTUDES DE CAS

Encadrés

Encadré 1 : Divulgence des conclusions des enquêtes	5
Encadré 2 : Nouvelles définitions des infractions passibles de sanctions	6
Encadré 3 : Effets de la fraude et de la corruption sur les projets	7
Encadré 4 : Les fondements du mandat de l'INT	8
Encadré 5 : Le Groupe d'examen indépendant	9
Encadré 6 : Service central de dépôt des plaintes	11
Encadré 7 : Différence entre une enquête externe et un examen détaillé de l'exécution	23
Encadré 8 : Transparence et responsabilisation dans un projet d'éducation au Kenya	24
Encadré 9 : Examen détaillé de l'exécution en Inde (en cours)	26
Encadré 10 : La procédure du Programme de déclaration spontanée	29
Encadré 11 : Les observations du PDS en matière de fraude et de corruption et les avantages liés à une conduite éthique des affaires	30
Encadré 12 : Types d'allégations	33
Encadré 13 : Transparence accrue de la procédure d'enquête interne	33
Encadré 14 : Lettre d'option	35
Encadré 15 : Responsabilité en matière d'enquête : le Service de déontologie institutionnelle et le Comité d'éthique du Conseil des Administrateurs	36
Encadré 16 : Politique de protection des informateurs	44
Encadré 17 : L'exclusion générale : un résultat du resserrement de la coopération entre les BMD	48
Encadré 18 : Colombie : Projet d'approvisionnement en eau et d'assainissement de La Guajira – Résoudre le problème de la gouvernance dans le secteur de l'infrastructure	49

Études de cas

Étude de cas 1 : Fraude et corruption dans les projets d'infrastructure	14
Étude de cas 2 : Lahmeyer International GmbH	18
Étude de cas 3 : Déclarations faites par des entreprises en dehors du PDS	20
Étude de cas 4 : Fraude et corruption (budget administratif)	40
Étude de cas 5 : Usage abusif des indemnités au titre de l'impôt sur le revenu	41
Étude de cas 6 : Non-respect des obligations juridiques personnelles	42

Figures

Figure 1 : Dossiers externes ouverts et classés (Ex. 04–07)	12
Figure 2 : Affaires externes, selon la source des allégations (Ex. 07)	12
Figure 3 : Affaires externes, par type d'allégation (Ex. 07)	13
Figure 4 : Affaires externes, en fonction des résultats de l'enquête (Ex. 04–07)	16
Figure 5 : Nombre de dossiers internes ouverts et classés (Ex. 99–07)	34
Figure 6 : Affaires internes, par type d'allégation (Ex. 04–07)	37
Figure 7 : Affaires internes, en fonction des résultats de l'enquête (Ex. 04–07)	38

Tableaux

Tableau 1 : Dossiers externes (Ex. 04–07)	11
Tableau 2 : Dossiers externes ouverts, par région (Ex. 05–07)	13
Tableau 3 : Affaires externes, en fonction des résultats de l'enquête (Ex. 04–07)	16
Tableau 4 : Procédures de sanctions du Groupe de la Banque mondiale (Ex. 04–07)	17
Tableau 5 : Examens détaillés de l'exécution effectués par l'INT	22
Tableau 6 : Dossiers internes (Ex. 04–07)	34
Tableau 7 : Affaires internes par type et nombre d'allégations (Ex. 04–07)	37
Tableau 8 : Affaires internes, en fonction des résultats de l'enquête (Ex. 04–07)	38
Tableau 9 : Affaires internes de l'INT dont les allégations ont été jugées fondées, en fonction des conclusions de l'enquête et des sanctions (Ex. 07)	39
Tableau 10 : Effectifs (Ex. 04–07)	52
Tableau 11 : Budget en millions de dollars (Ex. 04–07)	53

ANNEXES

ANNEXE 1	Données rétrospectives	56
ANNEXE 2	Mandat du Service de déontologie institutionnelle	57
ANNEXE 3	Organigramme	59
ANNEXE 4	Évolution du nombre de dossiers traités — Exercices 99-07	60
ANNEXE 5	Procédure d'enquête externe	61
ANNEXE 6	Procédure d'enquête interne	63
ANNEXE 7	Comité des sanctions — Historique	65
ANNEXE 8	Direction des sanctions du Groupe de la Banque mondiale : Organigramme de la procédure de sanctions	67
ANNEXE 9	Unités du Groupe de la Banque mondiale chargées du contrôle interne et de la surveillance des opérations	68
ANNEXE 10	Comment signaler des allégations de fraude, de corruption ou une faute professionnelle par les agents du Groupe de la Banque mondiale ?	69

La corruption est un cancer qui dépouille les pauvres, qui ronge la gouvernance et la fibre morale et qui détruit la confiance. L'enjeu pour la Banque mondiale est de trouver le meilleur moyen de diagnostiquer, de constater et d'éradiquer la corruption en concertation avec les pays en développement et les pays développés.

Robert B. Zoellick, Président

I. INTRODUCTION

PORTÉE ET OBJET DU RAPPORT

Le présent rapport sur les activités du Service de déontologie institutionnelle (INT) couvre l'exercice 07 (1er juillet 2006 – 30 juin 2007). Il s'agit d'un document public³ sur les enquêtes internes et externes menées par le Groupe de la Banque mondiale⁴, ainsi que sur les sanctions prises par le Groupe. Le rapport examine également de nouveaux outils dynamiques, comme le Programme de déclaration spontanée (PDS) et l'Examen détaillé de l'exécution (DIR), deux instruments novateurs de lutte contre la corruption adoptés ces dernières années par l'INT pour permettre au Groupe de la Banque de prévenir plus efficacement les pratiques de fraude et de corruption.

Le rapport vise à accroître la transparence des travaux menés par l'INT et à éclairer les discussions avec les parties prenantes dans les secteurs public et privé. Le plus difficile à cet égard pour le Service est de maintenir un équilibre entre, d'une part, le souci d'assurer la transparence des conclusions de ses enquêtes et, d'autre part, celui de préserver le caractère confidentiel des informations fournies par ceux qui participent aux enquêtes, souvent dans des conditions très difficiles, ainsi que l'intégrité des procédures d'investigation. Pour ce faire, l'action de l'INT s'inscrit dans le cadre réglementaire défini par le Groupe de la Banque mondiale à travers notamment le Règlement du personnel, les avis juridiques et la Politique d'information de l'institution (encadré 1).

ACTIVITÉS DU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE ET DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

La corruption a été identifiée au cours des dernières années comme l'un des principaux obstacles à la croissance économique dans les pays en développement. Pour mener à bien sa mission – faire reculer la pauvreté – la Banque mondiale doit donc promouvoir la bonne gouvernance et lutter contre la corruption en veillant à ce que les fonds soient utilisés aux fins prévues.

Bien que le Groupe de la Banque mondiale utilise ses propres définitions administratives des pratiques frauduleuses et des actes de corruption (encadré 2), la corruption est généralement définie comme la prévarication à des fins personnelles. Les actes de corruption commis dans le cadre des projets financés par la Banque touchent de nombreux domaines, notamment la passation des marchés et contrats, la gestion financière

ENCADRÉ 1

Divulgaration des conclusions des enquêtes

En rendant compte des conclusions générales des enquêtes menées par le Service de déontologie institutionnelle, le Rapport sur l'intégrité publié chaque année par l'INT montre que l'institution prend au sérieux les allégations de fraude et de corruption concernant les projets qu'elle appuie, et que le personnel du Groupe de la Banque mondiale est tenu de se conformer aux normes professionnelles les plus exigeantes. De même, l'INT continue d'indiquer le nombre d'affaires dans lesquelles les membres du personnel ont été *entièrement exonérés* pour montrer clairement que son rôle consiste à établir les faits de manière objective et impartiale. Le rapport établit par ailleurs que le nombre d'agents du Groupe de la Banque mondiale faisant à un moment quelconque l'objet d'allégations de faute professionnelle représente moins de 1 % des effectifs du Groupe.

Le Règlement du personnel du Groupe de la Banque mondiale régit la publication et la diffusion des conclusions des enquêtes internes menées par l'INT. En vertu de ce Règlement, l'INT n'est pas autorisé à divulguer à des parties autres que la ou les partie(s) plaignante(s) dans l'affaire considérée les résultats d'enquêtes effectuées sur des allégations *fondées* qui ont donné lieu à des mesures disciplinaires. Les seules parties autres que la partie plaignante auxquelles l'INT peut éventuellement communiquer des informations sur lesdites affaires sont le Vice-président des ressources humaines, le Président, le Vice-président des services juridiques et le Président du Tribunal administratif.

S'agissant des conclusions des enquêtes externes, le Groupe de la Banque mondiale publie les décisions prises par le Conseil des sanctions sur la base des conclusions de l'INT. L'INT n'est pas autorisé à communiquer les motifs de la décision du Conseil. D'autre part, selon l'interprétation actuelle de la politique d'information du Groupe de la Banque, seule la direction peut décider, au cas par cas, de communiquer les examens détaillés de l'exécution (DIR) et les rapports finals d'enquête de l'INT à des personnes autres que le Président et les Vice-présidents régionaux du Groupe de la Banque.

Le Groupe d'examen indépendant a fait des recommandations sur la politique d'information du Groupe de la Banque qui sont actuellement à l'étude.

3 Conformément à la règle imposée par les administrateurs en juillet 2004.

4 Le Groupe de la Banque mondiale se compose de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), de l'Association internationale de développement (IDA), de la Société financière internationale (IFC), de l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA) et du Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI).

Nouvelles définitions des infractions passibles de sanctions

En août 2006, dans le cadre de la réforme de son régime de sanctions, le Groupe de la Banque mondiale a affiné sa définition de la fraude, de la corruption, de la collusion et de la coercition, et ajouté les manœuvres obstructionnistes à la liste des infractions passibles de sanctions. Le Groupe de la Banque mondiale peut désormais imposer des sanctions aux personnes physiques et morales qui sont reconnues coupables, à l'issue d'une enquête de l'INT, des pratiques suivantes :

Acte de corruption : le fait d'offrir, de donner, d'accepter ou de solliciter, directement ou indirectement, un quelconque avantage en vue d'influencer indûment l'action d'une autre partie, tel que des pots-de-vin et commissions occultes.

Manœuvre frauduleuse : tout acte ou omission, y compris les fausses déclarations, qui induit ou tente d'induire en erreur, de manière délibérée ou fortuite, une partie pour obtenir un avantage financier ou d'une autre nature ou pour se soustraire à une obligation, tel que le recours à des sociétés fictives.

Pratique coercitive : tout acte qui porte atteinte ou cause un préjudice, ou menace de porter atteinte ou de causer un préjudice, directement ou indirectement, à une quelconque partie ou à ses biens pour influencer indûment les actions de ladite partie.

Pratique collusoire : entente entre deux ou plusieurs parties destinée à atteindre un but irrégulier, par exemple influencer indûment les actions d'une autre partie (trucage des offres).

Manœuvres obstructionnistes : 1) destruction, falsification, modification ou dissimulation délibérée d'éléments de preuve dans une enquête, ou fausse déclaration aux enquêteurs pour entraver concrètement une enquête menée par le Groupe de la Banque sur des cas de corruption, des manœuvres frauduleuses, des pratiques coercitives ou collusoires, et/ou menace, harcèlement ou intimidation d'une quelconque partie pour l'empêcher de divulguer ce qu'elle sait sur des questions intéressant l'enquête ou de poursuivre l'enquête, ou 2) tout acte visant à entraver concrètement l'exercice par le Groupe de la Banque de ses droits d'inspection et d'audit.

et l'exécution des projets. La corruption est surtout un problème dans les pays où la gouvernance laisse à désirer, mais pas exclusivement.⁵

Le 20 mars 2007, le Conseil des Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale a approuvé un document de stratégie intitulé « *Renforcement de l'action du Groupe de la Banque pour promouvoir la gouvernance et lutter contre la corruption* » (GAC) (voir également page 61). Cette stratégie a pour objet d'aider les pays à créer des institutions responsables et capables de formuler et mettre en œuvre des politiques judicieuses, de fournir des services publics, de définir les règles régissant les marchés et de lutter contre la corruption. Elle définit le cadre des activités nécessaires pour intégrer la gouvernance et la lutte contre la corruption dans les travaux du Groupe de la Banque mondiale en matière de réduction de la pauvreté et de promotion de la croissance. Outre l'amélioration de la gestion des affaires publiques au niveau national, la stratégie vise à faire respecter les normes fiduciaires les plus exigeantes dans les opérations financées par la Banque, essentiellement en réduisant les possibilités de fraude et de corruption dans le cadre de projets mieux conçus, en divulguant davantage d'informations, en accroissant la participation, et en renforçant les activités de suivi et de supervision. L'INT contribuera à la mise en œuvre de la stratégie GAC par le biais des activités décrites dans le présent rapport.

PRÊCHER PAR L'EXEMPLE

Le Groupe de la Banque mondiale n'est pas exempté des règles de bonne gouvernance qu'il impose à ses clients. L'institution exige au contraire de ses agents qu'ils respectent les normes d'éthique professionnelle les plus strictes, tant dans leurs relations avec des parties extérieures que sur leur lieu de travail au sein du Groupe.

C'est pourquoi le Groupe de la Banque, dans l'exercice de sa responsabilité fiduciaire, enquête sur les allégations de prévarication ou d'emploi abusif des ressources de la Banque par des membres du personnel. Le Groupe de la Banque s'attache également à promouvoir un cadre de travail dépourvu de toute forme de harcèlement, rétorsion, discrimination ou autre comportement répréhensible. La plupart des plaintes déposées sur le lieu de travail peuvent être réglées par les agents, leur supérieur ou dans le cadre du mécanisme de règlement des conflits du Groupe de la Banque mondiale. Dans certains cas, cependant, l'écart de conduite est suffisamment grave pour donner lieu à une enquête officielle de l'INT.

Il convient de noter que le nombre d'allégations graves portées contre des agents du Groupe de la Banque mondiale (personnel à temps complet, consultants, personnel temporaire et anciens membres du personnel) concerne à tout moment moins de 1 % des effectifs de l'institution.

LE MANDAT DE L'INT

Créé en 2001, le Service de déontologie institutionnelle (INT) est l'organe d'enquête indépendant du Groupe de la Banque mondiale, qui rend compte directement au Président de l'institution. L'INT a également pour mission de communiquer chaque trimestre au Comité de l'audit du Conseil des Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale des informations « à jour sur les principales activités et réalisations du Service »⁶. Les statuts du Groupe de la Banque mondiale, les principes régissant les conditions d'emploi du personnel et le mandat de l'INT (encadré 4) définissent la mission du Service, qui est d'examiner les allégations de fraude et de corruption dans le cadre de projets financés par la Banque, ainsi que les allégations de fautes commises par les agents. La procédure d'enquête est généralement déclenchée après réception et examen desdites allégations.

L'INT effectue ses enquêtes administratives conformément aux pratiques, procédures et protocoles reconnus sur le plan international. Le Service examine les allégations de faute professionnelle conformément aux règles stipulées à l'Article 8.01 du Règlement du personnel (Procédures disciplinaires) (voir Chapitre V). Il présente ses conclusions aux responsables des opérations régionales, aux responsables de l'évaluation et de la suspension et au Conseil des sanctions (pour les affaires extérieures), ainsi qu'au Vice-président des ressources humaines (dans le cas de faute professionnelle commise par le personnel), qui décident de la suite à donner au dossier.

Au cours des quatre dernières années, l'INT a renforcé ses activités de prévention de la fraude et de la corruption grâce au Programme de déclaration spontanée (PDS) qui a été officiellement lancé le 1^{er} août 2006 (voir Chapitre IV) et aux Examens détaillés de l'exécution (DIR) (Chapitre III). Le Service dispense également une formation au personnel et aux clients du Groupe de la Banque sur les moyens de reconnaître certains « signaux d'alarme », qui sont des indices de fraude et de corruption. Il évalue par ailleurs les risques liés aux projets et programmes du Groupe de la Banque mondiale et collabore avec ses homologues régionaux pour que les conclusions et les

Effets de la fraude et de la corruption sur les projets

Lorsqu'un fournisseur verse des pots-de-vin ou des commissions occultes ou qu'il s'entend avec d'autres fournisseurs pour remporter un marché, il doit recouvrer ces coûts illicites pour dégager un bénéfice. Le fournisseur « contourne » donc la structure économique du marché fondée sur la concurrence, souvent avec l'accord tacite d'un ou plusieurs représentants de l'emprunteur, en recourant généralement à l'un ou l'autre des procédés suivants :

1. **il survalue le bien ou le service fourni** : le prix payé par l'emprunteur est alors supérieur à la valeur du bien ou du service ;
2. **il fournit une quantité de biens ou services inférieure** à celle stipulée dans le marché : l'emprunteur paie ainsi des biens ou services qu'il n'a pas reçus ; et/ou
3. **il fournit des biens ou services de qualité inférieure** : ce qui réduit la portée des réalisations du Groupe de la Banque mondiale du point de vue du développement.

La démarche est souvent précédée d'un faux processus de sélection, dans le cadre duquel les soumissionnaires s'entendent pour décider qui remportera le marché et comment le gagnant dédommagera les perdants.

C'est ainsi qu'un hôpital construit en principe pour permettre aux pauvres ruraux de se faire soigner près de chez eux ne sera pas aux normes, par exemple, qu'il n'y aura pas de salle d'accouchement, que le bloc opératoire sera mal équipé, ou que le toit fuira dès les premières pluies de mousson, le tout parce que des fonds auront été détournés.

enseignements tirés soient pris en compte dans les futures opérations. Enfin, l'INT rend publiques les sanctions prises par le Conseil des sanctions et s'emploie à créer les conditions qui permettent aux agents de signaler des fautes professionnelles présumées sans crainte de représailles.

Chaque trimestre, l'INT fait un exposé au Comité de l'audit du Conseil des Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale sur les questions pouvant indiquer des faiblesses systémiques, les affaires à renvoyer devant les responsables respectifs de l'évaluation et de la suspension, ou les enquêtes qui créent un risque de réputation pour le Groupe de la Banque. Ces exposés contiennent des statistiques sur les dossiers ouverts et ceux qui ont été classés au cours du trimestre précédent, ainsi qu'un examen des principales conclusions. Pour les affaires particulièrement délicates, le Comité de l'audit et/ou le Conseil des Administrateurs peuvent tenir avec l'INT une réunion à laquelle seuls les Administrateurs et leurs suppléants peuvent assister.

L'INT travaille en étroite collaboration avec la Vice-présidence juridique sur les questions de droit et de principe, en particulier les procédures disciplinaires

et les contacts avec les autorités de police nationales. En outre, il coordonne ses activités avec celles du Département de l'audit interne (IAD) et du Groupe indépendant d'évaluation (IEG) pour assurer l'efficacité et l'efficacité du travail des trois entités. Enfin, il organise en collaboration avec le Bureau de l'éthique professionnelle (EBC) et l'Institut de la Banque mondiale (WBI) des programmes de formation et de sensibilisation à l'intention des agents et des clients du Groupe de la Banque.

Durant l'exercice 07, l'IAD du Groupe de la Banque mondiale a procédé à un audit de l'INT. La direction de l'INT a demandé que l'audit porte également sur l'efficacité et la qualité des améliorations apportées à l'organisation, aux mécanismes et aux procédures du Service depuis le mois d'octobre 2005. L'audit a été suspendu au début de 2007 parce qu'il aurait probablement fait double emploi avec le travail du Groupe d'examen indépendant chargé de passer en revue l'ensemble des modalités de fonctionnement et des procédures de l'INT (encadré 5). L'audit a repris durant la phase finale de l'exercice pour appuyer les objectifs du Groupe d'examen indépendant.

Les fondements du mandat de l'INT

La Section 5 (b) de l'Article III des Statuts de la BIRD dispose que « la Banque prendra des dispositions en vue d'obtenir que le produit d'un prêt soit consacré exclusivement aux objets pour lesquels il a été accordé, compte dûment tenu des considérations d'économie et de rendement et sans laisser intervenir des influences ou considérations politiques ou extra-économiques ».

Les Principes régissant les conditions d'emploi du personnel disposent ce qui suit (Principe 3.1 sur les obligations générales des membres du personnel) : « Le caractère confidentiel et sensible de l'essentiel de leur travail impose aux membres du personnel d'avoir une grande intégrité et le plus grand souci des intérêts de l'organisation à laquelle ils appartiennent. En outre, en tant qu'employés d'une organisation internationale, les membres du personnel sont plus particulièrement tenus d'éviter les situations et les activités qui pourraient jeter le discrédit sur ladite organisation, compromettre ses activités ou engendrer des conflits d'intérêt, réels ou apparents ».

Le Mandat du Service de déontologie institutionnelle dispose que « Le Groupe de la Banque mondiale charge l'INT d'effectuer des enquêtes sur les cas de fraude et de corruption dans le cadre des opérations du Groupe. Il le charge également d'enquêter sur les accusations de faute professionnelle portées à l'encontre d'agents du Groupe. Dans les deux cas, l'INT soumet ses conclusions à la direction de l'institution. En outre, l'INT contribue aux mesures de prévention engagées pour protéger contre toute utilisation abusive les ressources du Groupe de la Banque mondiale et les fonds qui lui sont confiés, et pour prévenir les actes de fraude et de corruption dans le cadre des opérations du Groupe ».

Le Groupe d'examen indépendant

Le 1^{er} août 2006, le Conseil des Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale a demandé qu'il soit procédé à un examen indépendant de l'INT pour s'assurer que le Service fonctionnait de la manière la plus efficace possible. Cet examen a été confié à un groupe d'experts dirigé par Paul Volcker, ancien président de la Réserve fédérale américaine. M. Volcker s'est distingué par le soin et l'efficacité avec lesquels il a dirigé l'enquête sur le programme des Nations Unies « pétrole contre nourriture », en démontrant sa capacité de conduire une procédure d'examen portant sur une organisation internationale vaste et complexe, tout en ménageant les sensibilités diplomatiques et les intérêts contradictoires des diverses parties prenantes.

Le Groupe d'examen indépendant a passé en revue et évalué plusieurs aspects du travail de l'INT, notamment ses attributions, ses pouvoirs, ses règles et procédures, ses pratiques, son indépendance, sa structure hiérarchique et ses mécanismes de contrôle. Il a étudié le mode de fonctionnement d'autres services similaires afin de garantir que le Groupe de la Banque mondiale applique les normes les plus rigoureuses. Il a également examiné dans quelle mesure le Groupe de la Banque mondiale avait appliqué les recommandations issues des trois examens officiels précédents de l'INT.

Le groupe se compose des personnes suivantes :

M. Gustavo Gaviria travaille dans l'industrie du café et le secteur financier colombiens depuis 1974. Il est le président de trois sociétés qu'il a créées : Industrias Aliadas S.A., Coffeecal, Inc. et Vision de Valores S.A. Depuis 2004, il siège au conseil d'administration d'Ecopetrol, la plus grande entreprise colombienne, et dirige le comité chargé d'examiner la manière dont la société est administrée. Entre 1999 et 2004, il était conseiller senior auprès du Bureau de l'Administrateur pour la Colombie à la Banque mondiale.

M. John Githongo est un ancien journaliste qui a effectué des enquêtes sur des affaires de fraude et de corruption dans son pays natal, le Kenya. En 1999, il a créé la section kényane de Transparency International, et, en 2003, le président Kibaki l'a nommé Secrétaire permanent, Gouvernance et éthique, poste dont il a démissionné au début de 2005. Il est actuellement membre associé du St. Antony's College à l'Université d'Oxford au Royaume-Uni.

M. Ben W. Heineman, Jr. est directeur de recherche (Distinguished Senior Fellow) à la Harvard Law School et maître de recherche (Senior Fellow) à la Kennedy School of Government de Harvard, où il enseigne et rédige des articles sur la gouvernance. Au début de sa carrière, il a travaillé dans le secteur privé et pour le gouvernement fédéral à Washington, notamment en tant qu'assistant de Potter Stewart, juge de la Cour suprême. Il est actuellement conseiller principal auprès du cabinet WilmerHale. Entre 1987 et 2005, il a été Premier Vice-président et Directeur du service juridique, puis Premier Vice-président des affaires juridiques et publiques à General Electric, où il s'occupait de questions directement liées au respect des normes déontologiques les plus strictes dans une organisation internationale.

M. Walter Van Gerven est un éminent juriste, auteur d'articles sur le droit européen et professeur de droit aux universités de Louvain (Belgique) et de Tilburg (Pays-Bas). Il est également chargé de recherche invité aux universités de Chicago, Stanford, Michigan et Paris II, ainsi qu'au King's College à Londres. Entre 1962 et 1967, il a été associé au cabinet bruxellois de Cleary, Gottlieb, et partenaire fondateur en 1970 d'un grand cabinet juridique bruxellois qui a été ultérieurement absorbé par Linklaters. De 1982 à 1988, il a été le Président de la Commission bancaire belge ; de 1988 à 1994, il a été Avocat général à la Cour de Justice européenne ; et, en 1999, il était l'un des cinq membres du Comité d'experts indépendants chargé d'examiner les allégations de fraude, de mauvaise gestion et de népotisme à la Commission européenne, et de formuler des recommandations qui ont abouti à l'adoption de plusieurs réformes.

Sir John Vereker est le Gouverneur des Bermudes, un territoire d'outre-mer autonome du Royaume-Uni. Après avoir travaillé à la Banque mondiale de 1970 à 1972, il a mené l'essentiel de sa carrière au sein du gouvernement britannique, notamment au Service de police du Premier Ministre (entre 1980 et 1983). En 1994, il a été nommé Secrétaire permanent de l'Overseas Development Administration (Royaume-Uni), qui est devenu par la suite le Ministère britannique du développement international (DFID), et a occupé ce poste jusqu'à son accession à la charge de Gouverneur en 2002.

Le rapport du Groupe d'examen indépendant publié durant l'exercice 08 contenait un certain nombre de recommandations importantes que le Groupe de la Banque mondiale a entrepris d'étudier. Le prochain Rapport annuel sur l'intégrité (www.independentpanelreview.com) rendra compte des suites données par le Groupe de la Banque à ces recommandations.

II. ENQUÊTES EXTERNES ET SANCTIONS

DESCRIPTIF

L'Unité des enquêtes externes de l'INT examine les allégations de fraude et de corruption dans le cadre des projets financés par la Banque mondiale. Elle est également chargée d'effectuer des examens détaillés de l'exécution (DIR) et met ses compétences en matière d'enquête et d'analyse à la disposition du Programme de déclaration spontanée (PDS) (voir les Chapitres III et IV).

Les allégations reçues par le Service de déontologie institutionnelle proviennent de diverses sources : personnes au sein et en dehors de la Banque mondiale, entreprises, fonctionnaires, bénéficiaires des projets financés par la Banque, et organisations non gouvernementales (ONG). Les allégations concernant les projets financés par la Banque proviennent essentiellement des membres du personnel (figure 2). Elles peuvent porter sur la passation des marchés, la gestion financière ou l'exécution des activités des projets, mais concernent le plus souvent la passation des marchés et contrats.

La mise en place du système de triage approuvé par le Conseil des Administrateurs permet à l'INT d'utiliser au mieux ses moyens d'enquête en examinant activement toutes les affaires hautement prioritaires (voir page 28). L'objectif d'une enquête est de *corroborer* ou de *réfuter* l'allégation. Si les éléments de preuve sont insuffisants, l'allégation est jugée sans fondement et l'affaire est classée. Bien que le Groupe de la Banque mondiale puisse priver les entreprises, les ONG ou les personnes sanctionnées par le responsable de l'évaluation et de la suspension ou le Conseil des sanctions du droit de soumissionner pour des projets financés par la Banque, il ne peut pas frapper de sanction les fonctionnaires impliqués.

Malgré l'impossibilité de sanctionner officiellement les fonctionnaires d'un pays emprunteur éventuellement impliqués dans des affaires de fraude ou de corruption, l'INT peut transmettre ses conclusions au gouvernement concerné pour que les autorités souveraines prennent leurs propres dispositions⁷. En outre, les services

ACCOMPLISSEMENTS

- L'Unité des enquêtes externes a ouvert l'exercice 07 avec un report de 208 dossiers de l'exercice précédent. Elle a classé 149 affaires et ouvert 116 nouveaux dossiers, ramenant le nombre total d'affaires en cours à 175 à la fin de l'exercice 07.
- Sur les 85 cas examinés, 33 accusations ont été jugées fondées (39 %), 44 infondées (52 %), et 8 injustifiées (9 %).
- L'INT a renvoyé neuf dossiers devant les pays emprunteurs et d'autres bailleurs de fonds.
- Sur la base des conclusions de l'INT, le Comité des sanctions du Groupe de la Banque mondiale a déclaré que la société Lahmeyer International GmbH ne serait pas admise à traiter avec le Groupe de la Banque pendant une période de sept ans⁸.
- Des enquêtes portant sur plusieurs projets financés par la Banque dans un pays emprunteur ayant conclu à des actes graves de fraude et de corruption, des plans de lutte contre la corruption ont été élaborés pour trois projets en cours, ce qui devrait réduire sensiblement les risques de corruption à l'avenir.
- Un Service central de dépôt des plaintes a été créé afin d'améliorer le processus de hiérarchisation des enquêtes, l'enregistrement des dossiers et la gestion des documents (encadré 6).
- L'INT a consolidé les règles et procédures de l'Unité des enquêtes externes afin de les harmoniser avec les Principes et lignes directrices communes pour la conduite des investigations de l'ONU et ceux du Groupe de travail IFI.
- L'Unité a amélioré la communication avec les équipes opérationnelles.

⁷ La transmission de telles informations ne saurait à elle seule constituer une base suffisante pour engager des poursuites pénales, administratives ou civiles contre une quelconque partie, du fait en particulier que les éléments de preuve requis et la nature des enquêtes administratives ne sont pas les mêmes que pour les enquêtes judiciaires nationales.

⁸ Le Comité des sanctions a indiqué que cette période d'exclusion pourrait être ramenée à trois ans si la Banque détermine que l'entreprise répond aux conditions requises et coopère pleinement avec l'institution en divulguant ses agissements passés répréhensibles.

opérationnels peuvent s'inspirer des rapports d'enquête communiqués par l'INT pour améliorer la conception, l'exécution et la supervision des projets. Le Groupe de la Banque mondiale abordera ces questions dans le cadre de son dialogue permanent avec les gouvernements des pays emprunteurs, afin de continuer à renforcer la gouvernance des pays ainsi que leurs dispositifs et procédures de lutte contre la corruption.

L'Unité des enquêtes externes utilise des protocoles et procédures officiels basés sur les Lignes directrices communes pour la conduite des investigations de l'ONU, ainsi que sur les Principes et directives pour les enquêtes convenus par le Groupe de travail conjoint des institutions financières internationales sur la lutte contre la corruption (Groupe de travail IFI). Ces protocoles sont révisés périodiquement pour tenir compte des enseignements tirés des enquêtes précédentes et des conseils fournis par des experts extérieurs tels que le Groupe d'examen indépendant. On trouvera à l'annexe 5 un tableau complet des différentes étapes du processus d'enquête.

ENQUÊTES ET GESTION DES DOSSIERS

L'Unité des enquêtes externes de l'INT a reporté 208 dossiers à l'exercice 07, ouvert 116 nouveaux dossiers, soit 74 de moins (39 %) qu'au cours de l'exercice 06, et en a classé 149, soit un de plus que durant l'exercice précédent. En conséquence, 175 dossiers ont été reportés à l'exercice 08, soit une diminution nette de 33 dossiers (16 %) par rapport à l'exercice précédent (tableau 1).

Le nombre de nouveaux dossiers (116) accuse une baisse de 39 % par rapport à l'exercice 06. La diminution sensible du nombre de nouveaux dossiers ouverts est attribuable à l'accumulation temporaire de dossiers en attente causée par la création du Service

Service central de dépôt des plaintes

La mise en place du Service central de dépôt des plaintes (CCI), achevée durant l'exercice 07, a permis de normaliser le processus de prise en charge et de hiérarchisation des nouveaux dossiers externes. Le CCI est chargé de regrouper et suivre toutes les plaintes adressées à l'INT concernant des affaires de fraude et de corruption dans le cadre des projets financés par la Banque, de procéder à une évaluation initiale du degré de priorité des allégations, et de gérer et conserver les documents.

Lorsque l'INT reçoit une allégation, le CCI procède à un tri et une évaluation préliminaires afin de déterminer si l'allégation est crédible a priori et si elle concerne des activités financées par le Groupe de la Banque mondiale. Les conclusions de l'évaluation initiale sont enregistrées dans un rapport d'enquête préliminaire (PIR). Ce rapport récapitule en détail les faits allégués et évalue l'impact que les pratiques de corruption alléguées pourraient avoir sur la réputation, les finances et les objectifs de développement du Groupe de la Banque mondiale, ce qui permet d'établir l'ordre de priorité des dossiers. Le PIR est également un précieux outil de communication entre l'INT et les directions régionales du Groupe de la Banque. Une section du rapport est réservée aux régions pour leur permettre de classer les dossiers par ordre de priorité.

La normalisation de la prise en charge des dossiers permet d'examiner ponctuellement et systématiquement tous les dossiers en temps utile. Cela permet aussi d'établir plus objectivement l'ordre de priorité des affaires externes selon leur impact potentiel sur les différentes parties prenantes. D'autre part, en ayant un tableau complet des plaintes, le CCI peut identifier les liens entre les problèmes soulevés.

La gestion des documents est également un aspect critique du travail du CCI car cela assure la tenue uniforme des dossiers et facilite leur consultation. Le CCI enregistre toutes les informations relatives à chaque plainte dans un système de gestion améliorée de l'information (INTIS), notamment les communications avec les auteurs des plaintes, la correspondance interne et entre bureaux concernant le projet, les individus et les entreprises identifiés dans la plainte, et tous les produits et services en jeu. En outre, l'INT possède une installation ultramoderne de stockage des données d'enquête qui garantit leur sécurité grâce à un accès compartimenté et limité. L'intégrité des dossiers d'enquête et des preuves à l'appui est ainsi assurée.

TABEAU 1

Dossiers externes (exercices 04–07)

	Ex. 04	Ex. 05	Ex. 06	Ex. 07
Dossiers reportés	244	224	166	208
Nouveaux dossiers	203	235	190	116
Total partiel	447	461	356	324
Dossiers classés	223	293	148	149
Nb de dossiers en fin d'exercice	224	166	208	175

central de dépôt des plaintes (CCI) en février 2007 et à l'adoption de nouvelles procédures de dépôt, ainsi qu'à la réaffectation d'un important volume de ressources pour répondre aux requêtes du Groupe d'examen indépendant.

Le rapport d'enquête préliminaire (PIR) est désormais établi par le CCI — et non par les enquêteurs, comme c'était le cas dans le passé — et est beaucoup plus complet et détaillé. L'élaboration de ce rapport fait partie intégrante de l'enquête : le CCI prend les premiers contacts avec le plaignant, dans la mesure du possible, et effectue toutes les recherches documentaires nécessaires, ce qui était précédemment la responsabilité des enquêteurs de l'INT. Cela permet à ces derniers de se consacrer entièrement à leur travail d'enquête. Du fait de ces nouvelles procédures, l'établissement du PIR prend plus de temps, mais cela permet des gains d'efficacité, car seuls les dossiers présélectionnés donnent lieu à une investigation, ce qui libère des ressources supplémentaires pour effectuer les enquêtes (encadré 6).

À la fin de l'exercice 07, 52 rapports d'enquête préliminaires avaient été établis mais n'avaient pas encore donné lieu à l'ouverture d'un nouveau dossier. D'autre part, durant le premier trimestre de l'exercice 08, le personnel du CCI a examiné 50 autres rapports susceptibles de conduire à l'ouverture de nouveaux dossiers qui auraient été normalement imputés sur

l'exercice 07. Le nombre réel de dossiers ouverts si le CCI n'avait pas eu de dossiers en attente serait donc probablement plus élevé que pour l'exercice 06 (190 dossiers). Une fois que le CCI a été doté du personnel nécessaire, les dossiers en attente ont été traités au premier trimestre de l'exercice 08.

Durant l'exercice 07, l'Unité des enquêtes externes a classé 149 dossiers, soit un de plus que lors de l'exercice précédent, et ce malgré l'Examen détaillé de l'exécution (DIR) réalisé en Inde. Cette opération, la plus vaste jamais entreprise par l'INT depuis sa création, a en effet mobilisé jusqu'à 80 % du personnel d'enquête de l'INT pendant dix mois de l'exercice 07 (voir l'encadré 9 au Chapitre III). Le travail de préparation pour le Groupe d'examen indépendant et les réponses à ses requêtes ont également demandé beaucoup de temps et d'efforts à l'INT.

S'agissant de la source des allégations, la proportion de cas signalés par le personnel du Groupe de la Banque mondiale (essentiellement les chefs d'équipes de projet et les spécialistes de la passation des marchés et de la gestion financière), qui était de 32 % durant les exercices 05 et 06, est passée à 35 % durant l'exercice 07, ce qui reflète la sensibilisation grandissante des unités opérationnelles aux questions de déontologie institutionnelle et le fait que les agents de la Banque hésitent moins à faire des allégations (figure 2).

FIGURE 1

Dossiers externes ouverts et classés (exercices 04–07)

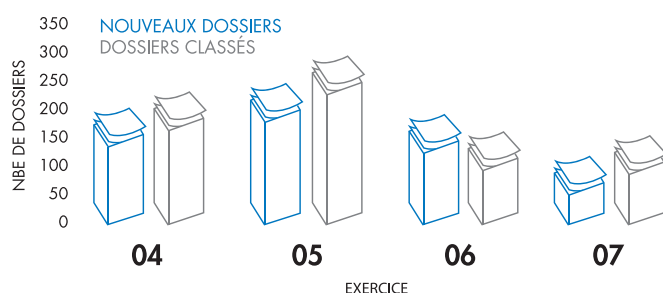
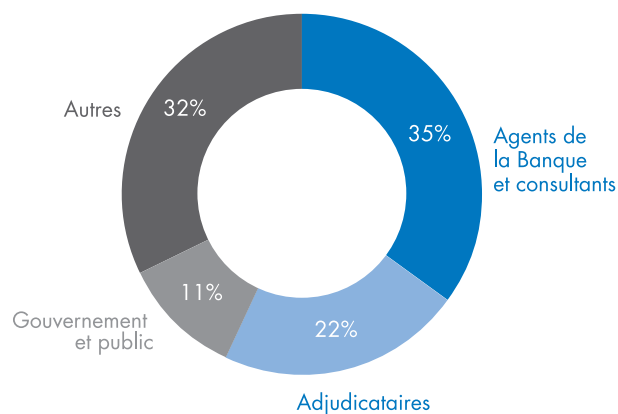


FIGURE 2

Affaires externes, selon la source des allégations (exercice 07)



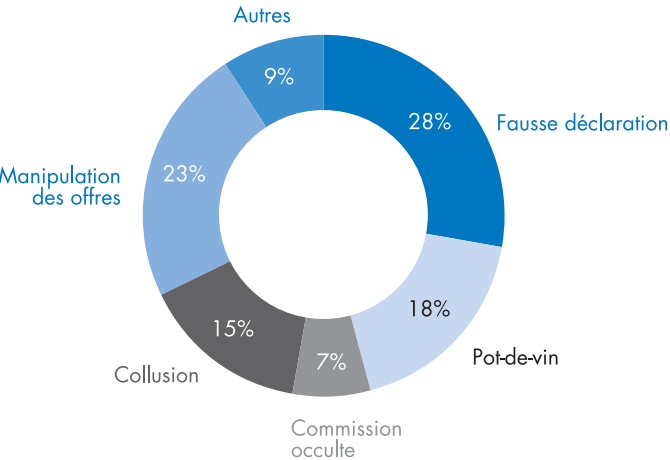
Les allégations d'origine externe émanent d'employés d'entreprises, d'organisations non gouvernementales (ONG), de gouvernements, de bailleurs de fonds, des médias et de bénéficiaires des projets financés par la Banque. La catégorie « Autres » englobe les parties ayant fait des allégations anonymes, y compris éventuellement des membres du personnel du Groupe de la Banque mondiale.

Durant l'exercice 07 comme les années précédentes, la grande majorité des enquêtes de l'INT ont porté sur des affaires de fraude et de corruption concernant des marchés de biens et de services attribués dans le cadre des opérations de prêt du Groupe de la Banque. L'expérience montre que les marchés publics sont particulièrement vulnérables à la corruption en raison des sommes importantes en jeu et du profil de dépenses des programmes de marchés publics⁹. La figure 3 indique la ventilation des différents types d'allégations pour l'exercice 07.

S'agissant de la répartition régionale des dossiers, les chiffres sont difficiles à interpréter, comme l'explique le Rapport annuel sur l'intégrité pour les exercices 05 et 06¹⁰. Dans l'ensemble, le nombre de dossiers ouverts est resté stable dans la plupart des régions (tableau 2). En ce qui concerne l'Asie du Sud, la forte diminution du nombre de dossiers ouverts n'est pas attribuable à une diminution du nombre de cas signalés ni à l'amélioration des conditions fiduciaires, mais au fait que l'instruction des plaintes a été retardée car l'équipe chargée de cette

FIGURE 3

Affaires externes, par type d'allégation (exercice 07)



région s'est occupée de l'Examen détaillé de l'exécution en Inde jusqu'à la création du Service central de dépôt des plaintes dans la deuxième moitié de l'exercice 07.

TABEAU 2

Dossiers externes ouverts, par région (exercices 05–07)

Région	Ex. 05	Ex. 06	Ex. 07
Afrique	39 (16%)	32 (17%)	33 (28%)
Asie de l'Est/Pacifique	63 (27%)	51 (27%)	37 (32%)
Europe/Asie centrale	40 (17%)	33 (17%)	18 (16%)
Amérique latine/Caraiïbes	30 (13%)	15 (8%)	7 (6%)
Moyen-Orient/Afrique du Nord	12 (5%)	8 (4%)	7 (6%)
Asie du Sud	51 (22%)	51 (27%)	14 (12%)
Total	235 (100%)	190 (100%)	116 (100%)

⁹ Ware, Moss, Campos et Noone, « Corruption in Public Procurement: A Perennial Challenge », *The Many Faces of Corruption*, Banque mondiale, 2007.

¹⁰ Le nombre d'allégations reçues par la Banque dans une région ne reflète pas nécessairement l'ampleur de la corruption dans les pays de la région. Les statistiques indiquent simplement l'origine géographique des cas signalés à la Banque, indication qui dénote à son tour les pays où l'INT est le plus actif depuis sa création.

Fraude et corruption dans les projets d'infrastructure

Trois enquêtes effectuées par l'INT dans trois pays et deux régions montrent que les projets d'infrastructure financés par la Banque continuent à poser des problèmes de fraude et de corruption. Dans deux cas, il a été établi que des contrats de services de conseil concernant la supervision de travaux routiers, d'une valeur totale de plus de 7 millions de dollars, étaient entachés de fraude et de corruption. Dans le troisième cas, l'INT a pu établir des preuves de collusion dans l'attribution de marchés évalués à plus de 30 millions de dollars.

Dans le premier cas, le consultant principal, un cabinet international, a été informé par ses partenaires locaux juste avant la signature du contrat que le partenariat serait obligé de verser un pot-de-vin, représentant un certain pourcentage de la valeur du contrat, aux fonctionnaires du ministère chargé d'exécuter le projet. Le cabinet international a refusé d'accéder à la demande de pot-de-vin et averti le Groupe de la Banque mondiale. L'INT a ouvert une enquête qui a permis d'établir que les partenaires locaux avaient l'intention de conclure l'arrangement frauduleux. Une procédure de sanction sera engagée à l'encontre des partenaires locaux, et le Groupe de la Banque compte renvoyer l'affaire devant le gouvernement du pays emprunteur. Fort heureusement, grâce à la rapidité avec laquelle le consultant a signalé l'affaire, le Groupe de la Banque a pu empêcher que le stratagème soit mis à exécution.

Dans le deuxième cas, une société internationale a reconnu qu'elle avait probablement versé des pots-de-vin dans le passé, à différents stades de l'exécution des marchés et par le biais de ses partenaires locaux, à des fonctionnaires du ministère de tutelle. La société internationale fera également l'objet d'une procédure de sanction, mais comme elle a collaboré avec l'INT durant l'enquête, elle pourrait bénéficier de circonstances atténuantes lorsque l'affaire sera examinée par le Responsable de l'évaluation et de la suspension et, éventuellement, par le Conseil des sanctions, si elle continue d'apporter son entière coopération.

Dans les deux cas, les entreprises ont coopéré avec les enquêteurs de l'INT en application de leurs propres règles d'éthique professionnelle, parce qu'elles savaient que leur implication dans des affaires de fraude et de corruption dans des pays tiers leur attirerait des ennuis avec la justice de leur propre pays, et parce qu'elles considéraient le Groupe de la Banque mondiale comme un interlocuteur digne de confiance. Mais les deux entreprises ont indiqué qu'elles ne soumissionneraient plus pour les projets financés par la Banque dans les pays en question car elles jugent l'environnement fiduciaire trop risqué.

Dans le troisième cas, trois séries d'appels d'offres pour des projets de remise en état de routes ont été annulées par la Banque à la lumière de signes persistants de collusion entre les soumissionnaires pour fixer les prix et désigner à l'avance celui qui remporterait le marché. L'INT a effectué deux enquêtes sur les séries d'appels d'offres et établi que les offres collusoires étaient orchestrées par des fonctionnaires du ministère chargé d'exécuter le projet, que de généreux pots-de-vin devaient être versés, et que de hauts fonctionnaires du pays emprunteur étaient probablement impliqués. La découverte de pratiques collusoires a entraîné l'annulation des marchés, ce qui a gravement retardé la mise en place d'infrastructures essentielles. L'INT prévoit de recommander des sanctions à l'encontre d'un certain nombre d'entreprises du pays emprunteur et renverra le dossier d'enquête devant les autorités compétentes.

Classement des dossiers par ordre de priorité

Grâce à son système de triage approuvé par le Conseil des Administrateurs, l'INT essaie d'utiliser au mieux les ressources limitées dont il dispose pour ses enquêtes en concentrant ses efforts sur les affaires les plus importantes et en classant celles qui sont les moins prioritaires. Les affaires sont classées par ordre de priorité (élevée, moyenne ou faible) selon un certain nombre de critères tels que l'impact sur le développement ; les répercussions sur la réputation et les finances du Groupe de la Banque mondiale, ainsi que sur ses engagements actuels et futurs ; la capacité de prévenir d'autres actes de corruption ; le coût estimatif du règlement des affaires et la probabilité de pouvoir les régler ; et la sécurité du personnel du Groupe de la Banque et des témoins. Le classement est établi en consultation avec les équipes régionales du Groupe, mais la décision finale est prise par l'INT.

Depuis l'exercice 04, l'INT a instruit des demandes et ouvert des enquêtes sur la plupart des affaires classées à priorité moyenne ou élevée, selon les ressources disponibles. Les critères de classification variant d'une région à une autre, il peut y avoir des disparités dans la hiérarchisation des allégations. Cependant, à partir de l'exercice 08, l'INT a décidé de classer toutes les allégations selon les mêmes critères, et tous les dossiers hautement prioritaires seront examinés avec diligence. Il faudra donc utiliser une méthode de classification sélective, basée sur l'ordre de priorité et les ressources disponibles. Tous les autres dossiers seront affectés d'un rang de priorité moyenne ou faible.

Les dossiers à priorité moyenne sont examinés chaque mois pour déterminer s'il importe de modifier leur ordre de priorité compte tenu des nouveaux dossiers à instruire. Ces dossiers peuvent être reclassés dans la catégorie « priorité élevée » si l'INT reçoit de nouvelles informations et/ou des ressources supplémentaires. Cela permet de gérer de manière plus réaliste et plus efficace les enquêtes importantes, et d'informer les régions sur l'état d'avancement des investigations. Les dossiers à faible priorité sont automatiquement classés au bout de 30 jours si aucun fait nouveau ne justifie un changement dans leur rang de priorité. Ces dossiers peuvent être rouverts si de nouveaux éléments d'information donnent à penser qu'un rang de priorité plus élevé est justifié.

Durée des enquêtes

Le temps qui s'écoule entre le dépôt d'une plainte et le classement du dossier par l'INT est un motif de préoccupation pour toutes les parties prenantes. Il va de soi que les plaignants souhaitent un règlement rapide. Chaque enquête est cependant différente, et il est impossible de savoir a priori combien de temps elle durera. La durée d'une enquête dépend de nombreux facteurs tels que le nombre d'allégations formulées, le nombre de marchés à examiner, le nombre de témoins à interroger, et l'endroit où ils se trouvent. Il faut également un certain temps pour obtenir les documents détenus par le pays emprunteur (dans la majorité des cas, le Groupe de la Banque mondiale n'a en effet pas de relation contractuelle directe avec les parties concernées), organiser les missions et programmer les entretiens avec les témoins – dont certains hésitent à coopérer. Durant l'exercice 07, l'Examen détaillé de l'exécution en Inde et les travaux du Groupe d'examen indépendant ont nécessité des ponctions temporaires mais considérables sur les ressources normalement allouées aux enquêtes externes.

Pour accélérer l'instruction des dossiers, l'INT a pris plusieurs mesures : *i)* utilisation du nouveau Service central de dépôt des plaintes (CCI) et du système de triage pour concentrer les efforts sur un petit nombre de dossiers stratégiquement importants et accélérer ainsi leur instruction ; *ii)* examen mensuel sur l'état d'avancement des affaires importantes et modification de l'ordre de priorité ; et *iii)* plus grande souplesse dans le déploiement du personnel dans les régions.

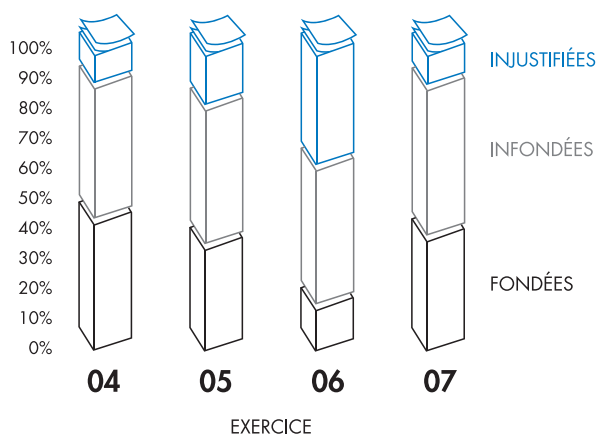
RÉALISATIONS ET RÉSULTATS

L'objectif de l'INT n'est pas d'augmenter le nombre d'allégations fondées mais d'aboutir à des conclusions solides qui permettront de faire la lumière sur les allégations formulées. Sur les 85 allégations ayant fait l'objet d'une enquête durant l'exercice 07, 33 (39 %) ont été jugées fondées, 44 (52 %) infondées et huit (9 %) injustifiées (tableau 3). Les fluctuations chronologiques du nombre d'allégations fondées et/ou injustifiées ne doivent pas être interprétées comme un indicateur de l'ampleur de la fraude et de la corruption dans les projets financés par la Banque.

Affaires externes, en fonction des résultats de l'enquête (exercices 04–07)

	Ex. 04	Ex. 05	Ex. 06	Ex. 07
Affaires classées	223	293	148	149
Affaires renvoyées/n'ayant pas fait l'objet d'une enquête	120	41	28	20
Faible priorité – Pas d'autres mesures à prendre		90	46	44
Affaires ayant fait l'objet d'une enquête, pour lesquelles les allégations étaient :	103	162	74	85
Fondées	45 (44%)	58 (36%)	13 (18%)	33 (39%)
Infondées	49 (48%)	77 (48%)	35 (47%)	44 (52%)
Injustifiées	9 (8%)	27 (16%)	26 (35%)	8 (9%)

Affaires externes, en fonction des résultats de l'enquête (exercices 04–07)



Autres documents établis dans le cadre des enquêtes : Rapport de transmission et avis de procédure de sanction

Outre le rapport final d'enquête transmis par l'INT aux parties concernées à la clôture d'une enquête hautement prioritaire, qui présente les conclusions et les preuves ainsi que les recommandations sur les mesures à prendre par le Groupe de la Banque mondiale, les enquêtes externes de l'INT donnent lieu à l'établissement de deux autres documents : le rapport de transmission et l'avis de procédure de sanction.

Un rapport de transmission est le document utilisé par l'INT pour transmettre officiellement les conclusions de son enquête et ses recommandations à un membre du gouvernement et/ou un autre bailleur de fonds, en coordination avec le bureau régional ou la représentation locale de la Banque mondiale et la Vice-présidence juridique. Ce rapport permet aux pays membres de déterminer si leur législation nationale a été enfreinte, d'ouvrir une enquête judiciaire ou administrative le

Procédures de sanctions du Groupe de la Banque mondiale (exercices 04–07)

	Ex. 04	Ex. 05	Ex. 06	Ex. 07
<i>Mesures liées à des sanctions</i>				
Nombre de dossiers reçus	23	2	1	2
Nombre de sessions du Comité	8	6	2	1
Nombre de dossiers instruits	16	13	2	1
<i>Nombre de sanctions appliquées</i>				
<i>Nombre d'exclusions</i>				
Entreprises	55	54	4	1
Particuliers	71	45	9	0
Nombre total d'exclusions	126	99	13	1
<i>Nombre de lettres de réprimande</i>				
Entreprises	4	1	0	0
Particuliers	3	5	0	0
Nombre total de lettres de réprimande	7	6	0	0
Nombre total de sanctions appliquées	133	105	13	1

cas échéant, et d'éviter toute transaction commerciale présentant des risques pour le gouvernement. Il aide également les bailleurs de fonds à déterminer s'ils ont été victimes de détournements de fonds et à prendre des mesures pour protéger leurs fonds. L'INT a publié neuf rapports de transmission à la suite d'enquêtes externes durant l'exercice 07.

Un avis de procédure de sanction est le document qui déclenche une procédure administrative dans laquelle le Groupe de la Banque mondiale détermine s'il continuera de traiter, et à quelles conditions, avec les individus et les entreprises accusés d'avoir utilisé des pratiques répréhensibles dans le cadre de projets financés par la Banque.

Activités liées à des sanctions durant l'exercice 07

La mise en œuvre de la réforme des sanctions en octobre 2006 devrait permettre au Groupe de la Banque mondiale d'améliorer sensiblement la transparence et

l'intégrité de la procédure de sanction¹¹. Le remplacement du Comité des sanctions par le Conseil des sanctions et la création du poste de Responsable de l'évaluation et de la suspension¹² ont cependant pris plus longtemps que prévu, ce qui a temporairement ralenti la mise en place des changements prévus dans la procédure de sanction.

Comme l'INT comptait sur la mise en place de ces changements durant l'exercice 07, le Service n'a participé qu'à une audition sur les sanctions durant l'exercice, qui s'est déroulée suivant les procédures de l'ancien Comité des sanctions¹³. En outre, à la suite d'une audition du Comité des sanctions durant l'exercice 06, la société Lahmeyer International GmbH a été frappée d'exclusion par le Groupe de la Banque mondiale au cours de l'exercice 07 (voir l'étude de cas no 2).

Le nombre de sanctions devrait augmenter sensiblement au cours du prochain exercice une fois que les Responsables de l'évaluation et de la suspension et le nouveau Conseil des sanctions seront prêts à recevoir les avis de procédure de sanction de l'INT. Le Service

11 *Sanctions Reform : Expansion of Sanctions Regime Beyond Procurement and Sanctioning Obstructive Practices* (R2006-0149/4), 28 juillet 2006.

12 Dans le nouveau système, un Responsable de l'évaluation et de la suspension a été engagé à temps complet pour s'occuper des dossiers concernant la BIRD et l'IDA, tandis que des responsables à temps partiel ont été chargés des dossiers concernant des projets de garantie de la MIGA, de l'IFC ou de la Banque.

13 Cette affaire a donné lieu à l'exclusion de deux entreprises au début de l'exercice par le nouveau Conseil des sanctions : Nestor Pharmaceuticals Ltd. (Nestor) et Pure Pharma Ltd. (Pure Pharma). Nestor a été frappée d'interdiction pendant trois ans et Pure Pharma pendant un an pour pratiques collusoires dans le cadre d'un projet de santé génésique et infantile (RCH I) financé par la Banque en Inde.

Lahmeyer International GmbH

L'une des affaires les plus retentissantes depuis la création de l'INT a abouti durant l'exercice 07 à l'exclusion de Lahmeyer International GmbH (Lahmeyer), une entreprise allemande, pendant une période de sept ans pour corruption dans le cadre du projet hydraulique des hautes terres du Lesotho (LHWP). La période d'exclusion pourrait être réduite à trois ans si le Groupe de la Banque mondiale détermine que Lahmeyer a rempli les conditions requises et coopéré pleinement avec le Groupe pour mettre en lumière les fautes passées répréhensibles.

Le LHWP est un important projet d'adduction d'eau et de production d'hydroélectricité qui se chiffre à plusieurs milliards de dollars. Exécuté par les gouvernements du Lesotho et de l'Afrique du Sud, le projet consiste essentiellement à acheminer l'eau des Monts Maluti à l'est et au centre du Lesotho vers la province de Gauteng en Afrique du Sud.

Le Comité des sanctions du Groupe de la Banque mondiale a découvert que Lahmeyer s'était livrée à des actes de corruption en versant des pots-de-vin au directeur de Lesotho Highlands Development Authority, M. Masupha Sole, le haut fonctionnaire chargé de l'attribution et de l'exécution des marchés pour le projet LHWP, en violation des directives de la Banque mondiale applicables à la passation des marchés et contrats. En juillet 2004, le Groupe de la Banque a frappé d'exclusion Acres International, une autre entreprise accusée d'avoir versé des pots-de-vin, pour une période de trois ans. Deux autres entreprises européennes ont également été inculpées au Lesotho dans le cadre du LHWP, mais pas au titre de composantes du projet financées par la Banque.

L'affaire a marqué la réouverture de la procédure de sanction engagée en 2001 contre Lahmeyer au titre du projet LHWP. Le Gouvernement du Lesotho avait annoncé la mise en accusation de Lahmeyer et de M. Sole en 1999. À la suite de cette annonce, l'INT a ouvert une enquête afin d'établir si Lahmeyer s'était livrée à des actes de corruption dans le cadre des marchés attribués par la Banque mondiale. En octobre 2001, le Comité des sanctions a conclu qu'il ne disposait pas de preuves suffisantes pour se prononcer et déclaré qu'il réexaminerait ses conclusions à la lumière de toute information complémentaire qui pourrait être établie. En 2002 et 2003, la Haute Cour de Justice du Lesotho a condamné M. Sole et Lahmeyer pour corruption. La Cour d'appel du Lesotho a confirmé la condamnation de M. Sole en avril 2003, et celle de Lahmeyer pour six des sept chefs d'accusation en avril 2004. À la lumière des informations liées à ces décisions, le Groupe de la Banque mondiale a rouvert sa procédure de sanction contre Lahmeyer en août 2005.

Après l'annonce des condamnations en 1999, la Banque mondiale a fourni de nombreux éléments de preuve au parquet du Lesotho et mis son personnel à sa disposition. Par la suite, la Banque a aidé les autorités du Lesotho en mettant les procureurs du Lesotho en contact avec les différents organismes de financement de projet et les responsables de l'UE chargés de la répression de la fraude. Les travaux d'enquête menés par les autorités du Lesotho ont permis à la Banque de corroborer sa décision d'exclure Lahmeyer et Acres.

a soumis deux nouveaux dossiers au Responsable de l'évaluation et de la suspension pour la BIRD et l'IDA durant l'exercice 07, qui a interrogé plus de 50 personnes.

ENJEUX

Utilisation efficace de ressources limitées

L'exercice 07 a posé une série de difficultés inhabituelles à l'Unité des enquêtes externes de l'INT. Le lancement du Programme de déclaration spontanée (PDS), la mise en place du Groupe d'examen indépendant et l'Examen détaillé de l'exécution en Inde ont nécessité un surcroît de travail et de ressources, mais il est peu probable que le problème se pose à nouveau, du moins à une telle échelle. D'autres nouvelles activités, telles que la série de divulgations faites par des entreprises privées en dehors du PDS (voir l'étude de cas no 3), pourraient créer des besoins réguliers en plus de ceux liés à la mise en œuvre des recommandations du Groupe d'examen indépendant. L'Unité des enquêtes externes devra faire face à des besoins internes et externes grandissants à mesure que la lutte contre la corruption devient une priorité encore plus urgente pour le Groupe de la Banque mondiale, tout en devant répondre à la demande grandissante de conseils des services opérationnels pour atténuer les risques.

L'INT continue à chercher de nouveaux moyens de répondre à ces besoins et attentes toujours plus grands, en tirant le meilleur parti de ses ressources limitées. Le Service devra renforcer ses capacités d'analyse pour faire la synthèse des informations fournies par les enquêtes externes, le Programme de déclaration spontanée et les examens détaillés de l'exécution, et pour en tirer des enseignements d'ordre pratique. Cet effort est cependant indispensable car ces enseignements aideront le Groupe de la Banque à améliorer les procédures et protocoles de contrôle pour atténuer les risques de fraude et de corruption dans les projets financés par l'institution.

Un autre enjeu pour l'avenir sera de maximiser l'effet dissuasif de la procédure de sanction du Groupe de la Banque mondiale. Après l'exclusion de Lahmeyer International par la Banque mondiale, et ultérieurement par la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), l'INT a été contacté par les déontologues de plusieurs entreprises multinationales au sujet des divulgations faites dans le cadre du PDS et en dehors. Cependant, le fait qu'une seule entreprise ait été frappée de sanctions durant l'exercice 07 a amoindri l'effet dissuasif global de la procédure de sanction, tout en refroidissant l'enthousiasme des entreprises privées pour le PDS. Il est essentiel, à présent que des responsables de l'évaluation et de la suspension ont été désignés et que le Conseil des sanctions est en place, que l'institution aille de l'avant et engage de nouvelles procédures de sanction.

PLANS POUR L'EXERCICE 08

- Accroître le nombre d'avis de procédure de sanction présentés aux responsables de l'évaluation et de la suspension durant l'exercice 08.
- Baser la sélection des dossiers qui donneront lieu à une enquête active sur une analyse plus approfondie de l'impact sur l'institution et les bénéficiaires, afin d'améliorer les résultats.
- Établir des règles de collaboration avec les entreprises qui ne répondent pas aux conditions requises pour participer au PDS mais qui souhaitent collaborer pleinement avec l'INT, afin de maximiser l'efficacité des enquêtes.
- Adopter un système normalisé de protection de l'information dans les rapports finals afin de pouvoir les communiquer aux banques multilatérales de développement et aux bailleurs de fonds concernés, comme l'a demandé le Groupe de travail IFI.
- Mettre en œuvre les recommandations que pourra faire le Groupe d'examen indépendant.

Déclarations faites par des entreprises en dehors du Programme de déclaration spontanée

Durant l'exercice 07, trois entreprises internationales sont convenues avec l'INT de divulguer les pratiques passées de fraude et de corruption au sein de leurs services ainsi que les fautes professionnelles impliquant d'autres parties telles que les partenaires d'une coentreprise, des hauts fonctionnaires ou le personnel du Groupe de la Banque mondiale. Ces déclarations n'ont pas été faites dans le cadre du Programme de déclaration spontanée (PDS) mais elles ont été facilitées par la mise en place de ce programme car il permet de fournir ces renseignements à la Banque.

Il y a tout lieu de penser que ces déclarations faites en dehors du PDS entraîneront des sanctions pour les entreprises coupables de fraude ou de corruption. Chaque entreprise a indiqué qu'elle avait fait ces déclarations pour des raisons spécifiques : elle voulait préserver sa réputation, elle avait décidé de ne plus verser de pots-de-vin, ou elle avait conclu que les demandes de plus en plus nombreuses de pots-de-vin aux différents stades de l'exécution d'un marché lui coûtaient trop cher.¹⁴

Une entreprise a déjà communiqué à l'INT des informations concernant des appels d'offre ou l'exécution de marchés pour lesquels ses employés étaient ouvertement soudoyés ou des fonctionnaires de pays emprunteurs étaient fortement suspectés d'exiger des dessous-de-table. Après avoir examiné ces allégations, l'INT a conclu qu'elles étaient crédibles dans six cas particuliers impliquant cinq pays et trois régions et qu'elles justifiaient une enquête de suivi. L'entreprise s'est engagée à continuer de coopérer avec l'INT à l'avenir.

Les deux autres entreprises effectuent des examens internes qui devraient mettre en lumière des pratiques de corruption ou de fraude dans un certain nombre de marchés et contrats financés par la Banque.

Cette tendance à la déclaration spontanée des fautes est importante car, même si les informations fournies ne sont pas aussi détaillées que dans le cadre du PDS, on constate que :

- les entreprises qui communiquent des informations à l'INT ont mis en place de solides programmes de respect des règles, ou sont en train de le faire, afin de prévenir la fraude et la corruption de leurs agents dans les appels d'offres, preuve que la législation nationale anticorruption a un effet ;
- les déclarations donneront probablement lieu à la mise en examen d'autres entreprises susceptibles d'avoir commis des fautes professionnelles ;
- cela devrait inciter d'autres entreprises à divulguer leurs pratiques frauduleuses dans le cadre de marchés ou contrats financés par la Banque une fois que ces déclarations sont rendues publiques.

¹⁴ Le degré auquel l'entreprise coopère avec la Banque peut être une circonstance atténuante dont le Responsable de l'évaluation et de la suspension devra tenir compte.

III. EXAMEN DÉTAILLÉ DE L'EXÉCUTION

DESRIPTIF

L'Examen détaillé de l'exécution (DIR) est un outil diagnostique mis au point par l'INT en 2001 pour identifier les indices de fraude et de corruption dans les projets financés par la Banque et évaluer la solidité des mécanismes de contrôle utilisés par le Groupe de la Banque mondiale pour prévenir ces pratiques, les déceler et les sanctionner. Le DIR utilise des techniques d'expertise comptable judiciaire et d'enquête pour déceler des indices de fraude et de corruption dans la passation des marchés et contrats et dans l'exécution d'un projet. L'objectif est de déterminer l'existence éventuelle et l'ampleur des pratiques de fraude et de corruption qui entachent les marchés de fournitures, travaux et services indispensables au projet et empêchent de le mener à bien. En révélant les signes éventuels de corruption dans un projet, ces examens indiquent des domaines dans lesquels les risques pourraient être atténués.

Depuis 2002, l'INT a effectué six DIR portant sur 22 projets dans cinq pays (tableau 5).

L'EXAMEN DÉTAILLÉ DE L'EXÉCUTION N'EST PAS UNE ENQUÊTE

La méthode utilisée pour le DIR, bien qu'elle soit structurée, repose sur la notion que l'identification des cas de fraude et de corruption nécessite des recherches détaillées et dynamiques. Elle consiste à déployer une

équipe d'enquêteurs expérimentés et autres spécialistes qui possèdent les compétences nécessaires pour maîtriser les techniques les plus modernes de comptabilité judiciaire, d'analyse et d'enquête.

Bien qu'il existe certaines similitudes entre les deux, un DIR n'est pas une enquête au sens traditionnel du terme (encadré 7). Les enquêtes de l'INT servent à corroborer ou réfuter des allégations et peuvent conduire le Groupe de la Banque à imposer des sanctions aux adjudicataires ou à prendre des mesures correctives dans ses opérations. Un DIR est un outil de diagnostic préventif qui sert à évaluer les risques de fraude et de corruption dans le portefeuille de projets de la Banque, de façon à identifier les possibilités de renforcer les contrôles internes et de minimiser ces risques. Mais dans bien des cas les DIR donnent lieu à des enquêtes de suivi de l'INT et il arrive qu'ils fournissent des éléments de preuve suffisants pour émettre un avis de procédure de sanction sans pousser les recherches plus loin. Les DIR passés ont abouti à l'exclusion de 140 entreprises et individus par le Groupe de la Banque mondiale.

L'INT a effectué six DIR à ce jour, y compris celui en cours en Inde. Ces examens ont tous été entrepris à la suite de discussions entre les autorités nationales, l'INT et les équipes de direction des régions et des pays, soit dans le cadre d'une enquête menée par l'INT soit parce qu'il avait été établi qu'il fallait contrôler plus rigoureusement la passation des marchés et contrats, la gestion financière ou l'exécution des projets.

ACCOMPLISSEMENTS

- Les DIR ont permis de mettre en évidence des signes de fraude et de corruption, ainsi que des défaillances dans le système de contrôle de la passation des marchés et contrats, de la gestion financière et de l'exécution.
- L'INT a effectué deux DIR au Kenya et au Viet Nam et communiqué les résultats aux autorités nationales ainsi qu'aux régions Afrique et Asie de l'Est du Groupe de la Banque mondiale afin qu'elles puissent prendre des mesures pour régler les problèmes identifiés par les DIR.
- L'INT a évalué les méthodes de passation des marchés et contrats, de gestion financière et d'exécution de cinq projets de santé dans le cadre du DIR effectué en Inde ; il publiera un rapport assorti de recommandations durant l'exercice 08.

TABLEAU 5

Examens détaillés de l'exécution effectués par l'INT

Année	Pays	Nb de projets	Secteur
2002	Indonésie	1	Urbanisme
2003	Viet Nam	5	Santé, eau et assainissement, infrastructure rurale/énergie/transport
2004	Cambodge	5	Développement rural, lutte contre les inondations et remise en état des routes, diversité biologique
2005-2006	Kenya	4	Santé, éducation et secteur routier
2006	Viet Nam	2	Routes rurales
2007	Inde	5	Santé

En se fondant sur sa grande connaissance des différents types de manœuvres frauduleuses détectées dans les projets financés par la Banque, l'équipe DIR identifie les indices d'activités éventuelles de corruption qui faussent les marchés et détournent les fonds. Par exemple, le DIR peut trouver des indices donnant à penser qu'un fournisseur a livré des marchandises de contrefaçon ou de moins bonne qualité que celle spécifiée dans le contrat, ou que les fournisseurs se sont entendus pour truquer la procédure d'adjudication et gonfler artificiellement les prix. Ces indices sont les mêmes que ceux couramment utilisés par les forces de l'ordre nationales, étatiques et locales, ainsi que par les organismes de contrôle spécialisés et les spécialistes de la lutte antifraude, mais ils sont adaptés aux besoins particuliers de chaque examen.

Le DIR fait la synthèse des informations provenant de sources multiples et souvent isolées de manière à optimiser les chances de trouver des indices de corruption et à corroborer ses conclusions. La méthode utilisée tient compte du fait que l'analyse informatique des données ou l'examen des documents ne suffisent pas toujours à identifier ou confirmer les indices de fraude et de corruption, et qu'il faut effectuer un examen détaillé, interdépendant et itératif des activités de passation des marchés et contrats, de gestion financière et d'exécution.

Par exemple, l'identification de chiffres séquentiels dans les garanties d'offre donne lieu à des analyses informatiques complémentaires pour mettre en évidence d'autres liens entre les soumissionnaires suspects. Les dossiers d'appel d'offres sont ensuite passés en revue pour déterminer si les soumissionnaires ont utilisé des pratiques collusoires ou formé un cartel. Des missions d'inspection sont organisées pour déterminer si ces manœuvres ou d'autres actes de corruption ont nui

à l'exécution du marché, en fournissant par exemple des marchandises non conformes aux normes ou du matériel inutilisable. Les prix des marchandises fournies sont également analysés afin de déterminer s'il y a eu surfacturation.

Les analyses effectuées dans le cadre d'un DIR peuvent être de simples comparaisons de prix ou des analyses transversales telles que :

- rapprochement entre les méthodes de soumission et les plaintes reçues sur une période donnée ;
- comparaison des raisons pour lesquelles le comité d'évaluation des offres rejette différentes offres ;
- liens entre les indices identifiés dans la passation des marchés et les problèmes d'exécution sur le terrain.

Pour qu'un examen détaillé de l'exécution porte ses fruits, il est essentiel que les instances nationales compétentes, l'équipe chargée des opérations de la Banque dans le pays concerné et l'INT travaillent en partenariat. Ainsi, il est crucial que tous les partenaires collaborent pour obtenir dans les meilleurs délais la documentation la plus complète possible nécessaire à l'examen. S'ils ne sont pas tous d'accord sur la nécessité d'un tel examen et la suite à y donner, le DIR ne présente en effet guère d'intérêt. C'est pourquoi le dialogue que l'équipe-pays de la Banque entretient avec le pays emprunteur à l'issue du DIR porte également sur les moyens d'améliorer les mécanismes d'atténuation des risques de fraude et de corruption. Cela peut conduire à l'adoption de mesures de lutte contre la corruption ou d'atténuation des risques dans le cadre de nouveaux projets ou à leur incorporation dans les projets existants.

Différence entre une enquête externe et un examen détaillé de l'exécution

	Enquête externe	Examen détaillé de l'exécution
Initiative	INT	INT, en consultation avec le pays emprunteur et l'Unité de gestion-pays
Nature	Enquête formelle	Diagnostic
Basé sur	Allégation faite par un membre du personnel de la Banque, le bénéficiaire, une entreprise privée, une ONG, un fonctionnaire, ou à titre anonyme	Demande d'évaluation de la vulnérabilité d'un ou plusieurs projets à la fraude et la corruption, en concertation avec l'équipe de gestion de la Banque dans la région et/ou le pays
Sélection	L'ordre de priorité d'un dossier est établi en consultation avec l'équipe-pays sur la base de plusieurs critères. Seuls les dossiers de priorité élevée ou moyenne ont donné lieu à des enquêtes	Les projets soumis à un examen dans un pays et/ou un secteur sont sélectionnés dans le cadre d'une enquête passée de l'INT ou parce qu'il a été établi qu'il importait de renforcer le contrôle de la passation des marchés, la gestion financière ou l'exécution des projets
Portée	Les activités particulières mises en cause dans l'allégation, ainsi que tout autre élément de preuve découvert durant l'enquête	Tous les marchés passés pour le projet, indépendamment des irrégularités constatées
Objectif	Déterminer si une allégation est fondée, infondée ou injustifiée, et recommander les mesures à prendre par les cadres compétents de la Banque et les autorités du pays emprunteur	Évaluer les risques de fraude, de corruption et de mauvaise gestion dans les projets financés par la Banque, les défaillances dans les systèmes de contrôle et leurs causes, et faire des recommandations
Méthode	Enquête préliminaire (sur documents), suivie d'une enquête complète	Collecte des données, analyse et examen des marchés, de la gestion financière et de l'exécution
Rapports	En cas d'allégation fondée : rapport final d'enquête transmis au bureau régional ou à la représentation locale ; Avis de procédure de sanction ; et rapport de transmission au gouvernement du pays emprunteur/autres bailleurs de fonds	Rapport du DIR sur les indices et les risques de fraude et de corruption, assorti de recommandations sur les améliorations à apporter aux systèmes de contrôle de la Banque, du pays emprunteur et des bailleurs de fonds concernés
Résultat final	Sanctions à l'encontre des entreprises coupables de corruption et/ou de fraude, ce qui crée un effet de dissuasion	Aide les services opérationnels de la Banque et le pays emprunteur à améliorer la conception, l'exécution et la supervision des projets
Suite donnée	Dans le cadre du dialogue avec le pays emprunteur, l'équipe des services opérationnels examine les recommandations formulées dans les rapports de transmission	Enquêtes, amélioration de la conception des projets et incorporation de mesures d'atténuation des risques dans les opérations de l'institution

Transparence et responsabilisation dans un projet d'éducation au Kenya

Le projet Enseignement primaire gratuit (FPESP) a permis de fournir des manuels scolaires aux 18 000 écoles primaires du Kenya. Depuis sa mise en œuvre en janvier 2003, ce projet a bénéficié à près de 1,5 million d'enfants qui avaient abandonné l'école ou n'avaient jamais été scolarisés.

L'Examen détaillé de l'exécution du FPESP par l'INT a montré que les mécanismes de participation communautaire, de consultations, de responsabilisation, de passation de marché et de gestion financière étaient satisfaisants. L'une des mesures de contrôle incorporées dans le projet a consisté à rendre publics les crédits accordés par l'État et les sommes dépensées. Cette transparence confère à la collectivité un droit de regard qui est considéré comme un moyen de contrôle essentiel dans les projets financés par l'État.

L'examen a abouti à l'adoption de mesures de sauvegarde supplémentaires pour le programme d'appui au secteur de l'éducation kényan (KESSP) qui a succédé au FPESP, notamment la divulgation d'indicateurs de performance, le suivi indépendant des résultats et une vérification annuelle indépendante de la passation des marchés. Ces mesures devraient assurer un niveau satisfaisant de responsabilisation et garantir que le projet améliorera le taux de scolarisation et la qualité de l'enseignement. La Banque mondiale a donc approuvé un crédit de 80 millions de dollars en faveur du KESSP le 7 novembre 2007.



EXAMEN DÉTAILLÉ DE L'EXÉCUTION AU KENYA

Un DIR a été effectué au Kenya entre les mois de janvier et avril 2006 sur un projet d'éducation, deux projets de santé et un projet de transport. Le Gouvernement kényan avait demandé au Service de déontologie institutionnelle d'effectuer cet examen à la suite d'une enquête du Service sur un projet financé par la Banque dans le secteur du transport urbain, qui avait mis en lumière de nombreuses activités de fraude et de corruption.

Le Groupe de la Banque a recueilli des données sur 450 marchés et effectué un examen détaillé de 70 marchés. L'équipe chargée de l'examen a également passé en revue les achats de manuels scolaires et la gestion financière de 35 écoles participant au projet d'éducation, ainsi que 53 activités subventionnées dans le cadre d'un projet de santé. Le DIR a mis en évidence des cas de fraude, de corruption et de collusion dans les deux projets de santé et celui de transport, mais dans le cas du projet d'éducation, les collectivités locales rendaient dûment compte de l'utilisation des fonds du projet au ministère national.

Les conclusions de ce DIR montrent clairement que certains secteurs sont moins vulnérables à la fraude et à la corruption que d'autres. Dans le cas du projet d'éducation, par exemple, le projet comportait des mesures de contrôle qui réduisaient les risques de fraude et de corruption. Les nouvelles mesures de contrôle recommandées pour un projet relais ont été approuvées par le Gouvernement kényan et incorporées dans la conception et l'exécution du projet (encadré 8).

L'INT examine avec ses collègues de la région Afrique et l'équipe de la Banque au Kenya la suite qu'ils donneront aux conclusions du DIR, en collaboration avec le Gouvernement kényan. En mars 2007, l'INT a fait un compte rendu du DIR aux représentants du Gouvernement à Nairobi.

EXAMEN DÉTAILLÉ DE L'EXÉCUTION AU VIET NAM

Un DIR a été effectué au Viet Nam entre mai et septembre 2006 pour deux projets d'infrastructure financés par la Banque et le Ministère britannique du développement international (DFID). L'équipe chargée de l'examen était dirigée par l'INT et a bénéficié de l'appui du bureau régional et du Groupe de la lutte contre la corruption du DFID. Le Groupe de la Banque mondiale a recueilli des données sur 742 marchés, passé au crible les procédures d'achat pour 100 marchés et examiné en détail la gestion financière de 77 marchés. Les membres de l'équipe ont effectué 51 visites d'inspection de l'exécution des marchés.

Le DIR a mis en évidence de nombreux indices de collusion, de fraude, d'usage de faux et de traitement préférentiel dans la passation et l'attribution des marchés. Il a également révélé des points faibles dans les activités de gestion financière et les dispositifs de contrôle des projets qui créent des risques d'irrégularités. Enfin, l'équipe a constaté des irrégularités techniques et dans les travaux de construction de nombreux chantiers.

Les conclusions du DIR ont été examinées avec le Gouvernement vietnamien (mai 2007), le bureau régional et l'équipe-pays du Groupe de la Banque, ainsi que deux bailleurs de fonds. Le rapport établi à l'issue du DIR a été traduit en vietnamien pour faciliter la communication des conclusions aux autorités locales. La représentation de la Banque au Viet Nam et le Ministère des transports ont également tenu une conférence de presse conjointe.

Le bureau régional et le Gouvernement vietnamien ont ensuite élaboré un plan d'action basé sur les conclusions du DIR afin de pallier les lacunes et réduire la vulnérabilité des projets financés par la Banque à la fraude et à la corruption.

LA NOUVELLE MÉTHODOLOGIE ÉLARGIT LE CHAMP D'APPLICATION DU DIR

La méthode utilisée pour le DIR a été initialement élaborée lorsqu'il est apparu que les procédures traditionnelles de supervision et de contrôle du Groupe de la Banque mondiale ne permettaient pas de détecter les cas de fraude et de corruption dans les projets qu'il finance. Depuis le premier DIR en 2002, la méthode a été régulièrement révisée à la lumière des enseignements tirés de chaque examen.

Les DIR réalisés jusqu'à présent ne répondaient qu'à deux questions. Premièrement, est-ce qu'ils décelaient des indices de fraude et de corruption dans les projets passés en revue, et si oui, quelle était l'ampleur du problème ? Et deuxièmement, quelles étaient les répercussions possibles de la fraude et de corruption sur l'exécution des projets (*par exemple*, sur les résultats des projets et la réalisation de leurs objectifs) ?

La nouvelle stratégie du Groupe de la Banque mondiale pour promouvoir la gouvernance et lutter contre la corruption (GAC)¹⁵, qui a été examinée par le Comité du développement du Groupe de la Banque mondiale lors des assemblées annuelles tenues à Singapour en septembre 2006, souligne cependant la nécessité d'améliorer les processus et méthodes du Groupe de la Banque à la lumière des conclusions des DIR. L'INT a donc élargi le champ d'application des examens de façon à répondre à une troisième question : dans quelle mesure les systèmes de contrôle et de lutte contre la corruption du Groupe de la Banque mondiale contribuent-ils à prévenir, déceler et sanctionner ces pratiques ?

Cette nouvelle approche est utilisée pour un DIR actuellement en cours en Inde, dans l'espoir que les informations fournies déboucheront sur l'adoption de mesures concrètes pour écarter les risques de fraude et de corruption dans les projets du Groupe de la Banque mondiale. Durant l'exercice 07, l'INT a investi des ressources importantes dans le DIR en Inde (encadré 9). La décision de procéder à cet examen a été motivée par les résultats d'une enquête complexe sur un projet de santé réalisé dans ce pays¹⁶. En consultation avec le

¹⁵ « Les enquêtes et les examens détaillés de l'exécution effectués par l'INT représentent une source d'information essentielle. C'est pourquoi des mesures de lutte contre la corruption seront incluses dans la conception des projets dans un nombre grandissant de pays, en tirant les enseignements voulus des enquêtes de l'INT sur les moyens de prévenir la corruption et les précautions à prendre. » GAC, Annexe C, paragraphe 5.

¹⁶ Deux entreprises, Nestor Pharmaceuticals Ltd et Pure Pharma Ltd, ont été frappées d'exclusion par la Banque le 16 juillet 2007 pour pratiques collusoires dans le cadre du projet.

Examen détaillé de l'exécution en Inde (en cours)

Une priorité de plus en plus importante pour la Banque mondiale est d'aider le Gouvernement indien à améliorer la santé de sa population et à réaliser les objectifs de développement pour le Millénaire retenus par les Nations Unies dans le secteur de la santé. Depuis 1990, le Groupe de la Banque a approuvé 30 nouveaux projets de santé évalués à plus de 4,4 milliards de dollars en Inde, le principal emprunteur de la Banque pour l'exercice 07. L'enquête menée par l'INT sur le projet national de santé génésique et infantile (RCH I), qui s'est achevé en 2005, avait mis en évidence des pratiques de fraude et de corruption qui avaient suscité de graves inquiétudes sur les autres projets financés par la Banque dans ce secteur. À la suite de cette enquête, le Groupe de la Banque mondiale et le Gouvernement indien ont décidé de procéder à un examen détaillé de l'exécution de cinq projets de santé afin de mieux apprécier les risques de fraude et de corruption dans les projets de santé du Groupe de la Banque.

Le DIR en Inde a été entrepris au milieu de 2006 par une équipe comprenant plus de 75 agents de l'INT, consultants et experts. Cette équipe pluridisciplinaire a travaillé dans des locaux situés près du bureau de la Banque à New Delhi qui ont été spécialement fournis et remis à neuf par la représentation de la Banque en Inde pour les besoins du DIR.

Au cours des onze derniers mois, une vaste base de données sur les procédures de passation de marché et autres questions contractuelles a été constituée (ce qui a nécessité la saisie des données), et de nombreux témoins, fournisseurs et fonctionnaires collaborant au projet ont été interrogés. Des milliers de dossiers d'appels d'offres relatifs aux projets, des centaines de plaintes et divers documents d'évaluation, rapports d'audit et rapports d'activité du Groupe de la Banque ont été réunis et examinés en détail. L'équipe du DIR a également effectué plus d'une centaine de visites d'inspection dans cinq États indiens, au cours desquelles elle a pris des milliers de photographies numériques et tourné plusieurs heures de vidéos. L'examen se poursuivait encore lorsque le présent rapport a été mis sous presse.

Deux facteurs clés expliquent pourquoi ce DIR est plus complexe que les autres et demande donc plus de personnel, de ressources et de temps. Tout d'abord, son échelle et sa portée sont sans comparaison avec les autres DIR effectués par l'INT. Il a fallu examiner beaucoup plus de marchés et inspecter beaucoup plus de sites couvrant un territoire vaste et difficile.

Ensuite, l'approche méthodologique de ce DIR est plus complète. L'examen fait davantage appel aux techniques d'expertise comptable judiciaire et utilise des procédures de validation et de contrôle de la qualité plus rigoureuses ainsi que toute une batterie de nouveaux tests et analyses, notamment :

- examen de la correspondance concernant les plaintes ;
- comparaison des examens des procédures de passation de marché avec les examens préalables et postérieurs réalisés par le Groupe de la Banque mondiale ;
- comparaison des examens de la gestion financière effectués dans le cadre du DIR avec les rapports d'audit fournis au Groupe de la Banque mondiale ; et
- comparaison des rapports de contrôle du Groupe de la Banque avec les conclusions du DIR.

Ces mesures ont été prises en vue d'appliquer la stratégie d'amélioration de la gouvernance et de la lutte contre la corruption de la Banque mondiale ; de mettre en évidence d'autres liens, tendances, procédés et incohérences qui font suspecter des cas de fraude et de corruption ; et de rehausser l'intérêt des résultats, des conclusions et des recommandations du DIR.

Gouvernement indien et l'équipe régionale du Groupe de la Banque, l'INT a sélectionné cinq projets dans le secteur de la santé (quatre projets exécutés par le gouvernement fédéral et un par l'administration d'un État). Effectué à une échelle et avec une ampleur sans précédent, cet examen doit s'achever au début de l'exercice 08.

ENJEUX

Le DIR a beaucoup évolué au cours des cinq dernières années, tant sur le plan de la méthodologie que de la diffusion des résultats. Le premier DIR (effectué en Indonésie en 2002) a porté sur un seul projet et abouti à l'ouverture d'enquêtes de suivi, au report du projet-relais prévu jusqu'à ce que les mesures d'atténuation nécessaires soient prises, et à la demande de restitution des fonds. En outre, les enseignements tirés ont été examinés dans le cadre du dialogue entre l'équipe-pays du Groupe de la Banque et le Gouvernement. Mais ce DIR n'a pas eu d'impact significatif sur les mécanismes de contrôle interne du Groupe de la Banque. En revanche, l'échelle et l'ampleur de l'examen effectué en Inde pourraient permettre d'en tirer des enseignements pour l'ensemble du Groupe de la Banque. La gageure sera d'analyser les données recueillies de manière à en tirer des enseignements et de formuler un ensemble de recommandations basées sur ces enseignements à l'intention des services concernés pour qu'ils puissent apporter les améliorations voulues.



L'INT prévoit de continuer à utiliser le DIR dans une optique plus stratégique afin de valoriser dans toute la mesure du possible les opérations du Groupe de la Banque mondiale en atténuant les effets de la fraude et de la corruption. Le DIR en Inde est un pas important dans cette direction. Ces examens à grande échelle demandent cependant beaucoup de temps et de travail, ainsi que des compétences spécialisées pour analyser les données et en tirer des informations utiles pour les opérations du Groupe de la Banque. Il est donc à prévoir que les DIR seront utilisés de manière moins fréquente mais plus stratégique à l'avenir.

PLANS POUR L'EXERCICE 08

- Achever le DIR en Inde et soumettre le rapport final au Groupe de la Banque mondiale, assorti de recommandations sur les améliorations à apporter aux mécanismes de contrôle ;
- Présenter le rapport final au Gouvernement indien et au DFID, en liaison avec les responsables du Groupe de la Banque aux niveaux régional et local.
- Envisager une enquête de suivi en Inde.
- Consolider les différentes bases de données établies dans le cadre du DIR afin de produire une synergie analytique.
- Déterminer le moment optimal pour entreprendre des enquêtes éventuelles basées sur les résultats des DIR, de façon à tirer le meilleur parti des ressources disponibles.
- Appliquer les recommandations que pourrait formuler le Groupe d'examen indépendant.

IV. PROGRAMME DE DÉCLARATION SPONTANÉE (PDS)

DESRIPTIF

Le Programme de déclaration spontanée (PDS) est un outil dynamique qui fait appel à la prévention et à la dissuasion pour lutter contre la fraude et la corruption. Le Conseil des Administrateurs de la Banque mondiale en a officiellement approuvé les éléments le 1er août 2006, à l'issue d'un programme pilote de trois ans. Le Service de déontologie institutionnelle (INT) l'a officiellement lancé le même jour par le biais d'un communiqué de presse publié en six langues¹⁷ et du site web qui lui est réservé (www.worldbank.org/vdp).

Dans le cadre du Programme de déclaration spontanée, les participants s'engagent : i) à ne plus commettre de faute professionnelle à l'avenir ; ii) à communiquer au Groupe de la Banque mondiale les résultats d'une enquête interne concernant des pratiques passées de fraude, de corruption, de collusion, ou des actes de coercition dans le cadre de projets financés ou soutenus par la Banque ; et iii) à mettre en œuvre un programme de respect des règles qui, pendant une période de trois ans, fera l'objet d'un suivi et d'un rapport annuel par un observateur approuvé par la Banque. Les participants paient les coûts associés à la quasi-totalité des étapes de ce processus.

En échange, les participants au Programme évitent l'exclusion pour faute professionnelle passée, leur identité n'est pas révélée, et ils peuvent continuer à soumettre des offres pour les projets soutenus par la Banque. Le Groupe de la Banque mondiale sanctionnera, pendant une période de dix ans, tout participant qui commet de manière continue des fautes professionnelles ou des violations importantes des modalités et conditions du Programme.

RETOMBÉES POSITIVES ET RÉSULTATS DE LA PREMIÈRE ANNÉE DE FONCTIONNEMENT

Le PDS procure de nombreux avantages au Groupe de la Banque mondiale, à ses pays membres et à ses partenaires. Il est utile à la Banque, en ce sens qu'il lui fournit des éléments attestant clairement des actes de fraude et de corruption que des opérateurs corrompus sont en train de commettre ou se préparent à commettre dans le cadre des projets qu'elle finance ; qu'il la renseigne sur la nature, la forme et les modalités de ces agissements ; et qu'il lui permet d'identifier les coupables. La Banque mondiale utilise ces informations pour orienter ses enquêtes, protéger ses projets, et améliorer ses politiques (encadré 11).

ACCOMPLISSEMENTS

- Le Programme de déclaration spontanée a été publiquement lancé le 1er août 2006 ;
- Le Service de déontologie institutionnelle l'a présenté à plus de 70 groupes à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe de la Banque mondiale ;
- Les milieux d'affaires ont manifesté un intérêt considérable pour le Programme, et l'INT a reçu de nombreuses demandes de précisions le concernant ;
- L'INT a préparé à l'intention des pays membres plusieurs rapports qui résument les déclarations des participants au Programme au sujet des pratiques de fraude et de corruption intervenues dans ces pays.
- L'équipe du Programme de déclaration spontanée de l'INT a travaillé en étroite coordination avec l'Unité des enquêtes externes du Service afin de fournir aux enquêteurs des informations et des pistes d'investigation.
- L'INT a examiné les programmes de mise en conformité aux lois anti-corruption et exposé ses vues à leur sujet, contribuant ainsi à renforcer leur efficacité.

Il est également utile aux pays membres en ce sens qu'il leur permet de vérifier que les financements des bailleurs de fonds sont utilisés à bon escient et qu'il aide les autorités nationales à prendre des mesures efficaces pour assurer le respect des règles sur la base des informations fournies par les participants. Enfin, il profite aux partenaires du Groupe de la Banque puisqu'il incite aussi bien ceux qui commettent des actes de corruption que ceux qui se laissent corrompre à mettre fin à leurs pratiques et à se conformer aux règles et directives de la Banque. À terme, cela permet d'instaurer dans les pays en développement un cadre d'activité économique où la concurrence fondée sur le mérite gagne une place grandissante.

Durant l'exercice 07, le PDS a enregistré de nombreux résultats notables :

- Il a fait l'objet d'un lancement public par le biais de communiqués de presse et d'un site web réservé. En conséquence, il a été mentionné dans plus de 70 articles de presse, dans 30 pays, ainsi que dans des entretiens radiophoniques diffusés sur la BBC, la radio francophone Radio Canada International, et Radio-France Internationale.



Un puits peu accessible.

La procédure du Programme de déclaration spontanée

Toutes les entreprises, les autres entités et les particuliers intervenant dans le cadre de projets, marchés ou contrats financés ou soutenus par la Banque mondiale peuvent participer au Programme, sauf si elles font partie des services de la Banque ou si elles font l'objet d'une enquête active de la Banque. Les participants s'inscrivent officiellement au Programme en acceptant un ensemble uniforme de conditions non négociables.

Le nouveau participant au Programme établit dans un premier temps la liste de tous ses contrats financés ou appuyés par la Banque mondiale qui ont été signés ou sont entrés en vigueur au cours des cinq années précédentes au moins. S'il le souhaite, il peut également mentionner des contrats plus anciens. La Banque mondiale examine et approuve la liste, et le participant détermine ensuite pour chaque contrat s'il est entaché de fraude et de corruption ou pas. La Banque contrôle un échantillon des contrats jugés irréprochables pour vérifier cette classification.

Une fois la liste vérifiée, le participant enquête sur les contrats entachés de fraude et de corruption et rend compte de ses conclusions au Groupe de la Banque mondiale. Le Service de déontologie institutionnelle vérifie alors l'exhaustivité et l'exactitude de l'enquête et communique ensuite certaines informations aux États membres, à la direction et aux services de l'institution, et à d'autres parties prenantes par le biais de rapports soigneusement rédigés de manière à préserver la confidentialité de l'identité du participant au Programme de déclaration spontanée.

Après avoir achevé son enquête et son rapport, le participant soumet son programme de déontologie et de conformité à l'examen et à l'approbation du Groupe de la Banque. Un responsable du respect des normes agréé par la Banque surveille alors l'exécution du programme du participant pendant trois ans, et établit un rapport annuel à l'intention du participant et de la Banque mondiale. Si aucun autre problème ne surgit, le participant quitte le Programme de déclaration spontanée deux ans après le dernier rapport du responsable du respect des normes.

Les observations du Programme de déclaration spontanée en matière de fraude et de corruption et les avantages liés à une conduite éthique des affaires

Malgré sa nouveauté, le PDS a déjà apporté au Groupe de la Banque des informations essentielles sur l'anatomie de la fraude et de la corruption. Les participants au PDS ont ainsi signalé au Service de déontologie institutionnelle que la notion de « corruption totale » d'un pays ou d'une culture est inexacte. En réalité, certaines entreprises et responsables publics se livrent à des pratiques corrompues, et les mesures prises à leur encontre peuvent avoir des retombées substantielles sur la fraude et la corruption dans l'ensemble du pays. Les participants ont également révélé que les paiements irréguliers apparaissaient dans leurs documents financiers, généralement sous la forme de transactions anormalement élevées ou de transactions structurées inscrites dans des comptes « fourre-tout » comme les coûts administratifs ou les frais de bureau. L'INT a ajouté ces informations à la liste des signaux d'alerte qu'il utilise dans le cadre de ses enquêtes, de l'assistance technique et des formations.

Surtout, les participants ont déclaré à maintes reprises tirer des avantages économiques de l'amélioration de l'éthique dans leurs entreprises. Ils ont indiqué à l'INT que bon nombre de clients potentiels s'informent des politiques et programmes de déontologie, et que le fait de disposer de programmes et politiques solides dans ce domaine leur permet d'obtenir de nouveaux contrats. Plusieurs participants ont profité des travaux d'élaboration des programmes de conformité pour analyser et gérer les risques de l'ensemble de leurs activités, accroissant ainsi leur compétitivité. Ils ont souvent noté que ces programmes dissuadent les tiers de réclamer des pots-de-vin à leurs employés puisqu'ils savaient que ces derniers ne les verseraient pas. Cet effet dissuasif favorise une conduite éthique des affaires ; il est de bon augure pour l'avenir étant donné le nombre grandissant d'entreprises, d'ONG et de particuliers qui adopteront des politiques et programmes de déontologie.

- Le Service de déontologie institutionnelle a présenté le PDS à plus de 70 groupes à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque mondiale, notamment dans le cadre de réunions d'information à l'intention des associations professionnelles et sectorielles, de groupes d'organismes publics et à but non lucratif, et des départements responsables de la déontologie d'autres banques multilatérales de développement.
- Les milieux économiques ont manifesté un vif intérêt pour le Programme, et le Service de déontologie institutionnelle a reçu beaucoup de demandes précises à son sujet. (Pour des raisons de confidentialité et de dissuasion, l'INT ne divulgue pas le nombre de candidats ou de participants au PDS).
- L'INT a préparé à l'intention des pays membres plusieurs rapports qui font la synthèse des informations divulguées par les participants au Programme quant aux pratiques frauduleuses ou corrompues observées chez eux. Pour ce faire, il a suivi un protocole de rédaction rigoureux, comportant 24 étapes, afin de préserver la confidentialité des identités. L'INT distribuera ses rapports aux pays membres durant l'exercice 08.
- L'équipe responsable du Programme au sein de l'INT a travaillé en étroite coopération avec l'Unité des enquêtes externes afin de fournir aux enquêteurs des informations et des pistes d'investigation. Les enquêtes menées en conséquence ont conduit la Banque mondiale à prendre des mesures visant à protéger les projets en cours, par exemple la programmation d'audits supplémentaires pour déceler d'éventuels actes frauduleux dans le cadre de la passation des marchés et contrats, et y remédier.
- L'INT a examiné les programmes de mise en conformité aux lois anti-corruption et exposé ses vues à leur sujet, contribuant ainsi à renforcer leur efficacité.

- Le PDS a ouvert, au sein de l'INT, un « portail » de divulgation qui a encouragé les entreprises à dévoiler des informations fournies en dehors du Programme et a ainsi permis à la Banque mondiale de mieux appréhender les actes de fraude et de corruption dans les projets qu'elle finance. De nombreuses enquêtes de premier plan sont en cours qui apporteront des résultats appréciables à court terme.

ENJEUX

Le bilan de la première année de fonctionnement du PDS a mis en lumière trois enjeux majeurs pour l'avenir. D'abord, la ressemblance superficielle du PDS avec les mécanismes d'amnistie classiques peut prêter à confusion ; le Service de déontologie institutionnelle doit donc s'efforcer de maintenir clairement la distinction. Le PDS n'est pas une transaction pénale, une grâce, ou une amnistie car les conditions du Programme ne sont pas négociables et la participation au PDS ne limite pas le droit d'un État souverain à poursuivre l'entreprise concernée. Qui plus est,

les participants au Programme doivent acquitter la majeure partie des coûts qui lui sont associés, et s'engager à conduire un processus de réforme contrôlé ; ils demeurent en outre responsables des infractions aux lois nationales.

L'INT a ensuite constaté que le PDS produit une grande quantité d'informations utiles ; or, ce type d'informations fait l'objet d'une demande importante à l'intérieur comme à l'extérieur de la Banque mondiale. L'INT diffuse de nombreux renseignements émanant du Programme après les avoir rédigés de manière à maintenir l'identité des participants secrète. Il doit continuer de traiter et de diffuser les divulgations du PDS de la manière la plus efficiente possible tout en préservant la confidentialité.

Enfin, l'INT doit continuer d'assurer la promotion publique du PDS et d'encourager la participation au Programme. Plus le nombre de participants augmente, plus le PDS est fructueux ; pour entretenir l'intérêt des entreprises pour le Programme, des campagnes de communication devront constamment être conduites à l'échelle mondiale.

PLANS POUR L'EXERCICE 08

- Mener de nouvelles campagnes de communication mondiales, en insistant particulièrement sur les pays clients du Groupe de la Banque mondiale, par le biais de missions de promotion du PDS à l'étranger et au travers du Réseau mondial de formation pour le développement, afin de couvrir de nouveaux pays et de nouveaux marchés.
- Aider les participants à franchir les différentes étapes du Programme de la manière la plus efficiente possible en faisant davantage appel à l'assistance des services autres que l'équipe responsable si besoin est.
- Traiter et diffuser les informations communiquées par les participants dans les meilleurs délais tout en continuant de déployer tous les efforts nécessaires pour empêcher que ceux-ci ne puissent être identifiés comme en étant la source. Pour réaliser cet objectif, l'INT prévoit de prendre pour modèle les rapports déjà établis, et de réduire ainsi le temps de rédaction des futurs rapports.
- Exploiter les informations divulguées pour prendre des mesures à l'encontre des entreprises signalées à l'INT par les participants au Programme.
- Appliquer les recommandations que pourraient formuler le Groupe d'examen indépendant.

V. ENQUÊTES INTERNES ET SANCTIONS

DESRIPTIF

La procédure disciplinaire interne du Groupe de la Banque mondiale exposée à l'Article 8.01 du Règlement du personnel (Disciplinary proceedings) s'articule en deux volets distincts : l'enquête, qui oblige le Service de déontologie institutionnelle à enquêter sur les allégations relatives à d'éventuelles fautes professionnelles d'employés de la Banque ; le processus de décision, qui relève de la responsabilité du Vice-président, Ressources humaines. L'INT ne prend pas de décisions d'ordre disciplinaire. En d'autres termes, il remplit une fonction d'enquêteur impartial et indépendant. Ses observations et conclusions sont soumises à l'examen du Vice-président, Ressources humaines et peuvent être contestées par les membres du personnel siégeant au Comité de recours indépendant, et en dernière instance au Tribunal administratif.

Les allégations visant les employés de la Banque mondiale qui sont susceptibles de donner lieu à une enquête de l'INT sont des allégations de fraude et de corruption en relation avec les projets financés par la Banque ou la gestion du budget administratif de la Banque et de divers programmes de prestations. L'INT enquête également sur les allégations de faute professionnelle sur le lieu de travail, et d'autres violations graves des politiques et des procédures du Groupe de la Banque mondiale (encadré 13).

S'agissant des fautes professionnelles sur le lieu de travail, le Service de déontologie institutionnelle travaille en étroite coopération avec ses collègues du Mécanisme de résolution des conflits (CRS), les chefs de service concernés et les services des ressources humaines afin de définir, le cas échéant et dans la mesure du possible, des moyens informels de traiter et de résoudre les affaires qui lui sont initialement soumises pour examen ou enquête¹⁸.

ACCOMPLISSEMENTS

- L'Unité des enquêtes internes a mené à terme et classé un nombre substantiel de dossiers (152) et en a ouvert 123, ramenant son portefeuille à 57 dossiers à la fin de l'exercice 07.
- Sur les 152 dossiers classés, 38 ont été transmis au Mécanisme de règlement des conflits ou à la Direction pour intervention, et 114 ont donné lieu à des enquêtes.
- Sur les 114 allégations ayant fait l'objet d'une enquête, 51 (45 %) ont été jugées fondées, 25 (22 %) infondées et 38 (33 %) injustifiées.
- Dix employés se sont vu proposer des *lettres d'option*, qui ont été acceptées par huit d'entre eux (80 %) (encadré 14).
- Le Service de déontologie institutionnelle a apporté un concours essentiel à la formulation en cours d'une politique globale de protection des informateurs pour la Banque mondiale (encadré 16).
- L'Unité des enquêtes internes a plus souvent fait part des enseignements dégagés de ses enquêtes aux unités compétentes au sein de la Banque mondiale.
- L'Unité des enquêtes internes a travaillé en collaboration avec le Département des services généraux (GSD) de la Banque pour effectuer la toute première radiation d'un fournisseur en vertu des procédures de radiation de GSD, fondée sur des preuves résultant de plusieurs enquêtes relatives à des fautes professionnelles.
- Le Service de déontologie institutionnelle a encore amélioré la transparence de sa procédure d'enquête, de ses normes et de ses formalités (encadré 13).

¹⁸ Dans la pratique, le Mécanisme de résolution des conflits est constitué de cinq services de base – le service de l'Ombudsman, le service du Médiateur, le Comité de recours, le Tribunal administratif et le Bureau d'éthique professionnelle – auxquels certains services associés apportent une assistance supplémentaire : le service des ressources humaines, l'Association du personnel, la Vice-présidence juridique, l'Unité de conseil en matière de stress personnel et professionnel, et le Service de déontologie institutionnelle.

Par le biais de cette collaboration, l'INT s'efforce de réserver la procédure officielle d'enquête et de sanction aux cas de dernier recours ou aux dossiers a priori incontestables. Le Service n'entamera pas d'enquête sur une faute professionnelle sans le consentement exprès de l'employé lésé.

L'enquête officielle a pour objectif essentiel d'établir s'il existe des preuves suffisantes pour *i)* fonder une allégation de faute professionnelle, ce qui permet à l'institution de tenir le coupable responsable de ses actes ; ou *ii)* réfuter (autrement dit infirmer) l'allégation et exonérer l'employé accusé de toute faute professionnelle. Si les preuves ne sont pas concluantes ou si l'allégation est vague et manque de précision, l'affaire est considérée sans fondement et classée, le bénéfice du doute profitant toujours à l'accusé. Le Service de déontologie institutionnel n'a pas pour objectif d'augmenter le nombre de dossiers fondés mais

ENCADRÉ 12

Types d'allégations

Fraude et corruption

En relation avec les opérations de la Banque
En relation avec la gestion du budget administratif
Conflit d'intérêt
Fraude à la prestation au titre de l'impôt

Faute professionnelle sur le lieu de travail

Harcèlement sexuel
Harcèlement
Discrimination
Représailles
Abus d'autorité
Fausses allégations

Problèmes de conformité

Violations des politiques et procédures de la Banque mondiale

ENCADRÉ 13

Transparence accrue de la procédure d'enquête interne

Depuis 2004, le Service de déontologie institutionnelle publie dans ses rapports annuels les résultats globaux des enquêtes qu'il conduit, montrant ainsi au grand public et au personnel du Groupe de la Banque mondiale qu'il prend au sérieux les allégations de fraude, de corruption et d'autres fautes professionnelles, et que les employés sont tenus responsables de leur non-respect du Règlement du personnel ou des politiques du Groupe. L'INT a également continué de signaler les cas dans lesquels il a entièrement exonéré les employés accusés à tort de faute professionnelle afin de mettre en relief son rôle d'investigateur équitable, neutre et impartial.

Selon les informations communiquées par les parties intéressées, l'INT a, durant l'exercice 07, sensiblement amélioré la transparence de sa procédure d'enquête à l'intérieur de la Banque. À titre d'exemple, une version enrichie du « Guide du Service de déontologie institutionnelle », qui comporte des liens à diverses normes et procédures de l'INT, les procédures établies et les droits des employés, toutes les politiques intéressant le personnel et d'autres informations a été publiée sur l'intranet de la Banque au cours de l'exercice. Le guide a également été diffusé par voie électronique à l'Association du personnel et aux services composant le Mécanisme de résolution des conflits pour information et transmission aux conseillers du personnel et aux conseillers à la promotion du respect sur le lieu de travail. Il a été publié sous forme de brochure au premier trimestre de l'exercice 08.

L'INT a en outre instauré et appliqué une politique consistant à prévenir les employés visés par une enquête officielle imminente au titre de l'Article 8.01 du Règlement du personnel, par courriel et 24 heures à l'avance, de leur premier entretien officiel avec ses enquêteurs.

Ces notifications décrivent aux employés concernés le contexte de l'entretien et insistent sur leur droit à se faire accompagner d'un autre employé, y compris d'un représentant de l'Association du personnel, pour observer le déroulement de l'entretien. La notification contient également plusieurs documents pertinents, dont la liste complète des droits et obligations des membres du personnel, le Guide du Service de déontologie institutionnelle, et l'Article 8.01 du Règlement du personnel (Disciplinary proceedings), pour permettre à l'employé de se familiariser au préalable avec la procédure d'entretien.

Enfin, en tant que membre du groupe de travail chargé du « Règlement » pour la réforme du Mécanisme de résolution des conflits, le Service de déontologie institutionnelle a préparé et présenté la liste complète des droits et obligations des membres du personnel en application des mesures disciplinaires du Groupe de la Banque mondiale, dont bon nombre sont dérivés de ses propres normes et procédures pour la conduite des enquêtes internes en vigueur, en vue de l'intégrer dans l'Article 8.01 du Règlement du personnel (Disciplinary proceedings).

d'aboutir à des conclusions solides qui permettront de faire la lumière sur les allégations formulées.

Le processus d'enquête et de prise de décision engagé à la suite d'allégations de fautes professionnelles commises par des agents vise trois objectifs importants : 1) effectuer un travail d'enquête minutieux ; 2) assurer la transparence du processus ; et 3) protéger les droits de toutes les parties concernées, à savoir l'employé accusé, les personnes ayant formulé les allégations et celles qui ont fourni des informations pendant l'enquête ou les recherches y faisant suite. On trouvera un descriptif complet des différentes étapes de la procédure d'enquête et de décision à l'annexe 6.

ENQUÊTES ET GESTION DES DOSSIERS

L'Unité des enquêtes internes du Service de déontologie institutionnelle a reporté 86 affaires à l'exercice 07, ouvert 123 nouveaux dossiers, soit 21 (20 %) de plus qu'au cours de l'exercice 06, et en a classé 152, soit 55 (63 %) de plus que lors de l'exercice précédent. En conséquence, 57 dossiers ont été reportés à l'exercice 08, soit une diminution nette de 29 dossiers (34 %) par rapport à l'exercice antérieur (tableau 6).

Ces 152 dossiers constituent le plus grand nombre d'affaires internes menées à terme au cours des quatre

TABLEAU 6

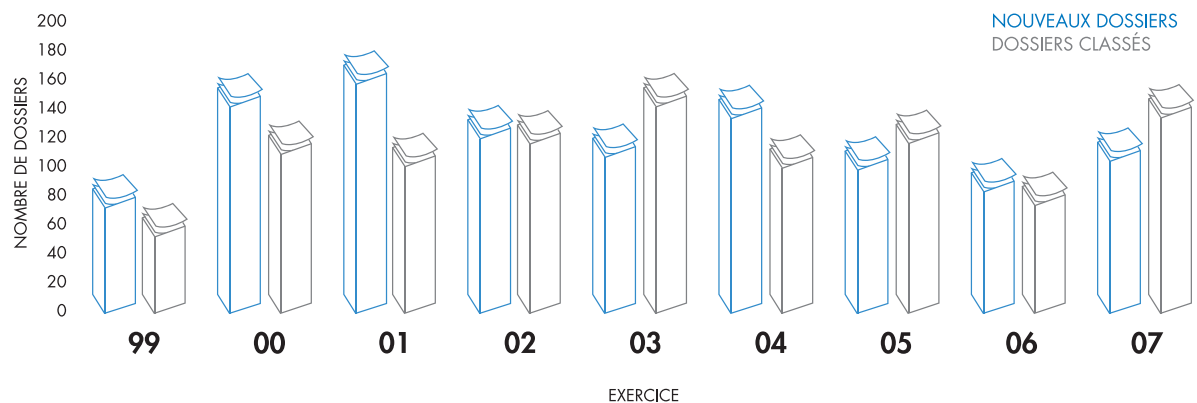
Dossiers internes (Exercices 04–07)

	Ex. 04	Ex. 05	Ex. 06	Ex. 07
Dossiers reportés	71	94	77	86
Nouveaux dossiers	151	117	102	123
Sous-total	228	211	179	209
Dossiers classés	118	134	93	152 ¹⁹
Nb de dossiers en fin d'exercice	110 (16) 94 ²⁰	77	86	57

derniers exercices. Outre les efforts soutenus et concertés de l'Unité des enquêtes internes, divers autres facteurs ont concouru au nombre exceptionnellement élevé d'affaires réglées et classées au cours de cet exercice. Le recours régulier aux *lettres d'option* (encadré 14) et la légère augmentation du nombre de dossiers que l'INT a transmis à des chefs de service, sous sa direction et la surveillance permanentes, a permis à l'Unité de se

FIGURE 5

Nombre de dossiers ouverts et classés (exercices 99–07)



19 Ce chiffre comprend les dix dossiers en attente d'une décision disciplinaire de la Vice-présidence, ressources humaines à la fin de l'exercice 07 qui, contrairement aux exercices précédents, ont été enregistrés dans la catégorie des dossiers classés dans la mesure où l'INT a terminé ses travaux et en a remis les principaux résultats (à savoir le rapport final d'enquête).

20 Le nombre de dossiers de l'Unité des affaires internes de l'INT à la fin de l'exercice 04 figurant au tableau 8 a été diminué de 16 dossiers. Certains des chiffres de l'exercice 04 diffèrent de ceux mentionnés dans le « Rapport annuel sur l'examen des plaintes pour faute professionnelle, fraude et corruption dans le cadre des projets financés par la Banque et sur les sanctions prises à cet égard – Exercice 04 » du Service de déontologie institutionnelle. En rassemblant les données pour le rapport annuel portant sur l'exercice 05-06, le Service a découvert que cet écart tenait à deux erreurs qui se sont produites lors de l'élaboration du rapport pour l'exercice 04 : i) l'enregistrement de certains dossiers ouverts et/ou classés au cours de l'exercice 04 dans une catégorie erronée de la base de données au cours de la saisie ; et ii) la double comptabilisation, par inadvertance, de certains dossiers qui avaient été enregistrés à la fois dans la base de données extérieure et dans la base de données intérieure pendant la période durant laquelle les bases de données que le Service utilisait auparavant pour enregistrer les dossiers externes et internes n'étaient pas intégrées comme elles le sont depuis l'exercice 05. Pour valider et assurer l'intégrité des données concernant les exercices 04 et 05 mentionnées dans le rapport pour l'exercice 05-06, le Service a vérifié ligne par ligne chacun des dossiers internes de la base de données qui a été reporté aux exercices 04 et 05, ouvert et classé au cours de ces deux exercices, et en cours à la fin de ces deux exercices.

concentrer sur les dossiers qui appelaient la plus grande attention. Parmi les 152 dossiers figuraient également les dix dossiers qui étaient initialement en attente des décisions disciplinaires du Vice-président, Ressources humaines à la fin de l'exercice. Contrairement aux exercices antérieurs, ces dossiers ont été enregistrés dans la catégorie des affaires classées, l'INT ayant terminé ses travaux et en ayant remis les résultats essentiels (à savoir le rapport final d'enquête). À l'avenir, les dossiers seront enregistrés dans la catégorie des affaires classées selon les mêmes critères. Enfin, on mentionnera le recours, aux deuxième et troisième trimestres de l'exercice 07, à de nouvelles ressources pour conduire les enquêtes et compenser les pertes subies au cours de l'exercice antérieur.

Au cours de l'exercice 07, l'Unité des enquêtes internes s'est particulièrement attachée à mener à terme et classer les dossiers ouverts depuis plus d'un an. Sur les 152 affaires menées à bien et closes durant l'exercice, 68 dataient de plus d'un an, contre 44 des 93 affaires classées au cours de l'exercice 06. À la fin de l'exercice 07, seules 18 (32 %) des 57 affaires en instance étaient en cours depuis plus d'un an.

L'Unité des enquêtes internes a atteint ce résultat malgré i) les demandes considérables que le Groupe d'examen interne a fait peser sur ses ressources limitées ; ii) le nombre grandissant de conseils demandés par le personnel, les chefs de service et les spécialistes des ressources humaines pour traiter les questions litigieuses ; et iii) des problèmes collatéraux dérivant de la crise à la tête de la Banque mondiale au printemps 2007. Cette crise a entraîné une hausse substantielle des plaintes (538) adressées à l'INT via la ligne réservée, qu'il lui a toutes fallu vérifier avant de les transmettre au service pertinent de la Banque mondiale, essentiellement le comité d'éthique du Conseil des Administrateurs (encadré 15).

Lettre d'option

Le Service de déontologie institutionnelle a introduit la *lettre d'option* en 2003, en collaboration avec la Vice-présidence juridique et la Vice-présidence, Ressources humaines du Groupe de la Banque mondiale. La *lettre d'option* est une alternative institutionnelle économique à la poursuite d'une procédure disciplinaire officielle complète, et s'est avérée constituer un outil efficace pour gérer le volume de travail de l'Unité des enquêtes internes. Le recours à cet instrument est limité aux cas dans lesquels i) l'enquête préliminaire juge l'allégation crédible et ii) le comportement allégué, s'il était corroboré par l'enquête, entraînerait le licenciement en vertu de l'Article 8.01 du Règlement du personnel (*Disciplinary proceedings*).

La *lettre d'option* donne à l'employé faisant l'objet de l'allégation le choix entre deux possibilités : 1) se démettre volontairement de ses fonctions ou de résilier son contrat de consultant avec la Banque mondiale, accepter d'être assujéti à une interdiction définitive d'emploi ultérieur, à quelque titre que ce soit, à la Banque mondiale, et à une restriction d'accès permanente aux établissements de la Banque mondiale, partout dans le monde ; être soumis, le cas échéant, à une obligation de réparation ; et renoncer à tous ses droits d'appel ; et 2) être soumis à la procédure disciplinaire officielle éventuellement plus pesante et visible. La décision d'un employé de quitter la Banque mondiale aux termes d'une *lettre d'option* a le même effet qu'un licenciement pour faute professionnelle.

Si le recours à la *lettre d'option* est retenu, la nature précise de la faute alléguée et les deux options sont décrites en détail dans une lettre officielle adressée à l'employé faisant l'objet de l'allégation ; la lettre est rédigée par le Service de déontologie institutionnelle, revue par la Vice-présidence juridique de la Banque mondiale, et signée et envoyée par le Directeur des opérations, Vice-présidence des Ressources humaines (ou par le Vice-président, Ressources humaines de l'IFC lorsqu'il s'agit d'un membre du personnel de l'IFC).

La *lettre d'option* protège à la fois les intérêts de la Banque mondiale et le droit de l'employé à une procédure équitable. Au cours de l'exercice 07, dix dossiers ont fait appel à cet instrument ; dans huit cas, l'employé concerné a choisi de renoncer volontairement à ses fonctions (et d'accepter les conditions énoncées plus haut) plutôt que de se soumettre à une enquête officielle.

Responsabilités en matière d'enquête : le Service de déontologie institutionnelle et le Comité d'éthique du Conseil des Administrateurs

Alors que l'INT enquête sur les affaires de fraude et de corruption dans les projets de la Banque mondiale et sur les éventuelles fautes professionnelles d'agents de l'institution, le comité d'éthique du Conseil des Administrateurs est chargé des affaires impliquant les membres du Conseil et le Président. Le Comité d'éthique peut :

- examiner les demandes d'avis adressées par des membres du Conseil des Administrateurs ou le Président sur des questions ayant trait à des conflits d'intérêts, aux déclarations financières annuelles, ou à d'autres dimensions éthiques du comportement concernant les membres du Conseil des Administrateurs ou le Président, et y répondre ; et
- examiner les allégations de faute professionnelle visant des membres du Conseil des Administrateurs ou le Président qui ont trait à l'exercice de leurs fonctions officielles ou à des mesures qui l'influencent, que ces mesures soient prises avant, pendant ou, s'agissant des restrictions en matière d'emploi ou de divulgation d'informations, après expiration de leur mandat d'administrateur ou de Président, et formuler des recommandations aux Administrateurs à ces égards.

Le Président n'étant pas membre du personnel, le Service de déontologie institutionnelle n'a pas compétence sur lui. Qui plus est, du fait que l'INT rend compte au Président, sa participation à une enquête le concernant constituerait en soi un conflit d'intérêt. Toute allégation concernant le Président ou le Conseil des Administrateurs reçue par l'INT via la ligne réservée ou par d'autres moyens est donc transmise au Comité d'éthique du Conseil.

Types d'allégations

Les allégations visant les employés du Groupe de la Banque mondiale sont très variées ; elles vont d'allégations de fraude et de corruption dans les projets financés par la Banque ou en relation avec la gestion du budget administratif de la Banque à d'autres formes de faute professionnelle telles le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité, les violations des politiques et des procédures du Groupe (conflits d'intérêt par exemple) et le non-respect d'obligations juridiques privées (tableau 7 et figure 6).

La variabilité du nombre de dossiers ouverts d'une année sur l'autre ne traduit pas une augmentation ou une diminution du nombre de fautes professionnelles. Elle est plutôt un indicateur du climat général d'information.

La Banque mondiale prend toutes les allégations au sérieux. La priorité la plus élevée est donnée aux affaires de harcèlement sexuel — dont le nombre est resté stable par rapport à l'exercice 06 (4) — ainsi qu'aux affaires de fraude et de corruption impliquant des agents du Groupe de la Banque.

RÉALISATIONS ET RÉSULTATS

Au cours de l'exercice 07, le Service de déontologie institutionnelle a classé 152 affaires concernant des fautes professionnelles supposées des agents de l'institution. Sur ce total, 114 dossiers (75 %) ont fait l'objet d'une enquête et 38 (25 %) ont été transmis à d'autres services du Mécanisme de résolution des conflits (tableau 10). Pour les affaires qui ont fait l'objet d'une enquête, les allégations ont été jugées fondées dans 51 cas (45 %), infondées dans 38 cas, et injustifiées dans 25 cas (22 %)²¹.

Le tableau 8 et la figure 7 montrent qu'au cours des quatre années écoulées, le pourcentage d'affaires infondées est demeuré stable, aux environs de 45 %, et que celui des affaires infondées ou injustifiées a oscillé entre 20 et 30 %. Les affaires sont jugées infondées dans deux cas : lorsque l'INT, à l'issue de l'enquête, détermine que les preuves ne sont pas concluantes, auquel cas il convient, par souci d'équité, de donner le bénéfice du doute à l'accusé ; et lorsque les allégations reçues par l'INT ne sont pas étayées, ou sont trop vagues ou ambiguës pour que le Service puisse raisonnablement conduire une enquête. Cette situation se produit quand une allégation reçue est anonyme et que la source

21 Une allégation est jugée « fondée » lorsqu'il existe des preuves raisonnablement suffisantes pour affirmer qu'il y a bien eu faute professionnelle ; elle est considérée « infondée » lorsqu'il existe des preuves raisonnablement suffisantes pour conclure que l'acte allégué n'a pas été commis ; et elle est considérée « injustifiée » quand les preuves sont réfutables, ou qu'elle est non-étayée, vague et assez ambiguë pour justifier un examen.

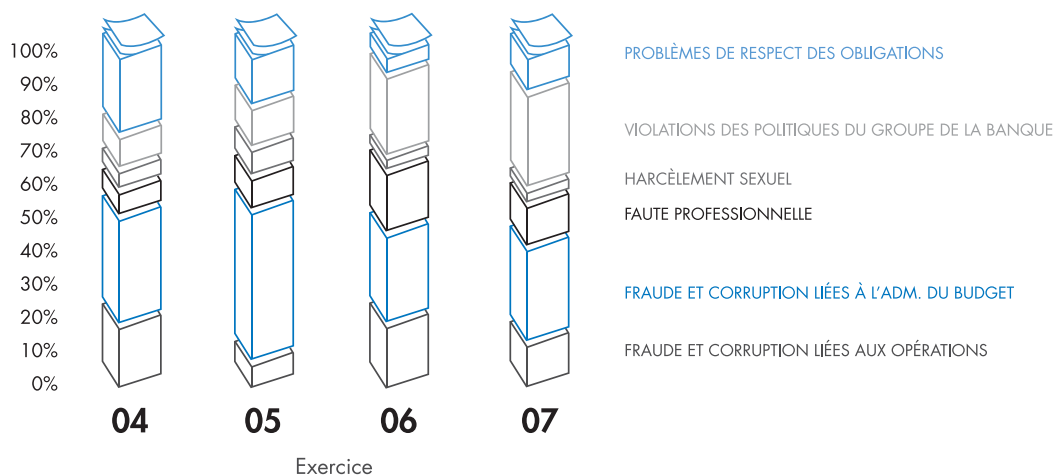
TABLEAU 7

Affaires internes par type et nombre d'allégations (exercices 04–07)

TYPE D'AFFAIRES	Ex. 04	Ex. 05	Ex. 06	Ex. 07
Fraude et corruption — en relation avec les opérations	32 (21%)	11 (9.5%)	21 (21%)	18 (15%)
Fraude et corruption — en relation avec le budget administratif	48 (32%)	53 (45%)	28 (27%)	36 (29%)
Faute professionnelle sur le lieu de travail	10 (7%)	11 (9.5%)	18 (18%)	15 (12%)
Harcèlement sexuel	7 (5%)	9 (8%)	4 (4%)	4 (3%)
Violation des politiques et procédures de la Banque	17 (11%)	15 (13%)	26 (25%)	37 (30%)
Non-respect des obligations juridiques privées	37 (24%)	18 (15%)	5 (5%)	13 (11%)
Nombre total d'affaires	151	117	102	123

FIGURE 6

Affaires internes par type d'allégation (Exercices 04–07)



n'indique pas au Service le moyen de communiquer avec elle par voie anonyme (une adresse électronique commerciale utilisant un pseudonyme par exemple), ou quand il est impossible d'examiner l'allégation sans divulguer l'identité du plaignant et que le Service détermine que le risque de représailles est trop important pour celui-ci.

L'objectif du Service de déontologie institutionnel n'est pas d'accroître le nombre des affaires fondées, mais d'aboutir à des conclusions d'enquête solidement

étayées pour pouvoir élucider les allégations qui lui sont soumises. À cet égard, au-delà des 45 % d'affaires fondées dans le cadre desquelles l'INT a réuni des preuves suffisantes pour permettre au Groupe de la Banque d'imposer des mesures disciplinaires et de tenir ainsi ses agents comptables de leurs actes, un autre résultat à noter est que, dans 22 % des affaires, l'enquête a entièrement exonéré les agents qui avaient été accusés de faute professionnelle (affaires infondées), ce qui est tout aussi important.

Sanctions

Les 51 affaires jugées fondées au cours de l'exercice 07 ont été soumises à l'examen et à la décision du Vice-président, Ressources humaines. On en trouvera ci-après (tableau 9) la description détaillée.

Au cours de l'exercice 07, 14 allégations de fraude et de corruption en relation avec le budget administratif du Groupe ont été jugées fondées ; en conséquence, le bureau du Vice-président, Ressources humaines a licencié 11 membres du personnel et prononcé une interdiction

de recrutement ultérieur à leur égard ; réparation a été par ailleurs demandée à quatre d'entre eux. Un agent a été rétrogradé, un autre a reçu une réprimande et perdu ses privilèges ; le dernier n'a fait l'objet d'aucune mesure. Ces agents, dont les grades étaient compris entre GA et GJ, ont été sanctionnés pour s'être livrés à diverses activités, dont les suivantes²² :

- Soumission de demandes surestimées de rémunération pour heures supplémentaires et vol de carburant (représentation).

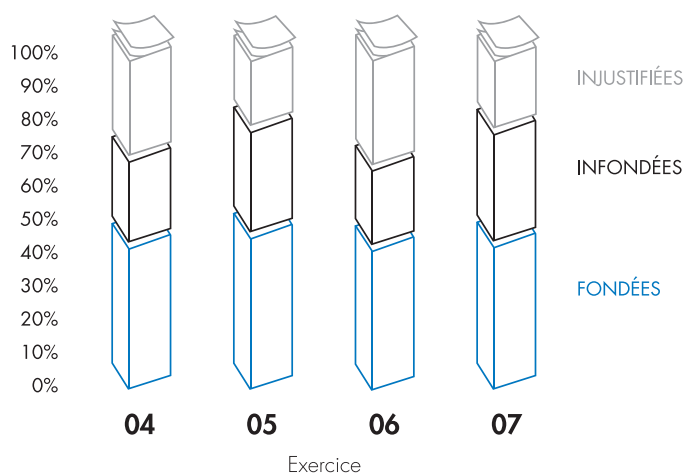
TABEAU 8

Affaires internes en fonction des résultats de l'enquête (FY04–07)

	Ex. 04	Ex. 05	Ex. 06	Ex. 07
Affaires classées	118	134	93	152
Affaires transmises/ ne donnant pas lieu à une enquête	40	36	24	38
Affaires ayant fait l'objet d'une enquête	70	98	69	114
dont :				
Fondées	31 (44%)	47 (48%)	30 (44%)	51 (45%)
Infondées	18 (26%)	30 (31%)	16 (23%)	38 (33%)
Injustifiées	21 (30%)	21 (21%)	23 (33%)	25 (22%)

FIGURE 7

Affaires internes en fonction des résultats de l'enquête (exercices 04–07)



Affaires internes de l'INT dont les allégations ont été jugées fondées, en fonction des conclusions de l'enquête et des sanctions (exercice 07)

NOMBRE DE DOSSIERS ET TYPE DE FAUTE PROFESSIONNELLE	MESURES PRISES	GRADE
4 – Fraude et corruption (opérations) Représentation (3) Siège, Washington (1)	Licenciement/interdiction de recrutement ultérieur et réparation (1) Licenciement/interdiction de recrutement ultérieur (2) Transmission à la Direction pour formation obligatoire(1)	GH GG GF
14 – Fraude et corruption (Budget administratif du Groupe de la Banque mondiale) Représentation (10) Siège, Washington (4)	Licenciement/interdiction de recrutement ultérieur et réparation (4) Licenciement/interdiction de recrutement ultérieur (7) Rétrogradation (1) Réprimande et perte de privilèges(1) Aucune mesure réclamée (1) ²³	GF, GH, ETC, STC GA-GJ, ETC GG GH GI
15 – Emploi abusif des indemnités versées au titre de l'impôt sur le revenu Siège, Washington (15)	Rétrogradation, baisse de salaire et réprimande écrite (2) Baisse de salaire et réprimande écrite (10) Respect total des obligations (1) En instance (2)	GC, GE GA-GG GC GB, GC
2 – Abus d'autorité/harcèlement Siège, Washington (2)	Licenciement/interdiction de recrutement ultérieur (1) Réprimande verbale (1)	GH GF
3 – Harcèlement sexuel Représentation (1) Siège, Washington (2)	Licenciement/interdiction de recrutement ultérieur (3)	GG, STC
7 – Non respect des obligations juridiques privées Représentation (4) Siège, Washington (2)	Licenciement/interdiction de recrutement ultérieur (3) Réprimande écrite et avertissement (1) Respect total des obligations (3)	STC STC STC
6 – Autres violations des règles du Groupe de la Banque Représentation (4) Siège, Washington (2)	Licenciement/interdiction de recrutement ultérieur (3) Rétrogradation et baisse de salaire (1) Baisse de salaire, perte de prestations et réprimande écrite (1) Réprimande écrite (1) Avertissement et réprimande écrite (1) Démission, réintégration conditionnelle – respect total des obligations (1)	GG GH GH GA GG GD

23 Cette affaire est la seconde concernant le même agent de la Banque qui, à la suite d'une première affaire, a été assujéti à une interdiction permanente de recrutement pour pratiques de corruption.

Fraude et corruption (budget administratif)

Un Chef-pays a été reconnu coupable de fraude envers la Banque mondiale pour un montant de 7 250 dollars, pour avoir utilisé des véhicules et des chauffeurs de fonction à des fins personnelles, le téléphone cellulaire de la représentation de la Banque pour les besoins de sa famille, et soumis des demandes de remboursement de dépenses sans justificatifs.

Le Chef-pays avait également demandé aux chauffeurs de la représentation d'enregistrer ses déplacements personnels dans la catégorie « divers officiels », et de remplacer les inscriptions originales au registre des chauffeurs par de fausses inscriptions préalablement à un audit interne. Enfin, malgré la consigne du Directeur-pays de ne pas évoquer avec le personnel de la représentation l'enquête préliminaire en cours du Service de déontologie institutionnelle, le Chef-pays a téléphoné à ses employés pour discuter de la visite de l'INT, violant ainsi la disposition relative à l'obligation de coopérer énoncée à l'Article 8.01 du Règlement du personnel.

Une *lettre d'option* lui a été adressée, qui a abouti à son départ volontaire, à une interdiction permanente de recrutement ultérieur, en quelque qualité que ce soit, au sein du Groupe, à une restriction permanente d'accès aux locaux du Groupe, à une réparation et à une renonciation à tous les droits d'appel.

fonction et de fournitures de bureau pour son usage personnel (voir l'étude de cas n° 4).

- Abus de fonction à des fins personnelles pour avoir acheté, à des conditions préférentielles, des actions d'entreprises qui avaient des intérêts commerciaux, présents ou futurs, dans les services de la Vice-présidence à laquelle l'agent appartenait, et pour être intervenu en faveur d'une entreprise qui avait précédemment été disqualifiée d'un appel à fournisseurs du Groupe de la Banque mondiale, ce qui a permis à l'entreprise de bénéficier de plusieurs marchés de gré à gré pour un montant supérieur à 5 millions de dollars ; intimidation de témoins, et refus de coopérer à l'enquête de l'INT.

Sur les quatre cas jugés fondés de fraude et de corruption concernant les opérations du Groupe de la Banque mondiale, le bureau du Vice-président, Ressources humaines, a licencié trois agents (grades GG à GH) et a prononcé à leur égard une interdiction de recrutement ultérieur ; l'un d'eux a en outre été condamné à réparation. Divers actes ont fait l'objet de décisions disciplinaires, à savoir :

- abus de fonction et conflit d'intérêt pour le recrutement d'un consultant de courte durée (STC)

afin de préparer le cahier des charges d'un projet, suivi du recrutement de ce même consultant pour exécuter les travaux pour lesquels il avait établi le cahier des charges ;

- abus de fonction, représentation frauduleuse, conflit d'intérêt, et défaut d'information pour avoir travaillé parallèlement pour le Groupe de la Banque et pour une entreprise qui participait à un projet financé par un fonds de fiducie administré par la Banque ;
- conflit d'intérêt pour avoir établi des relations commerciales avec un organisme extérieur sans l'approbation du Comité des affaires extérieures ;
- abus de fonction, collusion, et conflit d'intérêt de la part d'un responsable d'équipe de projet qui s'est entendu avec son fils pour créer une entreprise au nom de ce dernier dans le but exprès d'obtenir des marchés financés par la Banque, après quoi l'entreprise a perçu 179 000 dollars dans le cadre de ces marchés.

Quinze agents ont été jugés coupables d'avoir soumis des certificats annuels frauduleux de paiement d'impôt et d'avoir fait un usage abusif des indemnités au titre de l'impôt sur le revenu que le Groupe leur a versées

Usage abusif des indemnités au titre de l'impôt sur le revenu

Les employés de la Banque mondiale, dont le salaire est versé net d'impôts sur le revenu et de cotisations sociales, reçoivent une indemnité visant à compenser le paiement de l'impôt sur le revenu et à rembourser les paiements effectués au titre de la sécurité sociale²⁴. Pour bénéficier de ces indemnités, les agents doivent payer en temps voulu la totalité de l'impôt sur le revenu et des cotisations de sécurité sociale (estimés) exigibles au titre de leur rémunération de la Banque mondiale, et certifier chaque année à la Banque mondiale qu'ils ont effectué ces paiements. Tout manquement à cette obligation peut constituer une faute professionnelle au titre de l'Article 8.01 du Règlement du personnel et donner lieu à une mesure disciplinaire.

Lorsque la Banque mondiale reçoit un avis de mise en recouvrement ou de créance (Notice of Levy/Lien) des autorités fiscales américaines fédérales (*Internal Revenue Service*) ou locales (États de Virginie ou du Maryland, ou District of Columbia *par exemple*), indiquant qu'un employé de la Banque ne s'est pas acquitté de l'impôt sur le revenu correspondant aux années d'imposition pour lesquelles il a réclamé et reçu des indemnités fiscales, le Service de déontologie institutionnelle est chargé de déterminer si l'employé en question a ou n'a pas : i) manqué à ses obligations juridiques personnelles ; ii) fait un usage abusif des indemnités fiscales de la Banque mondiale ; et/ou iii) fait une fausse déclaration lorsqu'il a soumis le certificat annuel sur la base duquel est calculé le montant des indemnités fiscales et du remboursement des cotisations sociales qui lui est versé.

Au cours de l'exercice 07, 15 allégations de certificats annuels frauduleux et d'utilisation abusive des indemnités fiscales ont été corroborées. Les avis de mise en recouvrement ou de créance émis par les autorités fiscales portaient sur des périodes allant de un à huit ans, et sur des montants compris entre 6 613 dollars et 171 938 dollars, ceux-ci couvrant les impôts impayés et les majorations réglementaires. Les indemnités fiscales versées par la Banque mondiale aux employés concernés au titre des impôts correspondant aux années d'imposition couvertes par les avis de mise en recouvrement ou de créance représentaient entre 6 750 dollars et 140 000 dollars.

expressément pour qu'ils paient en temps voulu les impôts dus sur leur rémunération de la Banque mondiale. Douze de ces agents ont été sanctionnés par des diminutions de salaires et des réprimandes écrites, deux d'entre eux étant en outre rétrogradés. Une personne a apporté une preuve de conformité après l'intervention du Service de déontologie institutionnelle sur ce point, et deux dossiers sont en instance de décision disciplinaire (voir l'étude de cas n° 5).

Cinq employés, de grades compris entre GF et GH, et un consultant de courte durée (STC) ont été jugés coupables de faute professionnelle sur le lieu de travail, trois pour harcèlement sexuel et deux pour abus d'autorité et harcèlement. Ils ont fait l'objet de sanctions allant de réprimandes verbales au licenciement et à l'interdiction de recrutement ultérieur.

Six autres employés ont commis d'autres types d'infractions au Règlement de la Banque mondiale, dont les suivantes :

- usage abusif de biens appartenant à la Banque mondiale ;
- falsification de fichiers de courrier électronique, un superviseur ayant déclaré à la Direction, de manière inexacte et malveillante, qu'un subordonné était responsable de ce que certaines mesures opérationnelles n'avaient pas été prises, alors que la version originale, non modifiée, des courriers électroniques montrait que c'est le superviseur lui-même qui en était la cause ;
- contournement des règles d'importation des véhicules pour ne pas payer de taxes sur la vente d'un véhicule privé expédié en franchise de droits dans le pays de mutation de l'employé ;

24 Ressortissants des États-Unis et résidents fiscaux aux États-Unis.

- omission délibérée de déclarer qu'un parent proche de première catégorie (parent consanguin) travaille pour la Banque mondiale ;
- usage abusif répété de la valise diplomatique de la Banque mondiale pour expédier des articles de contrebande.

Au cours de l'exercice 07, sept allégations de non-respect d'obligations juridiques personnelles ont été corroborées (voir l'étude de cas n° 6). Trois employés ont été licenciés et assujettis à une interdiction de recrutement ultérieur. Un employé a reçu un avertissement et une réprimande écrite, et trois autres se sont acquittés pleinement de leurs obligations suite à l'intervention de l'INT.

Diffusion des enseignements tirés

L'Unité des enquêtes internes, s'inspirant des conclusions de certaines enquêtes, a fait part des enseignements dégagés de ces affaires aux parties intéressées au sein du Groupe de la Banque mondiale afin de les aider à déceler et/ou à prévenir les actes frauduleux et d'autres formes de faute professionnelle, et à remédier aux circonstances qui

ont précédemment permis aux affaires de fraude ou à d'autres fautes professionnelles de se produire.

Pour mieux faire connaître les activités déontologiques de l'institution et répondre aux besoins généraux de dissuasion et de prévention, l'Unité des enquêtes internes de l'INT s'emploie activement à informer et à sensibiliser le personnel de la Banque mondiale aux éventuels comportements qu'ils doivent signaler. L'Unité a ainsi défini des « signaux d'alarme » spécifiques pour les pratiques frauduleuses concernant les voyages, les cartes de crédit professionnelles, les demandes de remboursement de frais de représentation, les programmes de prestation et la passation de marchés institutionnels. Au cours de l'exercice 07, l'Unité a organisé, à l'occasion du Forum sur la gestion des ressources qui s'est tenu à Washington, une réunion d'information portant sur ces cinq domaines de fraude potentielle.

Un deuxième exemple des efforts de l'INT pour communiquer avec d'autres départements de la Banque mondiale est celui de l'Unité des enquêtes internes qui a collaboré, durant l'exercice, avec le Département de l'audit interne et participé dans ce cadre à une mission

Non-respect des obligations juridiques personnelles

Aux termes des principes régissant les conditions d'emploi du personnel, les employés sont tenus de respecter leurs obligations juridiques privées et de se conformer à la loi, et ne peuvent se retrancher derrière les privilèges et immunités de l'institution à cet égard. Tout manquement à ces obligations peut constituer une faute professionnelle au titre de l'Article 8.01 du Règlement du personnel et entraîner des mesures disciplinaires.

Le Service de déontologie institutionnelle est chargé de traiter les allégations de non-respect des obligations juridiques personnelles quand le Groupe de la Banque mondiale reçoit une notification juridique en bonne et due forme d'une obligation d'un employé. Généralement, les allégations de non-respect des obligations juridiques personnelles sont fondées sur la réception par la Banque mondiale des documents suivants : i) un avis de mise en recouvrement ou de créance des autorités fiscales à l'encontre d'employés ayant perçu un salaire brut de la Banque (consultants) ; et ii) une ordonnance de saisie-arrêt émanant des autorités compétentes et stipulant l'obligation d'un employé de s'acquitter d'une somme donnée.

Au cours de l'exercice 07, il a été déterminé que sept allégations de non-respect des obligations juridiques personnelles étaient fondées. Six de ces affaires concernaient un avis de mise en recouvrement ou de créance émis par les autorités fiscales pour des périodes allant de un à cinq ans et pour des montants compris entre 5 560 dollars et 37 254,90 dollars, créances fiscales et majorations réglementaires comprises. La septième portait sur une ordonnance de saisie-arrêt à l'encontre d'un employé pour un prêt-étudiant non remboursé.

commune dans une représentation de la Banque afin d'enquêter sur des allégations de faute professionnelle, de graves erreurs de gestion et d'autres irrégularités dans les prêts accordés aux employés et dans diverses opérations approuvées par le SAP.

Enfin, les enseignements que l'INT a tirés de deux enquêtes distinctes portant sur les procédures relatives aux marchés institutionnels a conduit le Département des services généraux à réviser les procédures de la Banque en la matière de manière à renforcer les contrôles et à les conformer aux Directives relatives à la passation de marchés et aux Directives pour l'emploi de consultants par les pays emprunteurs du Groupe.

ENJEUX

L'Unité des enquêtes internes continue de se heurter au problème de la longueur des investigations internes, problème qu'elle s'efforce de résoudre en collaboration avec la Vice-présidence juridique et la Vice-présidence, ressources humaines.

Le temps nécessaire à la conduite d'une enquête interne est un souci constant pour l'ensemble des parties intéressées, qu'il s'agisse des accusés, des plaignants ou du (des) département(s) concerné(s), et du Service de déontologie institutionnelle lui-même. La durée d'une enquête interne est fonction de multiples facteurs, dont le moindre n'est pas que le Service opère dans un contexte foncièrement imprévisible, qui varie selon les allégations. Contrairement aux affaires externes, qui peuvent être triées en fonction de leur degré de priorité et de leur mode de traitement, toutes les affaires internes sont jugées hautement prioritaires et doivent être examinées et traitées jusqu'à un point logique de résolution.

Il n'existe pas deux affaires identiques ; elles diffèrent par leur complexité, le nombre d'allégations par employé accusé, le lieu où elles se sont produites, et le risque qu'elles présentent pour le personnel ou l'institution dans son ensemble. Au cours des trois derniers exercices, le nombre de nouveaux dossiers a augmenté, qui portent sur des affaires de plus en plus complexes et pluridimensionnelles. En outre, l'Unité des enquêtes internes a perdu 38 % de ses effectifs entre le début et la fin de l'exercice 06, tandis que 50 % de son personnel actuel a rejoint le Service de déontologie institutionnelle pendant les deuxième et troisième trimestres de l'exercice 07.

Au fil des ans, la procédure d'enquête s'est affinée de manière à respecter la jurisprudence du tribunal administratif de la Banque mondiale, à tirer profit des enseignements dégagés des travaux du Comité de recours, et à garantir la conduite rigoureuse, compétente, équitable et équilibrée des enquêtes. De nombreux entretiens sont parfois nécessaires, dont l'organisation est parfois compliquée par les voyages des employés et la difficulté à s'assurer la coopération des témoins qui doivent être interrogés mais qui ne font pas partie du Groupe de la Banque.

La rigueur et l'équité qui vont de pair avec une enquête impartiale exige également du Service de déontologie institutionnelle qu'il recherche, outre des données *inculpatoires*, des données *disculpatoires*, et suive notamment toutes les pistes à l'appui de la défense exposée par l'employé faisant l'objet de l'enquête. De plus, par équité envers les employés accusés, l'INT se montre compréhensif envers ceux qui font l'objet de l'enquête et lui demandent une prorogation du délai consenti pour répondre par écrit aux allégations et pour examiner et commenter le projet de rapport final d'enquête avant que le texte définitif ne soit arrêté et soumis à une éventuelle décision disciplinaire.

L'INT continue de rechercher les moyens de gérer ses ressources restreintes de manière plus efficiente. La *lettre d'option* (encadré 14) est l'un des instruments utilisés pour compenser efficacement les facteurs évoqués plus haut. La délégation de la gestion des enquêtes préliminaires dans les affaires qu'il juge relativement simples et dont les faits fondamentaux ne sont pas contestés (parce que les accusés se sont fait connaître ou ont déjà reconnu leur faute *par exemple*) en constitue un autre. Dans ces cas, l'INT apporte une aide et un suivi constants pour faire en sorte que les sauvegardes procédurales nécessaires à la protection des droits des employés soient en place, et une assistance à la rédaction et/ou à l'examen des rapports qui seront soumis à la Vice-présidence, Ressources humaines, pour décision. Enfin, il continue d'examiner les dossiers pendant la phase de recueil des plaintes et d'évaluation (à savoir la première phase de la procédure d'enquête interne) pour vérifier s'il existe des interventions viables et appropriées autres qu'une procédure disciplinaire.

Politique de protection des informateurs

Depuis sa création, le Service de déontologie institutionnelle a traité des centaines d'affaires qui reposaient sur les informations communiquées par des employés de la Banque sur des cas présumés de fraude, de corruption et d'autres formes de faute professionnelle grave. De ce point de vue, le Service a bien réussi à protéger ces employés des représailles auxquelles ils s'exposaient en le contactant pour lui signaler des allégations.

Par le passé, les plaintes déposées pour représailles à l'encontre d'informateurs émanaient : *i)* soit d'employés affirmant avoir été soumis à des représailles de la part de leur hiérarchie pour avoir signalé à la direction ou par l'intermédiaire de l'un des portails du Mécanisme de résolution des conflits du Groupe de la Banque mondiale leurs craintes que des irrégularités auraient pu être commises ; *ii)* soit d'employés revendiquant le « statut d'informateur » après avoir été assujettis à une sanction professionnelle parce qu'ils auraient exprimé des inquiétudes sur le lieu de travail, alors que l'enquête a révélé que la prétendue dénonciation était sans fondement.

Malgré tout, nombre d'employés craignent naturellement d'être la cible de représailles s'ils formulent des allégations de faute professionnelle sur le lieu de travail, surtout ceux qui sont basés dans les représentations de la Banque. Beaucoup pensent aussi que l'institution ne peut les protéger efficacement contre des représailles.

Au début de 2005, la Banque mondiale a créé un groupe de travail sur la politique de protection des informateurs qu'elle a chargé d'étudier, de préciser et de consolider les politiques en vigueur dans ce domaine. Le Groupe de la Banque a pour ambition de créer un environnement sûr pour ceux qui signalent des fautes professionnelles, d'interdire les représailles, de garantir que toutes les mesures envisageables sont prises pour traiter les cas de faute professionnelle, de gérer les risques, et de respecter les normes de bonne gouvernance au sein de l'institution.

Le groupe de travail était constitué de représentants de la Vice-présidence juridique (assurant la présidence du groupe), de la Vice-présidence Ressources humaines et du Service de déontologie institutionnelle. Il a recruté un consultant externe, M. Robert Vaughn, professeur de droit à American University (États-Unis d'Amérique). Ce dernier a publié en avril 2005 un rapport qui a été distribué aux membres du Comité du personnel et du Comité de l'audit du Conseil des Administrateurs le 23 mai 2005.

Le groupe de travail a examiné les recommandations formulées dans le rapport et mené des consultations avec d'autres experts-conseils bien informés des pratiques optimales dans ce domaine et avec l'Association pour le personnel. Il a soigneusement examiné les règles de protection appliquées dans d'autres organisations internationales et les lois en vigueur dans les pays actionnaires du Groupe de la Banque mondiale.

Pendant l'exercice 07, un nouveau règlement a été rédigé et présenté aux Comités du personnel et de l'audit. D'autres consultations sont en cours avec l'Association du personnel, des experts-conseils et d'autres personnes selon les besoins. La direction prévoit de soumettre aux Comités du personnel et de l'audit une version révisée du règlement durant le premier trimestre de l'exercice 08, et de le transmettre dans la foulée au Conseil pour approbation.

VI. ÉLABORATION DES POLITIQUES ET SERVICES CONSULTATIFS

Au cours de l'exercice 07, le Service de déontologie institutionnelle a joué un rôle déterminant parmi les BMD et au sein du Groupe de travail conjoint des institutions financières internationales sur la lutte contre la corruption (Groupe de travail des IFI) en vue de simplifier les politiques et procédures en vigueur au sein du Groupe de la Banque mondiale et de ses organisations sœurs. L'INT a par ailleurs apporté un concours essentiel à l'élaboration, à l'approbation par le Conseil et à la mise en application de nouvelles réformes au régime de sanctions du Groupe de la Banque, notamment l'introduction d'une nouvelle infraction passible de sanctions, les « manœuvres obstructionnistes ».

RÉFORMES DU RÉGIME DE SANCTIONS

En juillet 2004, le Conseil des Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale a approuvé un rapport intitulé *Reform of the World Bank's Sanctions Process*. Les réformes se fondaient sur les enseignements dégagés par la Banque de l'application de la procédure de sanctions administratives et sur les recommandations formulées par le rapport Thornburgh de 2002²⁵. Elles visaient à augmenter l'efficacité, l'efficacité, la transparence et l'objectivité de la procédure de sanctions.

En août 2006, le Groupe de la Banque mondiale, s'appuyant sur les travaux du Groupe de travail des IFI (voir plus loin le paragraphe qui lui est consacré), a adopté une série de réformes supplémentaires à son régime de sanctions afin d'assurer, partout dans le monde, l'uniformité du traitement des cas de fraude et de corruption qui interviennent dans les projets financés

par la Banque et d'accroître l'efficacité de la procédure d'investigation. Ces normes permettront d'appliquer un traitement égal aux diverses personnes morales et physiques participant à ces projets.

Suite à ces deux trains de réformes, les modifications suivantes sont entrées en vigueur au cours de l'exercice 07 :

- Le Comité des sanctions a été remplacé par le Conseil des sanctions, désormais composé d'employés du Groupe de la Banque mondiale et de personnalités extérieures. Les membres en sont désignés par les Administrateurs sur recommandation du Président.
- Une nouvelle fonction de Responsable de l'évaluation et de la suspension (EO) a été créée pour conduire le premier volet de l'examen. Le Responsable est chargé de procéder à une évaluation initiale des preuves présentées par le Service de déontologie institutionnelle à l'encontre de la partie accusée ; il peut renvoyer l'affaire à l'INT s'il estime qu'elles sont insuffisantes, ou suspendre temporairement tous les nouveaux marchés ou contrats en attendant le résultat final de la procédure de sanction. Le Responsable recommande également une sanction au Conseil des sanctions (second volet de la procédure), laquelle est imposée si l'accusé ne conteste pas l'accusation. Il peut aussi suspendre à titre provisoire le droit de soumissionner pour obtenir des contrats financés par la Banque en attendant le résultat final du processus de sanctions.

RÉALISATIONS

- Une participation substantielle à la préparation de l'approbation par le Conseil de réformes majeures au régime de sanctions du Groupe de la Banque mondiale.
- L'expansion des services de conseil et d'orientation en matière d'atténuation des risques.
- Un rôle prépondérant dans l'harmonisation des définitions de la fraude et de la corruption des différentes IFI.
- La gestion améliorée des affaires en relation avec les fonds fiduciaires.

²⁵ Report Concerning the Debarment Processes of the World Bank, présenté par une équipe dirigée par Dick Thornburgh, ancien ministre américain de la justice et Sous-secrétaire général des Nations Unies, le 1er avril 2002, et révisé le 14 août 2002.

- Le Conseil des sanctions arrête des sanctions appropriées, alors que le Comité des sanctions avait pour fonction de recommander des sanctions au Président pour décision finale. Le Président ne participe plus au processus de sanction.
- Des mesures incitatives ont été instaurées à l'intention des maîtres d'œuvre qui divulguent de plein gré des informations relatives à la fraude et à la corruption, admettent leur culpabilité et/ou coopèrent à l'enquête, ceci afin d'assouplir le processus de sanctions.
- Le Conseil des sanctions dispose d'une palette plus large de sanctions, comme la non-exclusion conditionnelle et l'exclusion avec levée conditionnelle des mesures d'exclusion.
- Le régime des sanctions a été élargi à l'IFC et à la MIGA²⁶.
- Les définitions élargies des pratiques de corruption, de fraude, de collusion et de coercition convenues par les BMD ont été adoptées. Le Groupe de la Banque a ainsi étendu le champ d'application des sanctions à des opérations sortant du cadre de la passation des marchés et contrats, de manière à couvrir tous les aspects d'un projet, gestion financière et exécution comprises.
- Une nouvelle infraction passible de sanctions, les « manœuvres obstructionnistes », c'est-à-dire l'obstruction délibérée des enquêtes de la Banque en cas d'allégation de fraude et de corruption, a été adoptée. Elle facilitera l'application de la clause d'audit de la Banque mondiale qui l'autorise à vérifier les livres et écritures comptables d'un entrepreneur qui se rapportent à des marchés ou contrats financés par la Banque.
- Les nouvelles Directives pour la lutte contre la corruption établissent les obligations des emprunteurs et d'autres bénéficiaires de fonds provenant de prêts en matière de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption dans le cadre de l'utilisation des fonds en question. Les Directives, de même que les Directives révisées pour la passation des marchés et contrats et pour la sélection des consultants, intègrent les nouvelles définitions.

Par suite du nouveau régime de sanctions, une entreprise ne peut plus échapper à une sanction quand elle fait obstruction à une enquête, par exemple en détruisant des éléments de preuve. Par ailleurs, une banque commerciale est désormais passible de sanctions si, en sa qualité d'intermédiaire financier accordant des prêts subsidiaires sur les fonds dérivant des prêts à des bénéficiaires locaux, elle réclame des pots-de-vin. De la même manière, une ONG engagée par l'emprunteur en qualité d'agent d'exécution pour un projet financé par la Banque ne peut plus échapper à une sanction lorsqu'elle se livre à des pratiques de corruption ou de fraude.

L'élargissement du champ des opérations, des infractions et des organismes couverts présente à la fois des problèmes et des avantages au Service de déontologie institutionnelle. D'une part, il peut s'attendre à recevoir davantage d'allégations de fraude et de corruption puisque les infractions ne se limitent plus à la passation des marchés et contrats ou aux projets associés à la BIRD ou à l'IDA. D'autre part, il lui sera plus facile d'enquêter sur les allégations compte tenu de la plus grande accessibilité des éléments de preuve, ainsi que des incitations offertes aux personnes mises en cause pour coopérer à l'enquête.

Depuis l'approbation des réformes au régime des sanctions en 2006, chacun des organismes du Groupe de la Banque mondiale a formulé des « Directives de lutte contre la corruption » qui sont compatibles avec les lois et les conventions internationales pertinentes. Le Service de déontologie institutionnelle a également entrepris de modifier ses politiques et protocoles de manière à tenir compte des modifications. Les responsables de l'évaluation et de la suspension de la BIRD/IDA, de l'IFC, de la MIGA et des garanties partielles de risques de la Banque sont entrés en fonction en mars 2007. Les membres du Conseil des sanctions ont également été désignés en mars 2007, et le nouveau Conseil s'est réuni pour la première fois en juin 2007.

GROUPE DE TRAVAIL CONJOINT DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES SUR LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Au cours des réunions annuelles de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international (FMI) qui

26 Compte tenu du modèle de gestion distinct s'appliquant aux opérations du secteur privé, plusieurs ajustements ont été apportés à la procédure de sanctions ; celle-ci prévoit notamment des responsables de l'évaluation et de la suspension distincts et l'intégration de membres dotés d'une expertise au Conseil des sanctions.

27 Le Groupe de travail conjoint des institutions financières internationales sur la lutte contre la corruption a été établi en février 2006 par les responsables de la BAfD, de la BAsD, de la BERD, de la BID, du FMI et de la BEI afin d'œuvrer à l'élaboration d'une stratégie cohérente et harmonisée de lutte contre la corruption dans les activités et opérations de leurs institutions respectives.

se sont tenues en septembre 2006 à Singapour, les responsables de la Banque africaine de développement (BAD), de la Banque asiatique de développement (BASD), de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), de la Banque européenne d'investissement (BEI), de la Banque interaméricaine de développement (BID), du FMI et du Groupe de la Banque mondiale ont adopté un cadre pour prévenir et combattre la fraude et la corruption dans leurs opérations. Cet accord sans précédent se fonde sur les travaux du Groupe de travail conjoint des institutions financières internationales sur la lutte contre la corruption²⁷ :

- accord de principe sur les définitions uniformes des actes de corruption, de fraude, de collusion et de coercition (voir l'encadré 2) ;
- accord sur des principes et directives uniformes pour mener les enquêtes ;
- accord visant à améliorer l'échange d'informations, s'il y a lieu et en tenant dûment compte de leur confidentialité, en relation avec les enquêtes portant sur des pratiques de fraude et de corruption ;
- accord sur des principes généraux pour l'exercice d'une diligence raisonnable dans le cadre des décisions en matière de prêt et d'investissement concernant le secteur privé ;
- Accord en vue d'étudier par quels moyens les actions de vérification de la conformité et les poursuites engagées par une institution peuvent être reconnues par les autres.

Un résultat majeur de ces accords a été la première exclusion générale prononcée par la BERD de Lahmeyer International GmbH, une entreprise que la Banque mondiale avait exclue en novembre 2006 (encadré 17).

MOBILISATION DU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE POUR RENFORCER LA GOUVERNANCE ET COMBATTRE LA CORRUPTION

Dans le cadre des efforts déployés par le Groupe de la Banque mondiale pour renforcer la gouvernance

et intensifier la lutte contre la corruption dans les pays membres, le Conseil des Administrateurs a adopté en mars 2007 une stratégie intitulée *Renforcement de l'action menée par le Groupe de la Banque mondiale pour promouvoir la gouvernance et lutter contre la corruption*. Celle-ci expose les arguments à l'appui d'un recentrage du Groupe sur les questions liées à la gouvernance et à la lutte contre la corruption et définit à grands traits les opérations susceptibles d'appuyer et de consolider les résultats des pays dans ces domaines. Outre l'amélioration de la gouvernance dans les pays, la stratégie vise à instaurer les normes fiduciaires les plus rigoureuses dans les opérations financées par la Banque ; il s'agit essentiellement de supprimer les possibilités de corruption par l'amélioration de la conception des projets, la diffusion plus large de l'information, l'augmentation de la participation et le renforcement du suivi et de la supervision.

Les enquêtes conduites par le Service de déontologie institutionnelle sur les affaires de fraude et de corruption affectant les projets financés par la Banque et son recours à des outils dynamiques tels que le Programme de déclaration spontanée (PDS) et l'Examen détaillé de l'exécution (DIR) font partie intégrante de la nouvelle stratégie du Groupe pour aider les pays à lutter contre la fraude et la corruption et à consolider leurs institutions. Dans les cas où les enquêtes de l'INT détectent des actes de corruption dans les projets appuyés par la Banque, le Groupe de la Banque mondiale sanctionnera publiquement les entreprises coupables de corruption et demandera que des mesures de suivi soient prises, tant par les autorités nationales que sur le plan interne. La stratégie appelle en outre le Groupe à accélérer l'intégration de mesures appropriées pour atténuer les risques de fraude et de corruption dans la conception des projets, en s'inspirant des enseignements tirés des enquêtes de l'INT concernant les mesures de diligence raisonnable et de sauvegarde. La stratégie recommande en outre de diffuser plus largement les conclusions de l'INT et les bonnes pratiques qui se mettent actuellement en place, et de consentir un effort accru de formation et de sensibilisation des équipes de projet pour leur apprendre à déceler les indices de fraude et de corruption.

CONSEIL OPÉRATIONNEL

Durant l'exercice, le Service de déontologie institutionnelle a intensifié ses efforts pour apporter des conseils fondés

L'exclusion générale : un résultat du resserrement de la coopération entre banques multilatérales de développement

Le 26 février 2007, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), sise à Londres, a déclaré, dans ce qui constitue la première exclusion générale jamais prononcée par une BMD, la société Lahmeyer International GmbH inéligible à obtenir des marchés financés par la BERD jusqu'à ce qu'elle mette en application un programme de lutte contre la corruption qui satisfasse la BERD.

L'exclusion générale signifie qu'une entreprise ou un individu est déclaré inéligible à recevoir des contrats d'une institution du seul fait que des actes de fraude et/ou de corruption ont été prouvés et que l'entreprise a été exclue par une autre banque, dans ce cas la Banque mondiale. L'annonce de la BERD marque le premier cas jamais enregistré de mesure coercitive mutuelle prise par une banque multilatérale de développement ; elle pourrait renforcer substantiellement l'effet dissuasif des procédures de sanctions de chaque BMD.

Le concept d'exclusion générale est le fruit du resserrement de la coopération entre les différentes institutions financières internationales (IFI) qui, en septembre 2006, a abouti à la mise en place d'un cadre de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption. La mesure prise par la BERD valide son engagement à examiner, dans le cadre du Groupe de travail des IFI, par quels moyens les mesures de vérification de la conformité et d'application prises par une institution peuvent être reconnues par les autres.

sur les enseignements tirés de ses enquêtes au personnel opérationnel. Au cours d'entretiens avec les équipes de projets du Groupe de la Banque mondiale, l'INT s'efforce de définir quels risques les différentes composantes d'un projet peuvent présenter en termes de fraude et/ou de corruption et quelles mesures il est possible d'instaurer pour les atténuer de manière économique.

Les conseils opérationnels de l'INT ont pour objet d'aider les équipes opérationnelles à éviter : *i)* les risques trop vagues ou trop généralement définis ; *ii)* l'application de mesures qui n'atténuent pas efficacement les risques ; *iii)* des tensions dans les relations avec les pays si le Groupe de la Banque n'évoque pas clairement ses attentes avec les gouvernements ; et *iv)* la perte des ressources provenant d'autres bailleurs de fonds. En termes d'atténuation des risques, le Service de déontologie institutionnelle a acquis une expérience utile, au cours des 18 mois écoulés, des conseils qu'il a fournis à plus de 50 équipes de projets dans divers domaines : mécanismes de gestion des plaintes, supervision des tiers, efforts de transparence, programmes de déclaration financière, etc.

Les avis opérationnels de l'INT ont à ce jour produit des résultats encourageants, tant en termes de protection des projets contre d'éventuels cas de fraude et de corruption que de resserrement des relations de travail avec les services de la passation des marchés et les services régionaux (encadré 17). On citera pour illustrer leur utilité le Prix de la lutte contre la corruption dans les réseaux d'infrastructure décerné à l'équipe responsable du projet routier au Paraguay, projet auquel le Service avait apporté des conseils en matière d'identification et d'atténuation des risques et une aide à l'établissement d'un partenariat avec la Banque interaméricaine de développement.

ENQUÊTES ASSOCIÉES AUX FONDS FIDUCIAIRES

Durant l'exercice 07, le Service de déontologie institutionnelle a adopté plusieurs mesures pour améliorer la gestion des enquêtes associées aux fonds fiduciaires menées par l'institution. En coopération avec des partenaires de divers départements – Financements concessionnels et partenariats mondiaux (CFP),

Colombie : Projet d'approvisionnement en eau et d'assainissement de La Guajira — Résoudre le problème de la gouvernance dans le secteur de l'infrastructure

En 2007, Le Conseil des Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale a approuvé une opération importante pour satisfaire aux besoins pressants des pauvres dans l'État de La Guajira, l'un des États colombiens les moins développés et les plus défavorisés. La mise en place d'un système adéquat d'approvisionnement en eau et d'assainissement compte parmi les besoins les plus criants de ses 520 000 habitants, dont 42 % environ font partie de la communauté autochtone des Wayúu. Le problème de la gouvernance, au sens large, demeure l'un des obstacles majeurs à l'amélioration de la qualité des services d'approvisionnement en eau de l'État. La conception de l'opération appuyée par la Banque prévoit explicitement des mécanismes visant à améliorer la gestion et la gouvernance dans le secteur, notamment un renforcement de la transparence et de l'obligation de rendre compte.

Durant la phase de préparation, l'équipe responsable a demandé au Service de déontologie institutionnelle de l'aider à formuler clairement une stratégie de lutte contre la corruption pour le projet. Grâce à sa riche expérience, l'INT a pu fournir à l'équipe des exemples de bonnes pratiques et de mécanismes permettant d'appréhender les interactions et relations complexes entre les intervenants institutionnels et les possibilités de corruption et de fraude.

Il a aidé l'équipe à examiner la structure du projet et à amener les différents intervenants à identifier les domaines les plus sensibles à la corruption de l'opération. L'équipe s'est appuyée sur ses suggestions pour se concerter avec les différents intervenants et a pu élaborer une stratégie détaillée en matière de transparence et de responsabilité. Celle-ci prévoit des mesures d'atténuation des risques, dont un site web public affichant toutes les informations utiles concernant l'attribution des marchés, un mécanisme de supervision communautaire et du personnel local employé à temps complet pour superviser le projet. La stratégie a été saluée par plusieurs membres du Conseil des Administrateurs du Groupe de la Banque. Elle est devenue un outil majeur de diffusion et de communication alors que la mise en œuvre du projet approche.

Contrôleur financier, Stratégie et gestion des ressources (CSR), et Assurance de la qualité et du respect des normes pour les fonds fiduciaires (TQC) – il a établi un Comité du fonds fiduciaire chargé de traiter les questions entourant d'éventuelles allégations d'utilisation abusive des ressources que le Groupe de la Banque administre au travers de divers fonds de fiducie. À ce jour, le Comité a tenu quatre réunions pour discuter des allégations en cours associées à des fonds fiduciaires (similaires aux réunions que l'INT organise pour les Régions), des problèmes de contrôle, des relations avec les bailleurs de fonds, des retombées sur les états financiers, et des lacunes dans les politiques.

L'INT a ensuite entrepris de distribuer aux services représentés au sein du Comité en vertu des informations qu'ils ont fournis les rapports d'enquête préliminaires portant sur les allégations en relation avec les fonds fiduciaires. Les contributions reçues à ce stade l'ont aidé à hiérarchiser les affaires et à explorer d'autres sources d'information. Enfin, le comité rédige actuellement un protocole visant à définir plus précisément l'interface entre l'INT et les départements Financement concessionnel et partenariats mondiaux, Stratégie et gestion des ressources et Assurance de la qualité et du respect des normes pour les fonds fiduciaires, notamment leurs responsabilités respectives.

VII. COMMUNICATION ET ACTIVITÉS DE PROMOTION

COMMUNICATION ET FORMATION

Pendant l'exercice 07, la direction et de nombreux agents du Service de déontologie institutionnelle se sont efforcés d'améliorer la transparence des travaux de l'INT. Plus de 160 manifestations — exposés, réunions d'information et autres activités, dont de multiples opérations de promotion du PDS (voir plus loin) — ont été organisées pour expliquer la mission et les activités du Service. Cette extraordinaire série de manifestations est venue se greffer sur le travail supplémentaire dérivant de l'Examen détaillé de l'exécution en Inde et du Groupe d'examen indépendant.

Outre les nombreux entretiens internes et externes qu'il a conduits, l'INT s'est attaché durant l'exercice à améliorer ses sites web, interne et externe, tant sur le plan de la conception que du contenu.

Le Service s'est notamment employé à faire connaître son intention de travailler en plus étroite coopération avec les départements opérationnels, d'une part pour échanger des informations sur les enquêtes en cours et sur les enseignements dégagés, d'autre part pour les aider à mettre en place des mesures d'atténuation des risques qui permettront aux projets d'atteindre leurs objectifs. Les agents de l'Unité des enquêtes internes ont par ailleurs poursuivi leur campagne d'information sur les droits et obligations du personnel en matière de faute professionnelle et a encouragé les employés de la Banque à s'adresser au Service de déontologie institutionnelle, directement ou via les divers moyens à leurs disposition, lorsqu'ils ont connaissance de cas de fraude, de corruption ou de faute professionnelle.

En février 2007, le Service a achevé et publié le Rapport annuel sur l'intégrité du Groupe de la Banque mondiale pour les exercices 05-06. Le rapport, de même que le communiqué de presse qui a annoncé sa publication, ont été traduits dans les autres langues du Groupe²⁸ et publié sur son site web. De nombreux médias, agences de presse et grands journaux économiques et financiers internationaux en ont parlé, et ont publié des entretiens avec le directeur et la direction du Service de déontologie institutionnelle.

L'INT a également présenté deux exposés techniques au Conseil des Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale au cours de l'exercice 07. Il a par ailleurs organisé plusieurs présentations et exposés individuels à l'intention d'administrateurs et d'administrateurs-suppléants qui ont rejoint le Groupe pendant l'exercice.

Le Service a satisfait à de nombreuses demandes d'exposés de représentants d'autorités et organismes nationaux tels que l'Office européen de lutte anti-fraude (OLAF), la Banque asiatique de développement (BAsD) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), ainsi que de représentants de diverses associations professionnelles.

L'exclusion prononcée par le Comité des sanctions du Groupe de la Banque²⁹ à l'encontre de la société Lahmeyer International GmbH a été annoncée par voie de communiqué de presse en novembre 2006 et a été largement reprise dans les médias internationaux. Le retentissement qu'a eu cette exclusion a amené plusieurs entreprises privées et cabinets juridiques à demander des informations sur le PDS.

Le cas échéant et dans la mesure du possible, les agents du Service de déontologie institutionnelle qui étaient en mission d'enquête ont profité de ces déplacements pour informer le personnel des représentations de la Banque. Par ailleurs, les agents de l'Unité des enquêtes externes ont tiré parti des exposés mensuels aux Régions sur l'état d'avancement des investigations externes de l'INT pour discuter d'éventuelles mesures d'atténuation dans les projets. La série d'ateliers pilotés par le Service pendant l'exercice 06 pour former les membres des équipes de projets à déceler la fraude et la corruption s'est poursuivie durant cet exercice. Ces ateliers présentent des études de cas réels de fraude et de corruption et des outils permettant de les détecter. Ainsi, l'atelier d'une semaine sur le Contrôle de la qualité organisé pour la région Afrique a consacré une journée et demie à différents modules de l'INT. Il s'agissait de formations pratiques aux indicateurs de fraude et de corruption et de protocoles expliquant quand et comment contacter le Service pour limiter les retombées de ces pratiques sur le projet.

²⁸ Arabe, chinois, espagnol, français et russe.

²⁹ Cette décision a été la dernière du Comité des sanctions avant qu'il ne soit remplacé par le Conseil des sanctions.

Le Service de déontologie institutionnelle a participé à plusieurs cours pratiques de passation de marchés à l'intention des chefs d'équipe de projets de la région Afrique dans le cadre d'un module d'une heure qui leur présente des instruments d'alerte rapide et les politiques et procédures régissant leur utilisation. Les présentations ont été suivies de discussions franches sur les questions de fraude et de corruption dans les projets régionaux. La demande la plus couramment exprimée pendant ces cours a été de pouvoir bénéficier d'autres formations de même nature.

Le Service a aussi continué de jouer un rôle prédominant dans le Forum des BMD en cours, qui traite des domaines de coopération et de l'harmonisation des processus et procédures relatifs aux enquêtes et à la prévention de la fraude et de la corruption (voir le Chapitre VI, *Groupe de travail conjoint des institutions financières internationales sur la lutte contre la corruption*). Comme par le passé, l'INT a également participé à la Conférence annuelle des enquêteurs internationaux qui s'est tenue à Vienne en mai 2007.

COMMUNICATION ASSOCIÉE AU LANCEMENT DU PDS

Le 1er août 2006, le Conseil a officiellement approuvé les éléments programmatiques du Programme de déclaration spontanée (PDS), un outil dynamique de lutte contre la corruption décrit au Chapitre IV. Dans la foulée, le Service de déontologie institutionnelle a publié, pour diffusion mondiale, un communiqué de presse rédigé dans les langues du Groupe de la Banque et inauguré un site interne consacré au Programme sur l'intranet et le site web extérieur de la Banque.

Le site comprend une description détaillée de tous les éléments programmatiques du PDS et une large section de questions-réponses. Par ailleurs, une brochure et un abrégé d'une page ont été publiés dans les langues de la Banque mondiale pour fournir des informations au public sur le Programme, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institution. L'équipe chargée en interne du PDS a présenté le Programme à plusieurs équipes de direction régionales et sectorielles, et à l'ensemble du personnel au cours de deux réunions générales et via l'intranet.

En octobre 2006, l'équipe du PDS s'est rendue en Europe pour assurer la promotion du Programme. À cette occasion, il a rencontré des représentants des associations professionnelles et des pays membres, dont la Chambre de commerce internationale, le MEDEF (la confédération française des entreprises), l'OLAF, Europe Aid, la Banque européenne d'investissement (BEI), le Forum international des chefs d'entreprise du Prince de Galles (IBLF), le Trésor français, la Netherlands Development Finance Company et la Fédération des industries allemandes. En raison du manque de capacité, seule une mission a pu être conduite durant l'exercice. L'équipe du PDS prévoit de poursuivre cette campagne de communication dans d'autres régions au second semestre de l'exercice 08.

Les agents du PDS ont également entretenu un dialogue constructif avec des partenaires de confiance comme Transparency International (TI), à Washington, Berlin et en Norvège ; le World Economic Forum's Partnership Against Corruption Initiatives (PACI) ; et Transparent Agents and Contracting Parties (TRACE) International. Depuis son lancement, le PDS a été mentionné dans des publications de ces organismes professionnels et d'autres, d'associations juridiques et de publications spécialisées.

VIII. ORGANISATION, DOTATION EN PERSONNEL ET RESSOURCES

ORGANISATION DE L'INT

Durant l'exercice 07, le Service de déontologie institutionnelle a continué de procéder à des ajustements structurels de manière à pouvoir satisfaire à la demande grandissante d'enquêtes et de services consultatifs. Le bureau du Directeur est responsable de la politique, de l'assurance de la qualité, de la gestion des ressources et des communications stratégiques. Le responsable principal des enquêtes, qui rend compte au Directeur, supervise l'Unité des enquêtes externes, les examens approfondis de l'exécution et le Programme de déclaration spontanée (PDS), de même que le nouveau Service central de dépôt des plaintes (CCI), qui est responsable de la gestion du système d'information et de hiérarchisation des dossiers. L'Unité des enquêtes internes rend également compte au Directeur de l'INT qui rend lui-même compte directement au Président de la Banque mondiale. L'INT a un lien hiérarchique fonctionnel avec le Comité de l'audit du Conseil des Administrateurs.

EFFECTIFS ET RESSOURCES

Au 30 juin 2007, le Service de déontologie institutionnelle comptait 56 employés, en diminution nette d'un employé

par rapport à l'exercice 06. Le nombre d'agents sous contrat à durée indéterminée ou déterminée a augmenté de six, tandis que celui des consultants a diminué de sept (tableau 10). Sur le total, 11 étaient des agents administratifs et de soutien aux clients (ACS), comme à l'exercice précédent. L'INT comptait 32 enquêteurs, dont trois consultants, et, parmi les autres experts, des experts-comptables judiciaires, des spécialistes de la passation des marchés et contrats et de la gestion des données, des chargés de la gestion des ressources, et des spécialistes de la communication. L'équipe regroupe 29 nationalités et 28 langues. Les femmes représentent près de la moitié des effectifs (46 %). Le Service cherche constamment à attirer des personnalités d'horizon divers pour étoffer son équipe d'enquêteurs qualifiés.

La dotation budgétaire totale de l'INT pour l'exercice 07 s'élevait à 14,04 millions de dollars (tableau 11). Le Service avait demandé et obtenu un financement supplémentaire de 4,41 millions de dollars au cours de l'exercice précédent. Il avait alors demandé à ce que ce financement revête la forme d'une augmentation de son budget de base compte tenu de l'expansion escomptée de ses activités pour les exercices ultérieurs. La haute direction de la Banque mondiale a accédé à cette demande.

TABEAU 10

Effectifs (Exercices 04–07)

	Ex. 04	Ex. 05	Ex. 06	Ex. 07
Agents de la Banque				
Enquêteurs/autres spécialistes	28	33	32	38
ACS/autres personnels auxiliaires	9	9	6	6
Total partiel	37	42	38	44
Consultants/agents temporaires				
Enquêteurs/autres spécialistes	6	9	14	7
ACS/autres personnels auxiliaires	4	4	5	5
Total partiel	10	13	19	12
Total agents et consultants	47	55	57	56

Budget en millions de dollars (Exercices 04–07)

	Ex. 04	Ex. 05	Ex. 06	Ex. 07
Dotation budgétaire de base	9,3	9,4	8,842	14,041
Dotation supplémentaire (en milieu d'exercice)	0,6	1,3	4,416	0
Autorisation budgétaire totale	9,9	10,7	13,258	14,041

ANNEXES

ANNEXE 1

DONNÉES RÉTROSPECTIVES

Le Service de déontologie institutionnelle est chargé par le Groupe de la Banque mondiale d'enquêter sur les allégations de fraude et de corruption liées à des opérations et des projets financés par la Banque, ainsi que sur les accusations de fautes professionnelles commises par des agents de l'institution. Il contribue aussi à améliorer l'application des politiques de la Banque mondiale et à prévenir la corruption en formant les agents à détecter et à empêcher les actes de fraude et de corruption. Ces activités sont directement liées à la mission de réduction de la pauvreté de la Banque mondiale et elles concourent à améliorer les résultats du travail de développement puisqu'elles permettent d'assurer que les fonds servent aux fins pour lesquelles ils ont été alloués.

Le service d'investigation actuel de la Banque mondiale est né sous la forme d'une petite unité du Département de l'audit interne en 1997. En 2001, cette unité a été transformée en un nouveau service distinct, dénommé Service de déontologie institutionnelle. Les premières années de son existence ont été caractérisées par une croissance rapide, des recrutements externes pour le doter de nouveaux talents et compétences, l'élaboration des politiques et des procédures opérationnelles, l'ajustement de ces politiques et procédures à la lumière de l'expérience acquise, et le lancement de programmes qui ont permis à l'INT d'obtenir rapidement d'éclatants succès, sans pour autant éviter les difficultés de croissance.

Avec le temps, il est clairement apparu que la capacité de détection, de dissuasion et de prévention des actes de fraude et de corruption liés aux projets financés par la Banque devait à terme être intégrée à plusieurs niveaux de l'institution, en concordance avec les contrôles fiduciaires existants dans les autres institutions financières.

Les activités de l'INT ne cessent d'évoluer. On citera ainsi la grande réussite qu'a constitué pendant l'exercice 07 le lancement officiel du Programme de déclaration spontanée, à l'issue d'une phase pilote de trois ans. De nouvelles dispositions sont actuellement mises en place pour que les examens approfondis de l'exécution apportent au Groupe de la Banque et aux pays emprunteurs des informations utiles qui leur permettront d'améliorer les mesures de contrôle. Par ailleurs, l'INT s'inspire des suggestions des parties prenantes pour formuler de nouvelles politiques et procédures et améliorer ainsi constamment l'intégrité des procédures d'enquête ; dans le même temps, il s'efforce d'accroître sa transparence vis-à-vis de la Banque mondiale et du grand public.

L'organisation et les activités de l'INT ont été assujetties à des examens externes dès sa création. Trois rapports externes ont été établis par un expert éminent, Dick Thornburgh, ancien sous-secrétaire général des Nations Unies et ministre américain de la justice. L'un d'eux concernait les mécanismes conçus pour traiter les problèmes de fraude et de corruption, un autre traitait des procédures d'exclusion, et le dernier portait sur les grands axes et le plan de développement du Service. Ce dernier rapport examinait les moyens susceptibles d'améliorer la qualité, l'efficacité, l'équité et l'efficience du processus d'enquête. Lors de l'approbation du premier plan triennal de l'INT, le Conseil des Administrateurs a tenu compte de l'évaluation externe de l'adéquation et du fonctionnement des structures, des procédures, des ressources et du cadre de gestion. Les rapports Thornburgh et le programme du Service peuvent être consultés sur le site web de la Banque mondiale.

Le Service de déontologie institutionnelle rend compte directement au Président de la Banque mondiale. Il a des relations fonctionnelles avec le comité de l'audit du Conseil des Administrateurs.

ANNEXE 2

MANDAT DU SERVICE DE DÉONTOLOGIE INSTITUTIONNELLE³⁰

En poursuivant sa mission, qui est de promouvoir le développement et de faire reculer la pauvreté, le Groupe de la Banque mondiale³¹ fait son possible pour que ses propres fonds, ainsi que ceux qui lui sont confiés servent aux fins pour lesquelles ils ont été alloués. Le Groupe de la Banque s'est engagé à travailler avec les responsables gouvernementaux pour combattre la fraude et la corruption. Il tient aussi à ce que les agents du Groupe travaillent dans un environnement où règne la moralité, et d'où sont exempts la discrimination, le harcèlement, les représailles et l'emploi abusif des ressources du Groupe de la Banque. Il a créé le Service de déontologie institutionnelle (INT) pour que celui-ci joue un rôle clé dans la poursuite de ces objectifs.

Pouvoirs de l'INT

Le Groupe de la Banque a chargé l'INT d'effectuer des enquêtes sur les cas de fraude et de corruption dans le cadre des opérations du Groupe. Il l'a aussi chargé d'effectuer des enquêtes sur les accusations de faute professionnelle portées à l'encontre des agents du Groupe. Dans les deux cas, l'INT soumet ses conclusions à la direction de l'institution. Il prête en outre son assistance à l'action de prévention engagée pour protéger les fonds du Groupe de la Banque mondiale, et les fonds qui lui sont confiés, contre toute utilisation abusive, et pour empêcher la fraude et la corruption dans le cadre des opérations du Groupe.

Indépendance de l'INT

Les activités de l'INT doivent être conduites dans un cadre exempt d'influence indue, et même de toute suspicion d'influence indue. Par conséquent, pour assurer l'indépendance des activités du Service, le Directeur rend compte directement au Président du Groupe de la Banque.

Activités

L'INT maintient des lignes de communication efficaces pour permettre aux agents du Groupe de la Banque et au public de porter à sa connaissance les accusations

de faute professionnelle et les allégations de fraude et de corruption dans le cadre de projets du Groupe. Le Service de déontologie institutionnelle veille à ce que les allégations puissent être soumises sur une base anonyme et/ou confidentielle. L'INT conduit aussi ses enquêtes en faisant en sorte d'éviter que les fausses allégations ne causent préjudice à la réputation des individus ou des entreprises accusés à tort.

Dans le cadre de ses activités d'enquête, le Service de déontologie institutionnelle s'appuie sur ses compétences et les enseignements tirés de l'expérience pour recommander à la direction des mesures permettant d'empêcher l'emploi abusif des fonds du Groupe de la Banque mondiale. Il participe à la formation des agents du Groupe de la Banque pour prévenir et déceler la fraude et la corruption à l'intérieur du Groupe de la Banque et dans le cadre des projets du Groupe de la Banque. En outre, l'INT élabore des mesures tournées sur l'action pour identifier et éliminer la fraude et la corruption dans le Groupe de la Banque et les projets du Groupe de la Banque. S'il y a lieu, il prépare des avis et des procédures d'exclusion recommandant d'exclure les entreprises convaincues de pratique de fraude et de corruption de toute participation aux marchés et contrats financés par la Banque.

L'INT respecte les droits des agents du Groupe de la Banque mondiale en remplissant sa mission d'une manière équitable, impartiale et professionnelle compatible avec toutes les règles applicables du Groupe. Il prend aussi des dispositions pour promouvoir un environnement tel que les agents du Groupe puissent signaler des cas de faute professionnelle sans avoir à craindre des représailles. Comme tous les agents de l'institution, le personnel de l'INT respecte les Principes régissant les conditions d'emploi du personnel, le Règlement du personnel et d'autres politiques pertinentes du Groupe de la Banque. Le Service de déontologie est chargé d'établir ses procédures internes et de s'assurer que ces procédures sont compatibles avec les pratiques admises à l'extérieur pour la conduite des enquêtes dans des organisations internationales. Lorsqu'il traite avec des entreprises et des individus non employés par le Groupe de la Banque mondiale, l'INT agit d'une manière équitable et professionnelle tout en honorant son obligation de protéger les actifs et la réputation du Groupe.

30 Voir The Department of Institution Integrity Strategic Directions and Business Plan: A Summary, Rapport du Conseil n° 29756, 10 juillet 2003.

31 Le Responsable principal des enquêtes et les chefs d'équipes régionales de l'INT se réunissent normalement tous les mois avec le directeur des opérations et le directeur des achats de chaque région. Par ailleurs, dès qu'une mission d'enquête est terminée, l'INT informe la Région et fournit un compte rendu des conclusions de l'enquête au directeur ou chef-pays concerné.

Accès

Dans le cadre des enquêtes de l'INT, son personnel a libre accès aux dossiers, aux documents et aux biens physiques du Groupe, étant entendu que :

- la consultation du contenu des fichiers informatiques et d'autres dossiers électroniques doit s'effectuer conformément aux dispositions de la Politique de sécurité de l'information ;
- la consultation des dossiers du personnel doit s'effectuer conformément aux dispositions de l'Article 2.01 (*Confidentiality of Personnel Information*) du Règlement du personnel ;
- la consultation des dossiers médicaux individuels doit s'effectuer conformément aux dispositions de l'Article 2.02 (*Confidentiality of Medical Information and Medical Records*) du Règlement du personnel. Les agents de l'INT ne peuvent avoir accès à ces dossiers sans autorisation expresse de l'agent ou de l'individu concerné ;
- la consultation des dossiers des services relevant du Mécanisme de règlement des conflits (médiateur, services de médiation) doit s'effectuer conformément aux dispositions du Règlement du personnel portant création de ces différents services. Pour certains de ces services, les agents de l'INT ne peuvent avoir accès aux dossiers sans autorisation expresse de l'agent concerné ;

- la consultation de l'un quelconque des documents en possession du Groupe de la Banque mondiale, qui sont couverts par un accord de confidentialité avec une entité externe ne peut être autorisée que si elle s'effectue conformément aux dispositions de cet accord.

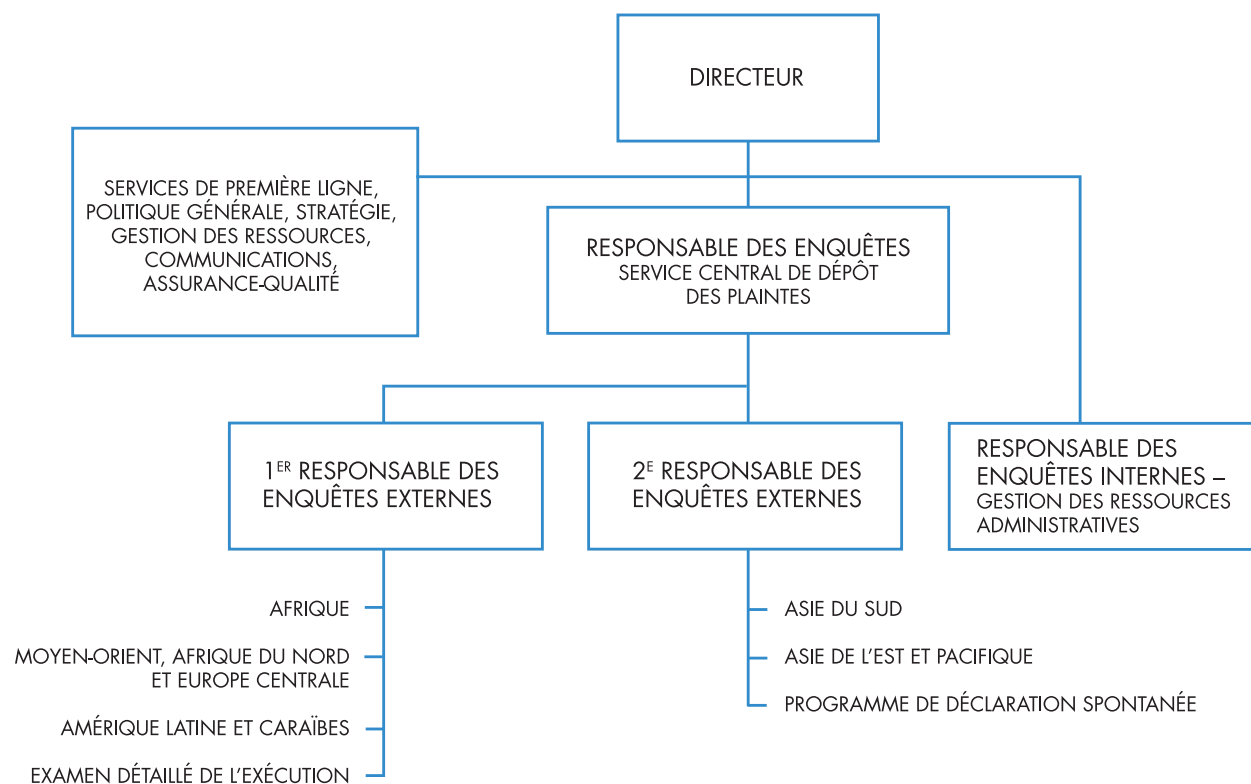
Les agents de l'INT peuvent approcher tous les agents du Groupe de la Banque afin d'obtenir des renseignements au sujet des enquêtes, conformément aux dispositions de l'Article 8.01 du Règlement du personnel.

Partenariats

Le Service de déontologie travaille en étroite collaboration avec la Vice-présidence juridique pour les questions qui concernent le statut juridique du Groupe de la Banque et de ses agents, ou ses privilèges et immunités, et en particulier les procédures d'exclusion et les contacts avec les autorités de police nationales. En outre, il coordonne ses activités avec celles du Département de l'audit interne et du Département de l'évaluation des opérations pour assurer l'efficacité et l'efficacité du travail des trois entités. Enfin, il collabore avec le Bureau de l'éthique professionnelle et l'Institut de la Banque mondiale pour concevoir et organiser des programmes de formation pédagogique et de sensibilisation appropriés à l'intention des agents et des clients du Groupe de la Banque mondiale.

ANNEXE 3

ORGANIGRAMME



ANNEXE 4

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS – EXERCICES 99-07

NOMBRE TOTAL DE DOSSIERS

	Ex. 99	Ex. 00	Ex. 01	Ex. 02	Ex. 03	Ex. 04	Ex. 05	Ex. 06	Ex. 07
Dossiers reportés	–	66	227	470	430	321	318	243	294
Nouveaux dossiers	167	400	545	550	339	354	352	292	239
Dossiers classés	101	239	297	590	448	341	427	241	301
Total en fin d'exercice	66	227	470	430	321	318	243	294	232

NOMBRE TOTAL D'ENQUÊTES INTERNES

	Ex. 99	Ex. 00	Ex. 01	Ex. 02	Ex. 03	Ex. 04	Ex. 05	Ex. 06	Ex. 07
Dossiers reportés	–	19	52	109	112	71	94	77	86
Nouveaux dossiers	91	160	176	137	125	151	117	102	123
Dossiers classés	72	127	119	134	160	118	134	93	152
Total en fin d'exercice	19	52	109	112	77	94	77	86	57

NOMBRE TOTAL D'ENQUÊTES EXTERNES

	Ex. 99	Ex. 00	Ex. 01	Ex. 02	Ex. 03	Ex. 04	Ex. 05	Ex. 06	Ex. 07
Dossiers reportés	–	47	175	361	318	244	224	166	208
Nouveaux dossiers	76	240	369	413	214	203	235	190	116
Dossiers classés	29	112	178	456	288	223	293	148	149
Total en fin d'exercice	47	175	361	318	244	224	166	208	175

ANNEXE 5

PROCÉDURE D'ENQUÊTE EXTERNE

Le Service de déontologie institutionnelle reçoit les allégations de fraude et de corruption via sa ligne réservée, par télécopie, par courriel ou par courrier. Il a en outre retenu les services d'une entreprise extérieure reconnue qu'il a chargée de recueillir les plaintes soumises par téléphone, via un numéro vert et par des appels en PCV, en provenance de tous les pays et dans plusieurs langues, ce qui permet aux plaignants de communiquer avec lui par voie anonyme, sans craindre que leur identité ne soit divulguée. Quand l'INT reçoit une allégation, le Service central de dépôt des plaintes (CCI) conduit un examen et une évaluation préalables (enquête préliminaire) pour déterminer si elle est crédible à première vue et liée aux opérations appuyées par le Groupe de la Banque mondiale. Cette évaluation initiale comprend la rédaction d'un rapport d'enquête préliminaire qui présente un condensé précis de l'allégation et évalue les retombées que les pratiques de corruption qui en font l'objet pourraient avoir sur la réputation du Groupe de la Banque, sur ses finances et sur ses objectifs de développement. Le dossier est ensuite catégorisé selon divers critères. La catégorisation est préparée en concertation avec les agents compétents des services de la Vice-présidence régionale concernée, la décision finale revenant au Service de déontologie institutionnelle.

Le nombre d'affaires de fraude et de corruption susceptibles de toucher les projets financés par la Banque dépasse largement les ressources nécessaires pour enquêter sur chacune d'elle. Durant l'exercice 04, le Service a donc été autorisé par le Conseil des Administrateurs à recourir à un système de classification pour gérer ses affaires externes. Selon leur classement, les dossiers se voient attribuer une priorité élevée, moyenne ou faible. Les affaires à faible priorité sont généralement classées sans donner lieu à une enquête approfondie, mais toutes les informations pertinentes sont archivées dans le système de base de données du Service (INTIS) aux fins de consultation et d'analyse ultérieures. Ces dossiers peuvent être rouverts si le Service reçoit des informations supplémentaires. Le classement est déterminé en concertation avec les équipes régionales du Groupe de la Banque, mais la décision finale appartient au Service.

Depuis l'exercice 04, le Service a instruit et enquêté sur la plupart des affaires jugées à priorité élevée ou moyenne en fonction des ressources disponibles. Les critères de classement variant d'une région à l'autre, quelques incohérences sont peut-être apparues dans la hiérarchisation des allégations. Cela étant, l'INT va appliquer, à compter de l'exercice 08, une nouvelle méthode en vertu de laquelle toutes les allégations seront classées selon les mêmes critères, et tous les dossiers à priorité élevée feront l'objet d'une enquête diligente. Cette démarche appellera la mise en place d'une méthode sélective de classement fondée sur les priorités et les ressources. Tous les autres dossiers seront classés dans les catégories de priorité faible ou moyenne.

Les dossiers à priorité moyenne font l'objet d'un examen mensuel visant à déterminer si leur degré de priorité doit être révisé à la hausse ou à la baisse, le cas échéant, en fonction des nouveaux dossiers ouverts. Si l'INT reçoit de nouvelles informations et/ou s'il dispose de nouvelles ressources, il peut relever leur degré de priorité. Les dossiers à faible priorité sont automatiquement classés après 30 jours si aucune information nouvelle ne vient justifier un changement. Dans le cas où des informations viennent justifier une priorité plus élevée, une enquête peut être envisagée. Ce système autorise une gestion plus réaliste et efficace des enquêtes importantes. Il assure également une communication plus efficace avec les Régions quant à l'état d'avancement des enquêtes.³²

Le CCI archive toutes les informations relatives à chacune des plaintes dans l'INTIS. Il s'agit des échanges avec les plaignants, de la correspondance, interne et entre bureaux, relative au projet, des entreprises citées dans la plainte, et de tous les travaux associés à l'affaire.

La longueur d'une enquête est fonction de plusieurs facteurs, notamment du lieu où se trouvent les témoins, de leur disposition à aider l'INT, de l'endroit où se trouvent les documents essentiels et de la possibilité d'y accéder, et de la disponibilité du personnel de l'INT. L'enquête comporte plusieurs phases : collecte et examen des documents (contrats, rapports d'évaluation des contrats, rapports d'exécution, etc.) ; missions sur le terrain pour interroger les personnes concernées ; observation du projet pendant ou après son exécution ; rédaction du rapport.

32 Le Responsable principal des enquêtes et les chefs d'équipes régionales de l'INT se réunissent normalement tous les mois avec le directeur des opérations et le directeur des achats de chaque région. Par ailleurs, dès qu'une mission d'enquête est terminée, l'INT informe la Région et fournit un compte rendu des conclusions de l'enquête au directeur ou chef-pays concerné.

Une fois l'enquête achevée, trois possibilités se présentent. Une affaire est jugée *fondée* si les preuves suffisent à montrer que la faute professionnelle alléguée a en toute probabilité été commise. Elle est considérée *injustifiée* si les preuves ne sont pas concluantes, et *infondée* lorsqu'il existe des preuves raisonnablement suffisantes pour conclure que l'acte allégué n'a pas été commis. Un rapport final d'enquête (FIR) contenant les conclusions et des recommandations pour intensifier la vigilance à l'égard de la fraude et de la corruption est adressé au Bureau du Président, aux services et secteurs de la Vice-présidence régionale en cause, et aux autres agents concernés.

Une fois le rapport final d'enquête publié, l'affaire peut être classée. Seul le CCI peut procéder au classement, ce qu'il fait après que l'enquêteur désigné a rédigé un memorandum de classement et que le Responsable de la déontologie institutionnelle l'a approuvé. Le CCI vérifie

alors que tous les documents de la procédure sont réunis et que les preuves recueillies et les dossiers sont remis en bonne et due forme aux fins d'archivage.

Dans d'autres cas, l'enquête aboutit au renvoi de l'affaire. Autrement dit, le Service de déontologie institutionnelle, en coordination avec le bureau régional ou la représentation, transmet officiellement les conclusions et recommandations au pays emprunteur et/ou au gouvernement bailleur de fonds, au cas par cas. Dans d'autres encore, l'INT procède, le cas échéant, à des enquêtes complémentaires.

Une allégation jugée fondée est soumise au Responsable de l'évaluation et de la suspension (voir annexes 7 et 8). L'identité de chaque entreprise et particulier sanctionné et la sanction imposée sont divulgués sur le site web du Groupe de la Banque.

ANNEXE 6

PROCÉDURE D'ENQUÊTE INTERNE

L'enquête a pour objectif essentiel d'établir s'il existe des preuves suffisantes pour *i)* fonder une allégation de faute professionnelle, ce qui permet à l'institution de tenir le coupable responsable de ses actes ; ou *ii)* réfuter (autrement dit infirmer) l'allégation et exonérer l'employé accusé de toute faute professionnelle. Si les preuves ne sont pas concluantes, ou si l'enquête préliminaire n'est pas assez spécifique, l'allégation est considérée sans fondement, auquel cas le bénéfice du doute profite à l'accusé.

Le processus d'enquête et de prise de décision engagé à la suite d'allégation de fautes professionnelles commises par des agents vise trois objectifs importants : 1) effectuer un travail d'enquête minutieux ; 2) assurer la transparence du processus ; et 3) protéger les droits de toutes les parties concernées, à savoir ceux des accusés et ceux des personnes ayant soumis les allégations. Les normes et procédures du Service de déontologie institutionnelle pour enquêter sur les allégations de faute professionnelle sont régies par les politiques énoncées à l'Article 8.01 du Règlement du personnel.

L'INT reçoit des allégations de faute professionnelle émanant d'employés de la Banque mondiale ou de l'extérieur, dont des plaintes anonymes. À réception d'une allégation ou d'une plainte, il évalue d'abord si l'acte allégué, s'il s'est produit, constituerait une faute professionnelle. Dans la négative, la question est généralement renvoyée au(x) responsable(s) concerné(s), au service des Ressources humaines, ou aux deux, pour suivi et résolution dans un cadre non-disciplinaire. L'INT procède habituellement à ces renvois après consultation avec le Bureau de l'éthique professionnelle et de l'intégrité (OEBC), le service des Ressources humaines, et/ou la Vice-présidence juridique. Si l'allégation ou la plainte est susceptible de constituer une faute professionnelle, il l'évalue dans son intégralité pour déterminer si une intervention moins formelle de la direction ou des Ressources humaines, ou le Mécanisme de résolution des conflits permettraient de mieux traiter l'affaire en première instance. Il arrête sa décision après consultations avec le Bureau de l'éthique professionnelle et de l'intégrité, le service des Ressources humaines et/ou la Vice-présidence juridique.

L'enquête préliminaire

Si le Service de déontologie institutionnelle juge que des modes d'intervention moins formels ne conviennent pas, il engage une enquête préliminaire pour déterminer si l'allégation est suffisamment crédible pour justifier une enquête officielle. Si les informations qu'il recueille ne corroborent pas l'allégation, il peut classer l'affaire et expliquer à l'employé les raisons pour lesquelles il n'ouvrira pas d'enquête. Si les informations et les preuves rassemblées pendant l'enquête préliminaire étayent l'allégation, il engage habituellement une enquête officielle au titre de l'Article 8.01 du Règlement du personnel afin de réunir les informations et les éléments nécessaires.

Notification de l'employé

Quand les allégations sont suffisamment crédibles pour justifier une enquête exhaustive, l'INT notifie par écrit l'employé de la prétendue faute, ce qui permet à ce dernier de répondre aux allégations et de fournir les informations, les preuves et/ou les noms des personnes que l'INT peut interroger pour corroborer son explication de ce qui s'est produit. La notification comprend une description des faits allégués, les normes du Groupe de la Banque applicables à l'allégation, une présentation de la procédure d'enquête et de décision, et un résumé des droits et responsabilités de l'employé.

Dans un premier temps, l'INT contacte généralement l'employé dans les 24 heures, par courriel, pour l'informer de l'entretien au titre de l'Article 8.01 du Règlement du personnel. Le courriel donne à l'employé une brève explication de l'objet de l'entretien et lui expose son droit à se faire accompagner par un autre membre du personnel pour en observer le déroulement. Il contient également un lien à l'Article 8.01 du Règlement du personnel, document qui énumère les droits et obligations de l'employé en vertu de la procédure prévue audit article, et un Guide du Service de déontologie institutionnelle.

Ensuite, un agent de l'INT présente à l'employé la notification écrite au cours d'une réunion privée qui a lieu au début de l'entretien. Pendant la réunion, l'employé a la possibilité de passer intégralement la notification en revue et d'obtenir des réponses à ses questions avant

que ne s'engage un échange de fond sur les éléments examinés par l'enquête (l'entretien proprement dit). L'employé peut également demander une prorogation du délai dont il dispose pour répondre par écrit et, si la demande est raisonnable et justifiée, l'INT y accède volontiers. Pendant l'enquête, l'employé a le droit de répondre aux allégations de faute professionnelle par oral, par écrit, ou par ces deux voies ; la personne qui conduit l'enquête peut pour sa part lui demander de le faire (voir le paragraphe 4.08 de l'Article 8.01 du Règlement du personnel). Suite à l'entretien initial, l'employé dispose de dix jours ouvrables pour soumettre une réponse écrite aux allégations.

Collecte de données

La phase de collecte de données de l'enquête consiste généralement à interroger, le cas échéant, des membres du personnel et d'autres parties, à se procurer les documents et autres informations nécessaires, à analyser les témoignages et les preuves documentaires, et à procéder à des évaluations objectives de leur crédibilité. En accord avec le rôle d'enquêteur neutre du Service de déontologie institutionnelle, les enquêteurs recueillent des preuves inculpatrices aussi bien que disculpatoires et tiennent compte, s'il y a lieu, des facteurs éventuellement atténuants. L'INT ne prend en aucun cas la défense de l'une ou l'autre des parties à l'enquête. Il demande à tous les employés d'en respecter la confidentialité afin de maintenir l'intégrité de la procédure de collecte de données, d'éviter la propagation de rumeurs, et de protéger la réputation des employés faisant l'objet des allégations, qui sont présumés innocents jusqu'à ce que l'enquête soit terminée et que le Vice-président, Ressources humaines prenne une décision fondée sur les faits et les preuves.

Publication du rapport final

Une fois les données nécessaires recueillies, l'INT rédige un rapport d'enquête détaillé. Celui-ci constitue le dossier administratif qui permettra de décider s'il y a eu faute professionnelle. Il présente les éléments inculpatrices et les preuves et informations de nature disculpatoire ou potentiellement atténuantes.

Un exemplaire de la version préliminaire est remis à l'employé avant soumission du rapport d'enquête au Vice-président, Ressources humaines. Cette version contient toutes les informations et preuves justificatives (tous les documents et témoignages) utilisées par les enquêteurs et intégrées au dossier sur lequel se fondera la décision disciplinaire. Les employés en reçoivent un exemplaire afin de pouvoir signaler toute erreur factuelle avant la mise en forme définitive du rapport, y ajouter toute autre information pertinente qu'ils jugent susceptible de pouvoir réfuter les conclusions ou étayer leur position, apporter des précisions à leurs déclarations antérieures et formuler des commentaires sur le rapport. Un employé renonce à son droit d'examiner le rapport final s'il refuse de répondre aux allégations. Si l'employé le demande, l'INT communique également un exemplaire de la version préliminaire du rapport à son avocat, s'il en a engagé un, et à son conseiller juridique interne (celui de l'association du personnel *par exemple*). Ces parties doivent prendre connaissance de l'accord de non-divulgaration et le signer avant que l'INT ne leur remette le rapport en question.

Les observations de l'employé sont ensuite examinées dans le corps du rapport et intégralement reprises dans le rapport final qui est soumis au Vice-président, Ressources humaines aux fins d'examen et de décision. Si les observations formulées par l'employé à propos de la version préliminaire du rapport entraînent une révision de fond des résultats ou conclusions de l'enquête, l'INT autorise celui-ci à examiner et à formuler des commentaires sur la version révisée du rapport avant qu'il ne soit finalisé et remis au Vice-président, Ressources humaines. Afin de protéger la réputation de l'employé, l'INT ne communique pas les rapports sur les enquêtes menées au titre de l'Article 8.01 du Règlement du personnel aux supérieurs de l'employé.

L'INT soumet le rapport final à l'examen du Vice-président, Ressources humaines qui décide si les faits allégués se sont produits et arrête les mesures disciplinaires qui doivent, le cas échéant, être imposées. Un employé peut, dans les délais prescrits dans les articles pertinents du Règlement du personnel, faire appel de la décision du Vice-président, Ressources humaines auprès du Comité des recours, puis du Tribunal administratif.

ANNEXE 7

COMITÉ DES SANCTIONS — HISTORIQUE

Création et bilan des activités

En 1998, le Groupe de la Banque institutionnalisait une procédure de sanctions en vertu de laquelle le Président, en novembre 1998, constituait le Comité des sanctions. Le Comité des sanctions, un organe administratif composé de membres de la direction du Groupe, était chargé de mener des enquêtes administratives indépendantes sur les cas de fraude ou de corruption dans le cadre des projets financés par la Banque mondiale et de recommander au Président les sanctions à imposer aux entreprises et aux particuliers reconnus coupables de telles pratiques.

Le Groupe de la Banque a prononcé ses premières sanctions en mars 1999, et a depuis lors exclu 340 entreprises et individus de ses opérations. De 1999 à la fin d'octobre 2006, conformément aux procédures du Comité des sanctions alors en vigueur, le Groupe de la Banque adressait un avis de procédure d'exclusion à une personne morale et/ou physique (la défenderesse). Le Comité des sanctions examinait ensuite les documents soumis par le Service de déontologie institutionnelle et par la défenderesse, organisait une audience et recommandait des sanctions au Président, qui prenait la décision finale.

À la lumière des enseignements dégagés de l'application de la procédure de sanctions et des recommandations formulées par Richard Thornburgh dans son rapport de 2002 intitulé *Report Concerning the Debarment Process of the World Bank*, le Groupe de la Banque a entrepris de réformer la procédure en question. En 2004, le Conseil des Administrateurs a approuvé une première série de réformes qui prévoyait :

- de remplacer le Comité des sanctions par un Conseil des sanctions dont certains membres n'appartiendraient pas au Groupe de la Banque ;
- de créer, dans le cadre d'une nouvelle procédure de sanctions en deux volets, une nouvelle fonction de responsable de l'évaluation et de la suspension, lequel serait notamment habilité à prononcer la suspension temporaire d'une partie défenderesse en attendant la résolution finale d'une affaire ; et
- d'adopter des mesures visant à introduire dans la procédure de sanctions une marge de manœuvre jugée nécessaire.

Au cours des exercices 05 et 06, l'IFC et la MIGA ont déployé d'importants efforts pour appuyer ces réformes et favoriser la mise en place d'une politique uniforme de sanctions à l'échelle du Groupe. Une caractéristique majeure de cette nouvelle approche est que tout individu ou entité qui se voit retirer le droit de travailler avec la Banque, la MIGA ou l'IFC sera exclu (e) de l'ensemble du groupe.

En août 2006, le Conseil a approuvé une deuxième série de réformes aux procédures de sanctions du Groupe de la Banque, à savoir :

- l'élargissement du champ d'application des sanctions à des infractions touchant d'autres domaines que la passation des marchés et contrats ;
- l'élargissement des définitions des actes de fraude, de corruption, de collusion et de coercition utilisées par le Groupe de la Banque pour les harmoniser avec celles en vigueur dans d'autres BMD ;
- l'introduction d'une nouvelle infraction passible de sanctions : les manœuvres obstructionnistes ;
- l'adoption pour la BIRD et l'IDA de nouvelles Directives pour la lutte contre la corruption et leur intégration aux Conditions générales des accords de prêts, ces deux documents énonçant explicitement l'obligation pour l'emprunteur de lutter contre la fraude et la corruption, obligation qui n'était auparavant qu'implicite ;
- la révision des Directives pour la passation de marchés et pour la sélection de consultants ; et
- l'intégration des institutions du Groupe de la Banque chargées des opérations avec le secteur privé – IFC, MIGA, et opérations de garantie partielle de risque (PRG) – au régime de sanctions.

La nouvelle procédure de sanction est entrée en vigueur le 15 octobre 2006. La première réunion du Conseil des sanctions a eu lieu le 16 mars 2007 ; les responsables de l'évaluation et de la suspension de la BIRD/IDA, de l'IFC, de la MIGA et des opérations de garantie partielle de risque ont pris leurs fonctions à la même époque.

À l'instar du défunt Comité des sanctions, les responsables de l'évaluation et de la suspension et le Conseil des sanctions opèrent dans le cadre des procédures de sanctions approuvées par le Conseil. Étant donné le caractère spécifique de leurs activités, des procédures

de sanctions distinctes s'appliquent aux opérations financées par la Banque, à celles de l'IFC, de la MIGA et aux opérations de garantie partielle de risque. Les sanctions prévues dans le cadre des nouvelles procédures comprennent : la lettre publique de réprimande, la non-exclusion conditionnelle, l'exclusion avec levée conditionnelle des mesures d'exclusion, l'interdiction (temporaire ou permanente) de participer à de futures opérations financées par le Groupe de la Banque, et la réparation. Les sanctions imposées sont toujours affichées sur le site web externe de la Banque mondiale, comme elles l'étaient dans le cadre de la procédure antérieure.

Gestion des dossiers

Aux termes des nouvelles procédures de sanctions, si le Service de déontologie institutionnelle rassemble des preuves suffisantes d'une faute professionnelle passible de sanctions, le dossier est transmis au responsable de l'évaluation et de la suspension compétent – **le premier volet**. Ce dernier examine les preuves soumises par l'INT et, s'il détermine que l'acte de fraude ou de corruption a vraisemblablement été commis, il délivre une notification de procédure de sanction (la notification) qui propose une sanction. Il peut également interdire temporairement à une entreprise ou à un particulier de participer à des appels d'offres pour des marchés ou contrats financés par la Banque en attendant l'aboutissement de la procédure de sanctions. Si l'entreprise ou le particulier ne conteste pas l'allégation dans les 90 jours suivant la publication de la notification, le Conseil des sanctions publie sa

décision sans organiser d'audience et impose la sanction recommandée par le responsable de l'évaluation.

Si l'entreprise ou le particulier conteste les allégations ou la sanction recommandée, l'affaire est renvoyée au Conseil des sanctions de la Banque mondiale – **le second volet**. Le Conseil examine les allégations et la recommandation contenue dans la notification, de même que la réponse de l'entreprise ou du particulier, avant d'arrêter sa décision finale. Le Conseil peut également, sur demande d'une défenderesse ou du Service de déontologie institutionnelle, organiser une audience dans le cadre de ses délibérations.

Effectifs et ressources alloués à la procédure de sanctions

La nouvelle procédure de sanctions a entraîné une évolution considérable des effectifs et des ressources. À l'heure actuelle, la BIRD/IDA dispose d'un responsable de l'évaluation et de la suspension à temps complet, l'IFC, la MIGA, et les opérations PRG d'un responsable à temps partiel chacune. Le Conseil des sanctions (second volet) est constitué de trois employés du Groupe de la Banque et de quatre membres de l'extérieur. Par ailleurs, pour les affaires concernant l'IFC, la MIGA et les opérations PRG, des membres externes et internes indépendants dotés d'une expertise particulière ont été désignés. Depuis avril 2007, le poste de Secrétaire du Conseil des sanctions est occupé par un secrétaire par intérim. Un secrétaire devrait être nommé pendant l'exercice 08.

LE PROCESSUS DE SANCTIONS (EXERCICES 99-07)

	Ex. 99	Ex. 00	Ex. 01	Ex. 02	Ex. 03	Ex. 04	Ex. 05	Ex. 06	Ex. 07	Total
Activités liées aux sanctions^a										
Nombres de dossiers soumis ^b	8	6	4	7	15	23	2	1	2	68
Nombre de séances du Comité ^c	7	11	9	8	5	8	6	2	1	57
Nombre de dossiers instruits	5	8	2	4	8	16	13	2	1	59
Nombre de sanctions appliquées										
Nombre d'exclusions										
Entreprises	7	37	15	3	14	55	54	4	1	190
Particuliers	2	8	4	1	8	71	45	9	0	148
Total des exclusions	9	45	19	4	22	126	99	13	1	338
Nombre de lettres de réprimande										
Entreprises	–	1	2	–	2	4	1	0	0	10
Particuliers	–	–	–	–	–	3	5	0	0	8
Total des lettres de réprimande	–	1	2	–	2	7	6	0	0	18
Total des sanctions appliquées	9	46	21	4	24	133	105	13	1	356

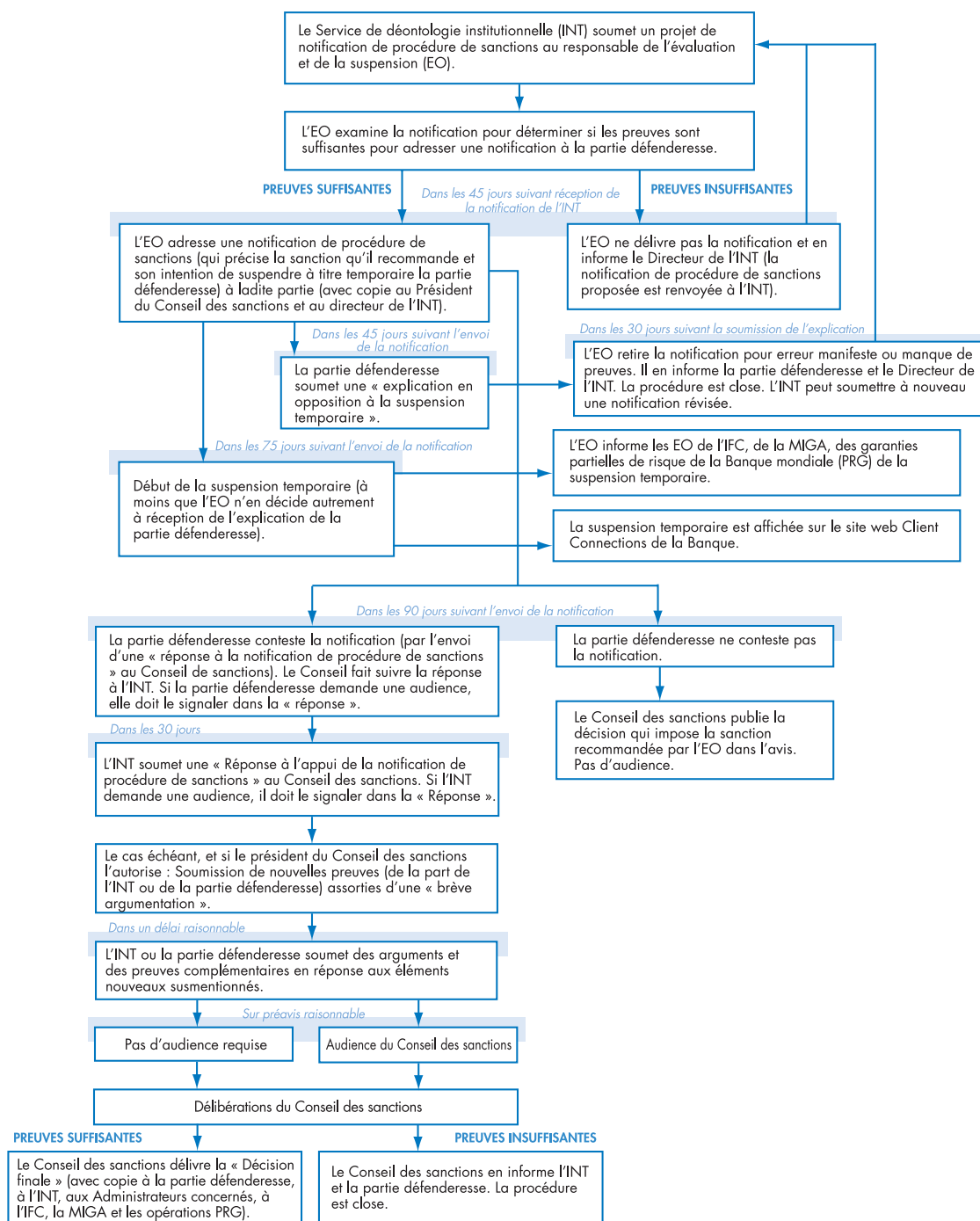
a Bien que le Comité ait suivi le processus des sanctions et exclu 99 entreprises et particuliers, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments, certaines personnes et entreprises ayant été exclues plusieurs fois.

b Dans certains cas, il a fallu plus d'une séance pour traiter une affaire ; alors que dans d'autres, plusieurs affaires ont été traitées en une seule séance.

c Un dossier a été instruit deux fois par le Comité des sanctions, au cours de l'exercice 01 et de l'exercice 04.

ANNEXE 8

DIRECTION DES SANCTIONS DU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE : Organigramme de la procédure de sanctions



ANNEXE 9

UNITÉS DU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE CHARGÉES DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA SURVEILLANCE DES OPÉRATIONS

SERVICE

Service de déontologie institutionnelle

FONCTION

Enquête sur les allégations de fraude et de corruption dans le cadre des projets financés par la Banque et les allégations de fautes professionnelles commises par des agents. Formule à l'intention des services opérationnels des Régions des recommandations pour protéger l'intégrité des projets.

Département des risques commerciaux de l'IFC

Fournit aux agents de l'IFC des conseils, un appui, une formation et des instruments pour la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ; élabore et instaure des contrôles internes, et en assure le suivi.

Panel d'inspection

Reçoit les plaintes des personnes affectées par l'exécution des projets et qui prétendent avoir subi des préjudices du fait de violations par la Banque mondiale de ses propres politiques et procédures.

Département de l'audit interne ^{33 34}

Effectue des audits pour évaluer l'utilité et l'efficacité de l'ensemble des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du Groupe de la Banque.

Département des prêts

Examine et approuve les éléments des accords de prêts qui concernent la gestion financière et les décaissements.

Groupe indépendant d'évaluation

Détermine les projets et les programmes qui fonctionnent, ceux qui ne fonctionnent pas, et évalue la contribution de l'institution, à terme, au développement général d'un pays.

Politique opérationnelle et services aux pays

Apporte des conseils et un soutien à la préparation et à la mise en œuvre des opérations de prêt et des activités hors prêt et la gestion des portefeuilles, y compris la supervision des fonctions de passation des marchés et contrats et de gestion financière de la Banque mondiale, et les directives qui gouvernent les relations de prêts et les conditions dont les prêts sont assortis.

Groupe d'assurance de la qualité

Effectue des évaluations en temps réel de la qualité du portefeuille de projets, et notamment de la supervision, de la gestion financière, et du suivi et de l'évaluation.

Service d'assurance de la qualité et du respect des normes pour les fonds fiduciaires

Cherche à améliorer l'application des principes de sauvegarde.

33 L'auditeur général rend compte au Président, et il relève du Comité de l'audit agissant au nom des Administrateurs (le Conseil). Cette hiérarchie favorise l'objectivité et la prise en considération appropriée des résultats des audits. Le mandat du département de l'Audit interne couvre pratiquement toutes les activités du Groupe de la Banque mondiale, à l'exception des dossiers médicaux du personnel et des Services de l'Ombudsman.

34 L'Audit interne apporte son concours aux équipes d'enquête du Service de déontologie institutionnelle lorsqu'elles le demandent.

ANNEXE 10

COMMENT SIGNALER DES ALLÉGATIONS DE FRAUDE ET DE CORRUPTION OU UNE FAUTE PROFESSIONNELLE COMMISE PAR LES AGENTS DU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE ?

Comment joindre le Service de déontologie institutionnelle ?

Les allégations doivent concerner directement le Groupe de la Banque ou des opérations financées par le Groupe de la Banque :

DIRECTEMENT

Téléphone : +1 202 458 7677

Télécopie : +1 202 522 7140

Courriel investigations_hotline@worldbank.org

PAR LA PERMANENCE TÉLÉPHONIQUE FRAUDE ET CORRUPTION

(service externe gratuit – 24 heures sur 24) :

Téléphone +1 800 831 0463
(traduction disponible)

Communications en PCV : +1 704 556 7046

Agent des bureaux extérieurs : appeler le numéro gratuit en passant par un opérateur de AT&T ou composer le numéro indiqué pour les appels en PCV.

PAR COURRIER :

PMB 3767
13950 Ballantyne Corporate Place
Charlotte, NC 28277
USA

En cas d'appel anonyme, veuillez fournir des informations aussi précises que possible sur les faits allégués.

LA TRANSPARENCE À L'ŒUVRE

KYAANI PRIMARY SCHOOL EXPENDITURE CHART OPERATIONAL A/C II O. 194 099724 BALANCE AS AT 31/8/04		
Vote head A/C DR (Ksh) CR (Ksh)		
Opening balances:		
Cash in hand		6388.20
Cash at Bank		189284.20
GOVERNMENT GRANT		140660.00
SUPPORT STAFF WAGES	15028.00	
TUITION MATERIALS	2292.00	
LT & T	15370.00	
CNTINGENCY	4218.00	
R.M.I	30191.00	
SPORTS & ACTIVITY	7610.00	
E.W & CONS.	1492.00	
POSTAL RENT	3700.00	
QUALITY ASSURANCE	10402.00	
BOOK STORGE	1240.00	
AICI-SIMBA	139318.00	6500.00
CLOSING BALANCES:		
CASH IN HAND CBF		2713.30
CASH AT BANK CBF		114684.70

GOVERNMENT GRANTS 2003		
AICI-(SIMBA)	AICI-(SIMBA)	
EXPECTED GRANTS	GRANTS RECEIVED	
Ksh. 449 X 436 = Ksh. 195764.00	Ksh. 198,458.00	
Ksh. 350 X 436 = Ksh. 152600.00		
TOTAL Ksh. 348364.00		
AICI II OPERATIONAL	AICI II GRANTS RECEIVED	
INITIAL GRANTS = Ksh. 28653.00	Ksh. 48,620.00	
110 X 436 = Ksh. 47960.00	Ksh. 48,620.00	
185 X 436 = Ksh. 80660.00	Ksh. 106,770.00	
BOOK STORAGE = Ksh. 25,000.00	Ksh. 90,698.00	
TOTAL Ksh. 182273.00	Ksh. 294,708.00	
TOTAL Ksh. 530,637.00	TOTAL Ksh. 521,819.00	
TOTAL EXPECTED Ksh. 530,637.00		
LESS GR RECEIVED Ksh. 521,819.00		
SHORTFALL Ksh. 8818.00		

KYAANI PR EXPENDITURE OPERATIONAL ACC BALANCE AS AT 31/8/04		
VOTE HEADS & A/C		
Cash at Bank CBF		
GOVT. Grant A/c		
SUPPORT STAFF A/c		
Tuition m A/c		
LT and T. A/c		
E.W & CONS. A/c		
RM and I A/c		
ACCOUNT NO. I A/c		
SPORTS & Activity		
Contingency A/c		
Quality Assurance		
Bank Fees A/c		
BOOK Storage		
Bank Interest		
Balances - 31/8/04		
Cash on hand		
Cash at Bank		

Des projets bien conçus et la participation des communautés, notamment la publication de l'emploi des fonds, atténuent les risques de corruption.