

**BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT
FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT**



**DIRECTIVES POUR LA PRÉVENTION ET LA LUTTE
CONTRE LA CORRUPTION ET LA FRAUDE
DANS LES OPÉRATIONS DU
GROUPE DE LA BANQUE**

POPR

FÉVRIER 2004

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Sigles et abréviations</i>	i
	<i>Définitions</i>	ii
Chapitre 1	Introduction et objectif	1
Chapitre 2	Taxonomie de la corruption	2
	2.2 <i>Définition de la corruption</i>	2
	2.4 <i>Typologie de la corruption</i>	3
	2.5 <i>Niveaux de corruption</i>	3
Chapitre 3	Bien-fondé de la lutte contre la corruption	5
Chapitre 4	Principes de base, règles et procédures pour la prévention et la lutte contre la corruption	7
	4.6 <i>Politique de tolérance zéro</i>	8
	4.7 <i>Conduite éthique du personnel de la BAD</i>	8
	4.8 <i>Lutte contre le blanchiment d'argent</i>	9
	4.9 <i>Procédures de passation des marchés et recrutement des consultants</i>	9
	4.10 <i>Comité d'examen des procédures de passation des marchés</i>	10
	4.11 <i>Procédures de décaissement des prêts</i>	11
	4.12 <i>Audit</i>	12
Chapitre 5	L'expérience des autres BMD	13
	5.2 <i>La Banque asiatique de développement</i>	
	5.3 <i>La Banque interaméricaine de développement</i>	
	5.4 <i>La Banque européenne pour la reconstruction et le développement</i>	
	5.5 <i>La Banque mondiale</i>	
Chapitre 6	Cadre d'action réglementaire pour la prévention et la lutte contre la corruption	16
	6.3 <i>Prévention de la corruption dans les opérations de la Banque</i>	16
	6.4 <i>Intégration de la lutte contre la corruption dans les opérations de la Banque</i>	17
	6.5 <i>Aide aux PMR qui en font la demande</i>	18
	6.6 <i>Participation aux initiatives régionales et mondiales</i>	19

Chapitre 7

Dans quelles conditions et comment la corruption peut-elle survenir dans les opérations de la Banque ?

21

7.2 *Identification des projets*
21

7.3 *Préparation des projets*

21

7.4 *Évaluation des projets*
22

7.5 *Exécution et supervision des projets*
23

7.6 *Passation des marchés*
24

7.7 *Décaissement et gestion financière*
25

Chapitre 8	Procédures de lutte contre la corruption dans les activités de la Banque	
	27	
	8.1 <i>Précautions générales</i>	
	27	
	8.2 <i>Responsabilité des gouvernements emprunteurs</i>	
	27	
	8.3 <i>Responsabilité du personnel de la Banque</i>	28
	8.4 <i>Informations à fournir</i>	
	30	
Chapitre 9	La voie à suivre et implications pour la Banque	31
	9.2 <i>Création d'un Comité de surveillance des fraudes et des actes de corruption</i>	31
	9.3 <i>Protection des dénonciateurs</i>	
	32	
	9.4 <i>Renforcement des capacités internes de la Banque</i>	32
	9.5 <i>Renforcement de la supervision des projets</i>	
	33	
	9.6 <i>Renforcement des capacités des PMR</i>	
	33	
	9.7 <i>Références et indicateurs</i>	34
Chapitre 10	Conclusion	
	35	

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AOI	Appel d'offres international
AON	Appel d'offres national
BAD	Banque africaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CPAR	Examen analytique sur la passation des marchés dans un pays
CSFC	Comité de surveillance des fraudes et des actes de corruption
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
ESAAMLG	Groupe d'action contre le blanchiment d'argent en Afrique de l'Est et en Afrique australe
FAD	Fonds africain de développement.
GIABA	Groupe intergouvernemental d'action contre le blanchiment d'argent en Afrique de l'Ouest
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	économiques Organisation de coopération et de développement
PGP	Profil de gouvernance d'un pays
PMR	Pays membre régional
UA	Union africaine

DÉFINITIONS

Banque signifie le Groupe de la Banque africaine de développement, comprenant la Banque africaine de développement, le Fonds africain de développement, et le Fonds spécial du Nigeria.

Blanchiment d'argent signifie l'acquisition, la possession ou l'utilisation des produits de la corruption ou de délits connexes, ou la conversion, le transfert, la dissimulation ou l'aliénation de biens pour cacher la vraie nature, origine, source, localisation ou propriété de biens issus de la corruption ou de délits connexes.

Collusion signifie une entente entre deux ou plusieurs personnes dans le but de commettre une fraude, un acte de corruption ou toute autre forme d'acte illicite.

Corruption signifie la pratique de concussions ou l'abus de pouvoir, de la confiance du public à des fins personnelles.

Dénonciateur désigne un employé de la Banque, le représentant d'une société régionale ou non-régionale, ou tout tiers qui notifie un acte de corruption intervenu dans une transaction de la Banque, en contactant la Banque de façon anonyme ou à découvert.

Détournement signifie un acte délibéré de toute personne qui s'approprie des fonds ou des biens publics ou privés qui lui sont confiés dans le but précis de l'exercice de ses fonctions officielles.

Exclusion signifie le fait de déclarer une entreprise ou une personne inéligible, définitivement ou provisoirement, pour soumissionner, participer comme sous-traitant à des marchés, ou pour en bénéficier.

Fraude signifie une dissimulation volontaire, une représentation intentionnellement inexacte, ou le non-respect par collusion des conditions d'un contrat.

Politique de tolérance zéro désigne la politique en vigueur au sein des BMD qui ne tolère aucun acte de corruption dans les opérations de prêt et hors prêt de la Banque.

Protection du dénonciateur désigne l'ensemble des mesures prises pour mettre à l'abri des représailles toute personne qui dénonce la fraude et la corruption dans les projets de la Banque.

Représailles signifie toute mesure prise à l'encontre d'un employé de la Banque ou d'une entité en raison de la dénonciation d'un manquement aux règles et règlements de la Banque par une entreprise, une personne ou toute autre entité.

Subornation signifie l'action d'offrir des avantages ou une commission dans le but d'influencer les actions ou les décisions d'une personne dans l'exercice de ses fonctions officielles.

1. INTRODUCTION

1.1 OBJECTIF ET BUT DES DIRECTIVES

1.1.1 Les présentes directives ont pour objet de : i) *fournir une définition pratique et un cadre conceptuel pour la compréhension des diverses formes, types et niveaux de corruption ; ii) préciser dans quelles conditions et comment la corruption et la fraude peuvent se produire dans les opérations de la Banque, et les modalités de leur prévention, et iii) définir des procédures sur la manière dont le personnel de la Banque et d'autres employés s'occupant d'activités du Groupe de la Banque doivent réagir à des actes de corruption et de fraude dans les opérations de la Banque.*

1.1.2 Les présentes directives s'inspirent de *la Politique du Groupe de la Banque en matière de bonne gouvernance*, de règles, politiques et procédures en vigueur, ayant trait à la corruption et à la fraude dans les opérations de la Banque, et complètent les initiatives en cours visant à renforcer les mesure de sauvegarde de la Banque par le biais des fonctions d'inspection et de médiation.

1.1.3 La lutte contre la corruption et la fraude est un combat à mener sur plusieurs fronts de manière à réduire les incitations à cet égard et les gains à en retirer, et, dans le même temps, accroître les risques qui y sont associés. Pour prévenir et atténuer l'incidence négative de la corruption sur le progrès économique, la stabilité politique et la cohésion sociale des pays membres, la Banque a adopté une stratégie anti-corruption en quatre points. Cette stratégie, qui fait l'objet d'une brève présentation à la section 5 de ce document, vise à illustrer les interdépendances et la synergie entre les composantes.

1.1.4 Ce document structuré en huit sections de fond. La section 2 fournit une taxonomie de la corruption, y compris une définition pratique, ainsi qu'une typologie et des degrés de la corruption ; la section 3 présente le bien-fondé de la lutte contre la corruption en passant en revue les récentes conclusions qui démontrent l'incidence négative de la corruption sur le développement des PMR ; la section 4 passe en revue les principes juridiques de base et les dispositions de diligence raisonnable qui sous-tendent la mission de la Banque que constituent la lutte contre la corruption et la promotion de la bonne gouvernance ; la section 5 définit le cadre réglementaire et les objectifs stratégiques des actions de lutte contre la corruption à la Banque ; la section 6 examine les règles et procédures en vigueur à la Banque en matière de prévention et de lutte contre la corruption.

1.1.5 Les sections 7 et 8 présentent les mécanismes de diligence raisonnable pour la prévention de la corruption, et leurs procédures d'application. La section 7 passe en revue et examine les domaines d'intervention les plus vulnérables à la corruption ainsi que les formes de manifestation de la corruption dans ces domaines. La section 8 traite de la responsabilité du personnel des PMR, de la Banque, et d'autres employés de la Banque dans la prévention et la lutte contre la corruption, et décrit les procédures et directives pour la gestion des cas de corruption dans le cadre des opérations de la Banque. La section 9 présente les perspectives d'avenir et les implications pour la Banque.

2. TAXONOMIE DE LA CORRUPTION¹

2.1 La corruption constitue le principal symptôme du dysfonctionnement de la gouvernance, caractérisé par des défaillances des institutions pour faire appliquer des règles de transparence, promouvoir des normes efficaces qui condamnent la vénalité et instituent des sanctions et des mécanismes d'exécution de celles-ci dans l'intérêt de la transparence et de la responsabilisation. La Banque reconnaît que la fraude et la corruption existent dans tous les secteurs de la société. C'est pourquoi, les présentes directives s'appliquent aux pratiques frauduleuses et de corruption dans les opérations du Groupe de la Banque aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé.

2.2 +

2.3 Le Groupe de la Banque, dans son document de Politique en matière de bonne gouvernance définit la corruption comme : *'la pratique de concussions ou l'abus de pouvoir, de la confiance du public à des fins personnelles'*. Bien qu'avec un peu moins de précision juridique, les *Règles de procédure pour l'acquisition des biens et travaux* de la Banque (2000) et les *Règles de procédure pour l'utilisation des consultants* (2000) présentées à la section 6.5.1 permettent une compréhension plus détaillée et une définition plus pratique de la corruption et des manœuvres frauduleuses qui soit assez souple pour inclure la vénalité dans les secteurs public et privé.

2.3 La stratégie et l'approche présentées dans les présentes directives sont conformes à la Convention des Nations Unies sur la corruption et au consensus dégagé sur la corruption par les actionnaires de la Banque, sous les auspices de l'Union africaine. La convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption, adoptée en juillet 2003, par les chefs d'État africains, identifie les neuf principaux éléments ci-après comme actes de corruption :

- la sollicitation ou l'acceptation, de manière directe ou indirecte, par un agent public ou par toute autre personne, de tout bien ayant une valeur monétaire, ou de tout autre avantage, tel qu'un don, une faveur, une promesse ou un profit pour lui-même ou pour une autre personne ou entité, en échange de l'accomplissement ou de l'omission d'un acte dans l'exercice de ses fonctions ;
- l'offre ou l'octroi à un agent public ou à toute autre personne, de manière directe ou indirecte, de tout bien ayant une valeur monétaire, ou de tout autre avantage, tel qu'un don, une faveur, une promesse ou un profit pour lui-même ou pour une autre personne ou entité, en échange de l'accomplissement ou de l'omission d'un acte dans l'exercice de ses fonctions ;
- l'accomplissement ou l'omission, par un agent public ou toute autre personne, d'un acte dans l'exercice de ses fonctions, aux fins d'obtenir des avantages illicites pour lui-même ou pour un tiers ;
- le détournement par un agent public ou toute autre personne, de biens appartenant à l'État ou à ses démembrements qu'il a reçus dans le cadre de ses fonctions, à des fins n'ayant aucun rapport avec celles auxquelles ils sont destinés, à son propre avantage, à celui d'une institution ou encore à celui d'un tiers ;

¹ Dans le contexte des présentes directives, la corruption s'entend dans un sens plus large qui inclut la fraude et le blanchiment d'argent.

- l'offre ou le don, la promesse, la sollicitation ou l'acceptation, de manière directe ou indirecte, de tout avantage non justifié accordé à une personne ou proposé par une personne occupant un poste de responsabilité ou tout autre poste dans une entité du secteur privé, pour son propre compte ou celui d'une autre personne, en échange de l'accomplissement ou de l'omission d'un acte, contrairement aux exigences de ses fonctions ;
- l'offre, le don, la sollicitation ou l'acceptation, de manière directe ou indirecte, ou la promesse d'un avantage non justifié à une personne ou par une personne affirmant ou confirmant qu'elle est en mesure d'influencer irrégulièrement la décision d'une personne exerçant des fonctions dans le secteur public ou privé, en contrepartie de cet avantage, que celui-ci soit destiné à elle-même ou à une autre personne, ainsi que la demande, la réception ou l'acceptation de l'offre ou de la promesse d'un tel avantage, en contrepartie d'une telle influence, que celle-ci ait été ou non effectivement exercée ou qu'elle ait été ou non déterminante pour obtenir le résultat escompté ;
- l'enrichissement illicite ;
- l'usage ou la dissimulation du produit de l'un quelconque des actes visés dans le présent article ;
- la participation en tant qu'auteur, co-auteur, intermédiaire, instigateur, complice avant ou après, de quelque manière que ce soit, à la commission ou à la tentative de commission, ou encore à toute manœuvre ou entente délictueuse visant à commettre tout acte visé dans le présent article.

2.4 **Typologie de la corruption** : le contenu et les expressions de la corruption et des manœuvres frauduleuses varient de manière considérable et appellent une réponse différenciée. Bien qu'elle suppose essentiellement que les agents publics agissent dans l'intérêt supérieur des entreprises privées, la corruption, selon son ampleur des pratiques, peut être catégorisée comme suit :

A. *Petite corruption* désigne l'exploitation de sa position d'agent public pour obtenir des gains privés dans l'accomplissement de services publics courants, par les agents publics élus/ou nommés, en contact avec le public, notamment la police, les fonctionnaires, les agents de douane, les agents du fisc, etc.

B. *Grande corruption* se produit lorsque le processus de prise de décisions publiques, ainsi que sa conception et son exécution, y compris ses agents - nommés/élus - sont compromis (capture de l'État). La grande corruption est très courante dans les processus de privatisation, de passation des marchés publics et de délivrance de permis et d'agrément.

C. *Corruption systémique* se dit lorsqu'il se pratique à la fois la petite et la grande corruption. La corruption systémique constitue le plus grand obstacle à l'efficacité du développement en ce sens qu'elle introduit la vénalité dans la prestation des services publics et dans le processus de prise de décisions publiques tout en accroissant le coût lié aux activités commerciales.

2.5 **Niveaux de corruption** : les actes constitutifs de corruption peuvent être classés selon le niveau d'interaction. Les actes de corruption et les manœuvres frauduleuses interviennent généralement aux trois niveaux suivants :

A. *Corruption dans les actions quotidiennes*

Au niveau des interactions entre les agents publics élus/nommés et les citoyens, les pratiques de corruption concernent les transferts de fonds, la vente de faveurs, le non-accomplissement d'un devoir et l'extorsion. L'objectif de ces acteurs peut consister à passer outre aux réglementations, à obtenir un traitement de faveur de la part des fonctionnaires, à se soustraire au paiement d'impôts légaux, ou à contribuer à l'enrichissement personnel des agents publics en complément de leurs salaires de secteur public. Les exemples de ce type de corruption comprennent des demandes de commissions aux commerçants, des dessous de table pour assurer un traitement favorable des demandes par les fonctionnaires, des demandes de paiement supplémentaire aux citoyens qui sollicitent des services publics, etc.

B. *Corruption au sein du secteur public*

À ce niveau, la corruption comprend les paiements aux supérieurs, les paiements pour obtenir des postes publics, les faveurs accordées aux agents publics, la collusion dans les manœuvres frauduleuses, et l'abus des biens publics de la part des entreprises d'État. L'objectif de ces acteurs consiste à exploiter leurs positions pour compléter leurs salaires, passer outre aux règles et règlements au profit de relations familiales ou ethniques, à vendre des informations à usage interne ainsi qu'à détourner des ressources publiques aux fins d'enrichissement personnel. Les exemples de ces types de corruption comprennent le délit d'initié (vente d'information dans le cadre des marchés publics), la rétention d'informations relatives aux procédures et réglementations, la présence de fonctionnaires au conseil d'administration d'entreprises qui traitent avec l'État (conflit d'intérêt), les agents publics qui acceptent des postes au sein d'entreprises qui sont des adjudicataires de l'État, etc.

C. *Corruption au niveau de la prise de décision*

Ce niveau comprend l'utilisation de la fonction pour l'enrichissement personnel en exploitant les failles du secteur public. Les objectifs de ces acteurs consistent notamment à faire profiter des entreprises qu'ils possèdent, acquérir des participations dans des entreprises bénéficiaires de marchés exclusifs de l'État, conseiller des entreprises qui négocient des contrats avec l'État, exploiter leur position d'initié pour racheter des actifs de l'État et exploiter leur position pour obtenir des licences exclusives pour devenir des monopoles. Les exemples de la corruption en matière de prise de décision comprennent le vote de lois en vue de favoriser un groupe particulier, l'accaparement de l'État pour exercer une influence, le copinage dans la privatisation des entreprises d'État, et la délibération en faveur de contrats pour lesquels on est sûr que les copains seront les seuls soumissionnaires éligibles.

3. BIEN-FONDÉ DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

3.1 Les preuves de l'incidence négative de la corruption sur les économies et les sociétés africaines abondent. Il ressort d'un grand nombre de travaux de recherche effectués, tant dans les PMR qu'à l'extérieur, que la corruption constitue un facteur qui sape la stabilité politique, ralentit le progrès économique et engendre des troubles sociaux. Le rapport sur le développement en Afrique (2001) intitulé *Renforcement de la bonne gouvernance en Afrique*² montre en quoi la corruption et les pratiques frauduleuses sont partiellement responsables de l'incidence de la pauvreté sur le continent, et plaide avec force en faveur d'une stratégie systématique et complète pour faire face au phénomène. De même, les résultats des enquêtes menées sur plusieurs pays notamment l'Indice de perception de la corruption (IPC)³ de Transparency International et les études du CAD de l'OCDE⁴ et d'institutions partenaires, fondées sur les données de Business International et de l'ICRG⁵, confirment une forte corrélation positive entre la corruption, la gouvernance économique/d'entreprise et la croissance.

3.2 La recherche effectuée sur les données internationales corrobore les effets profonds et préoccupants de la corruption généralisée sur la performance des institutions publiques et l'efficacité du développement. Il est démontré que la corruption peut majorer jusqu'à 100 % le coût des biens et services fournis par l'État. En altérant l'affectation des ressources, elle augmente les prix des services publics, réduit leur qualité, et en limite l'accès pour les pauvres. Les enquêtes auprès des ménages ont révélé que les pauvres dépensent en dessous de table une part disproportionnellement plus élevée de leurs revenus que les riches ; les ménages à faible revenu dépensent en moyenne 2 à 3 % de leurs revenus en pots-de-vin, contre 0,9 % pour les ménages riches. La corruption peut également coûter aux gouvernements jusqu'à 50 % de manque à gagner en recettes fiscales, tout en contribuant à réduire l'investissement étranger et national par l'accroissement du coût et du risque liés aux affaires.

3.3 La recherche empirique sur la nature et la prévalence de la corruption montre que le phénomène est plus ancré dans les pays qui disposent d'institutions et d'un régime politique faibles ; ce qui conduit à la conclusion que "toute politique qui crée un écart artificiel entre la demande et l'offre, crée une opportunité de profit pour les intermédiaires opportunistes."⁶ A l'inverse, les PMR qui disposent de fortes institutions de bonne gouvernance et des économies compétitives, sont celles qui, d'après les études, tireraient parti des effets bénéfiques de la croissance économique car ils ont peu de situations de rente à capturer.

3.4 L'incidence de la corruption est également fonction de la probabilité de se faire arrêter et sanctionner. Les études indiquent que la corruption est développée dans les pays où le système de gouvernement fait peu pour dissuader les dessous de table et autres pratiques de corruption, ce qui incite les principaux transgresseurs de la loi à croire qu'ils ont peu de chance d'être arrêtés et, le cas échéant, de devoir répondre de leurs actes devant les tribunaux. Par conséquent, l'enquête

² Banque africaine de développement, 2001. « *Rapport sur le développement en Afrique, Renforcement de la bonne gouvernance en Afrique* »

³ Transparency International, « *Indice de perception de la corruption* », www.transparency.org

⁴ OCDE (1999) Division de lutte contre la corruption, www.oecd.org/daf/nocorruption

⁵ Mauro, Paolo. 1997. "The Effects of Corruption on Growth, Investment, and Government Expenditure: A Cross-Country Analysis." Washington, D.C.: Institute for International Economics

⁶ Banque mondiale (1997), "Rapport sur le développement dans le monde : L'État dans un monde en mutation" Oxford University Press, Oxford.

du secteur privé a trouvé "une corrélation négative entre les niveaux rapportés de corruption et la prévisibilité juridique."

3.5 Plus récemment, une étude empirique sur plusieurs pays réalisée par des partenaires internationaux sur la base des pratiques optimales⁷ à travers le monde a identifié la persistance de la corruption comme étant un symptôme de mauvaise gouvernance. L'étude a évalué et étayé les effets nocifs de la corruption sur le développement du capital social, particulièrement au niveau des organisations de la société civile, et une étroite interdépendance entre les institutions publiques transparentes et responsables, un environnement politique propice et l'efficacité de l'aide.

⁷ Kaufmann, Kraay et Zoido-Lobaton (KKZ). Institut de la Banque mondiale, Washington, D.C., www.worldbank.org/governance/govdata2002.

4. PRINCIPES DE BASE, RÈGLES ET PROCÉDURES DE LA BANQUE POUR LA PRÉVENTION ET LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

4.1 Les dispositions de l'Accord portant création de la Banque africaine de développement lui confèrent la responsabilité fiduciaire de s'assurer que le produit d'un prêt quelconque consenti ou garanti par elle est employé exclusivement aux fins auxquelles ledit prêt a été accordé. En outre, la *Politique du Groupe de la Banque en matière de bonne gouvernance*, approuvée par le Conseil d'administration en 1999, souligne la lutte contre la corruption comme une condition nécessaire à l'amélioration de la gouvernance en Afrique et encourage la Banque à combattre la corruption dans le cadre de sa mission générale de promotion de la bonne gouvernance dans les pays membres. En outre, l'impératif de bonne gouvernance et les préoccupations liées à la corruption font l'objet d'une attention accrue de la part des PMR soucieux de consolider les gains induits par les récentes transitions démocratiques.

4.2 La Banque a placé la lutte contre la corruption au centre de sa mission de promotion de la bonne gouvernance dans les PMR. Les principes juridiques qui sous-tendent son engagement en faveur de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption découlent du consensus exprimé dans les Accords portant création de la Banque et traduit dans son Plan stratégique :

"contribuer au développement économique et au progrès social durables de ses États membres régionaux, individuellement et conjointement " (Article premier, Accord portant création).

Pour atteindre son but, la Banque ***"utilise les ressources à sa disposition pour financer des projets et programmes d'investissement qui tendent au développement économique et social de ses États membres régionaux "*** (Article 2).

Au titre de ces principes, ***"la Banque prend des dispositions pour s'assurer que le produit d'un prêt quelconque consenti ou garanti par elle est employé exclusivement aux fins auxquelles ledit prêt a été accordé. "*** (Article 17)

4.3 Outre ces dispositions de l'Accord portant sa création, la responsabilité fiduciaire fondamentale de la Banque vis-à-vis de son Conseil de gouverneurs et de ses parties prenantes stipule que la Banque ***"en accordant ou en garantissant un prêt, donne l'importance qui lui est due à l'examen de la capacité de l'emprunteur et, le cas échéant, du garant, de faire face aux engagements que le prêt leur impose. "***

4.4 La corrélation entre la bonne gouvernance et la réduction de la pauvreté dans les PMR est encore soulignée dans le Plan stratégique du Groupe de la Banque pour la période 2003-2007. Pour ce Plan, la *"bonne gouvernance constitue un facteur important dans la lutte contre la pauvreté. Conformément à sa politique générale récemment approuvée en matière de bonne gouvernance, la Banque focalisera son action sur les efforts des PMR en vue d'accroître la responsabilisation et la transparence dans la gestion des deniers publics, de mener des réformes juridiques, légales et réglementaires et de renforcer les capacités de réglementation et de contrôle des principales institutions publiques"*. Par cette décision, la Banque rejoint le consensus de plus en plus croissant au niveau des partenaires au développement en faveur des DSRP, qui fait de la bonne gouvernance une partie intégrante de la réduction de la pauvreté, en particulier pour les pays qui ont bénéficié ou souhaitent bénéficier de l'initiative en faveur des PPTE.

4.5 Afin d'accomplir sa responsabilité de diligence raisonnable, la Banque a adopté une approche proactive en matière de prévention de la corruption dans ses opérations, comme en témoigne le grand nombre d'initiatives visant à reformer les procédures de passation des marchés, le décaissement des prêts et la fonction d'audit. Aux mêmes fins, sont actuellement à l'étude des innovations au niveau des fonctions d'inspection, de médiation et le risque lié aux opérations. En outre, la Banque dispose de plusieurs mécanismes et procédures internes visant à prévenir la corruption dans ses opérations, à savoir :

4.6 *La politique de tolérance zéro*

4.6.1 La politique de tolérance zéro du Groupe de la Banque est intégralement appliquée lorsqu'il existe des preuves crédibles de corruption impliquant son personnel et ses activités. De même, des mesures sont prises pour s'assurer que les procédés et les procédures internes de la Banque sont conformes aux normes les plus élevés de responsabilité et d'intégrité. En vertu de cette politique, et conformément au Code de conduite du personnel de la Banque qui définit les normes de comportement acceptables, le personnel dont l'implication dans des pratiques de corruption ou des manœuvres frauduleuses dans le cadre de l'exercice des fonctions officielles est établie, fait l'objet d'une enquête minutieuse et est sévèrement sanctionné conformément au Règlement du personnel de la Banque.

4.6.2 La tolérance zéro s'applique également aux conditions convenues dans tout Accord de prêt. Lorsque la Banque établit des preuves crédibles de corruption dans ses opérations ainsi qu'un manquement aux obligations résultant de l'accord de prêt, elle applique une série de sanctions, dont l'annulation d'un prêt en totalité ou en partie. En vertu de la politique de tolérance zéro, il n'est toléré dans les activités de la Banque, aucun acte de corruption, ni aucune manœuvre frauduleuse, de quelque type ou forme que ce soit, et en aucune circonstance. La politique de tolérance zéro de la Banque est entièrement en harmonie avec les politiques et procédures adoptées par les autres banques multilatérales de développement.

4.7 *La conduite éthique pour le personnel du Groupe de la Banque*

4.7.1 Le Code de conduite constitue une déclaration des principes de base qui régissent le personnel du Groupe de la BAD dans l'exercice de ses activités. Il établit une distinction en ce qui concerne les actes privés qui sont en conflit avec les obligations que lui impose le statut de membre du personnel de la Banque. Le non-respect des règles énoncées dans le Code de conduite peut donner lieu à des actions susceptibles d'être considérées comme un manquement à la conduite ou une inconduite grave. L'infraction, si établie, est passible de sanctions prévues dans le Statut et Règlement du personnel de la Banque.

4.7.2 Le Code de conduite de la Banque stipule clairement qu'il existe un conflit d'intérêts dans le cas suivant : *"Il existe un conflit entre les intérêts d'un fonctionnaire et ceux de la Banque que ledit fonctionnaire est censé défendre au plus haut point, lorsque ces intérêts personnels tendent à compromettre l'indépendance de jugement et l'impartialité du membre du personnel concerné. Ce conflit est le rend inapte à prendre une quelconque décision au nom de la Banque sur une question donnée, ou à influencer toute décision y relative."*

4.8 *La lutte contre le blanchiment d'argent*

4.8.1 Suite à l'appel lancé contre le blanchiment d'argent au lendemain des attaques du 11 septembre 2001, la Banque, en tant que pourvoyeuse de lignes de crédit à des institutions financières des secteurs public et privé, a senti la nécessité de se prémunir contre de telles éventualités. Après un examen approfondi de la situation dans le cadre d'un groupe de travail, elle en est venue à la conclusion que face à cette question, il faudrait adopter une approche multidisciplinaire et multiinstitutionnelle. Étant donné que des institutions existantes, telles que le Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux (GAFI), des organismes régionaux de type GAFI et des groupes de travail régionaux spécialisés en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (ESAAMLG en Afrique de l'Est et Afrique australe, GIABA en Afrique de l'Ouest) sont mieux placées pour s'attaquer à ce problème dans un cadre multilatéral, la Banque continuera de jouer un rôle actif d'appui à cet égard. De même, dans la logique de son mandat, elle s'attachera essentiellement à aider les pays à favoriser l'éclosion de systèmes et régimes juridiques et réglementaires appropriés, dans le but de renforcer la croissance économique et le développement durable.

4.8.2 Dans le cadre de son rôle actif d'appui, la Banque collaborera étroitement avec l'UA au niveau régional en vue de la mise en œuvre de la disposition relative au *blanchiment du produit de la corruption* contenue dans la Convention sur la prévention et la lutte contre la corruption en Afrique, et des initiatives analogues dans le cadre du NEPAD. Au niveau mondial, la Banque continuera de travailler avec le groupe de travail sur la lutte contre le blanchiment d'argent dans le monde, dans le cadre des Nations Unies. Elle prendra également des mesures supplémentaires et spécifiques en vue de :

- Accorder une attention à la problématique du blanchiment d'argent dans son travail diagnostic, en particulier le CGP et la CFAA, destinés à assurer la stabilité et la gouvernance financière ;
- Fournir aux PMR une assistance technique et au renforcement des capacités sur la base du travail diagnostic ;
- Renforcer les systèmes financiers et les régimes réglementaires à travers les prêts à l'appui de réformes ; et
- Aider les PMR à développer des infrastructures commerciales saines à travers des réformes juridiques et judiciaires.

4.9 *Les procédures de passation des marchés et recrutement des consultants*

4.9.1 Les règlements de la Banque relatifs aux procédures de passation des marchés ne prêtent à aucune équivoque quant à leur approche et traitement de la corruption. L'article 2.12 des *Règles de procédure pour l'acquisition des biens et travaux* (édition janvier 2000) et l'article 2.11 des *Règles de procédure pour l'utilisation des consultants* (édition janvier 2000), donnent une définition de la corruption en matière de passation des marchés et de recrutement des consultants. L'article 212.2 stipule ce qui suit :

“Corruption” signifie le fait d'offrir, de donner, de recevoir, ou de solliciter toute chose ayant une valeur dans le but d'influencer l'action d'un responsable dans le processus de

passation et d'exécution des marchés, et couvre, notamment, la subornation et l'extorsion ou la coercition qui impliquent des menaces d'atteinte à la personne, au bien ou à la réputation ;

“Manœuvres frauduleuses” signifie une représentation inexacte des faits dans le but d'influencer le processus de passation ou d'exécution de marchés au détriment de l'emprunteur, et inclut la collusion entre soumissionnaires ou entre soumissionnaires et l'emprunteur (avant ou après la soumission des offres) en vue de fixer les prix des offres à des niveaux artificiels et non compétitifs.

4.9.2 Les règles et directives ci-dessus sont appliquées de manière systématique et rigoureuse afin de garantir une plus grande transparence dans les procédures d'acquisition des biens et travaux de la Banque. Les règles et procédures de la Banque ont été profondément remaniées pour être en harmonie avec celles des autres BMD, en 1996 et 1999. En conséquence, la Banque procède désormais à l'annulation d'une partie ou de la totalité d'un prêt ou d'un don si la procédure de passation des marchés s'avère entachée de corruption ou de fraude. De même, les entreprises dont l'implication dans des actes de corruption ou des manœuvres de fraude est établie peuvent se voir interdire toute participation aux marchés financés par la Banque, soit indéfiniment soit pour une période donnée. L'Unité de la passation des marchés maintient une base de données sur lesdites sociétés. Ces dernières années, environ trente processus d'appels d'offres ont dû être annulés et une demi-douzaine d'entreprises sanctionnées, de même que leurs filiales frappées d'interdiction de participer aux projets de la Banque.

4.9.3 De même, toutes les pratiques en matière de recrutement doivent être conformes aux réglementations de la Banque. Les *Règles de procédure pour l'utilisation des consultants* proscrirent de manière explicite le népotisme, le favoritisme sur la base de la nationalité ou de l'appartenance à un groupe, et la non-transparence dans les opérations de recrutement. Les membres du personnel de la Banque qui, de manière directe ou indirecte, ne se conforment pas à ces règles sont sujets à une réprimande, un renvoi ou une sanction juridique. Par ailleurs, les règles de la Banque autorisent les emprunteurs à introduire dans un formulaire d'appel d'offres un engagement de la part des soumissionnaires à se conformer aux lois anti-fraude et anti-corruption du pays emprunteur, y compris la subornation, pour des contrats au-dessus d'un certain montant.

4.10 ***Le Comité d'examen des procédures de passation des marchés***

4.10.1 Le Comité d'examen des procédures de passation des marchés (PRC) est un comité de cadres supérieurs nommés par le Président pour recevoir des rapports sur la corruption et la fraude dans la passation des marchés. Selon la pratique actuelle, lorsqu'un cas d'infraction aux règles de passation de marchés est porté à la connaissance de la Direction et que des investigations plus poussées sont jugées nécessaires, le Département de l'audit interne, les commissaires aux comptes ou des enquêteurs diligentés par ce département entreprennent une investigation sur les faits allégués. À l'issue de cette investigation, le département présente au Président ses conclusions et recommandations, qui peuvent préconiser des sanctions internes ou d'autres mesures pertinentes au regard des *Règles de procédure pour l'acquisition des biens et travaux* et des *Règles de procédure pour l'utilisation des consultants* de la Banque.

4.10.2 Par l'intermédiaire du Comité d'examen des procédures de passation des marchés, la Banque peut, à tout moment, recevoir et étudier les réclamations de soumissionnaires mécontents de la manière dont leurs offres ont été traitées. Ce Comité est indépendant et ses décisions, qui peuvent fort bien entraîner l'annulation de la procédure d'acquisition, sont sans appel. Par conséquent, il est maintenant possible pour la Banque d'annuler une partie ou l'intégralité d'un prêt ou d'un don, et de sanctionner une société si la procédure de passation des marchés est entachée de fraude ou de corruption et, sa culpabilité établie.

4.11 *Les procédures de décaissement des prêts*

4.11.1 La Banque consent des prêts et apporte une assistance technique aux PMR pour le développement économique, à des conditions stipulées dans les *Conditions générales applicables aux Accords de prêt et aux Accords de garantie*. L'intérêt porté sur le décaissement des prêts en tant que domaine potentiel de corruption constitue un problème qui appelle une surveillance stricte.

4.11.2 La Banque et le PMR emprunteur signent un accord ayant force obligatoire, qui constitue le principal instrument définissant les termes et conditions de l'opération de prêt. Ces accords s'appellent "*Accords de prêt*" pour ce qui est des prêts-projets et "*Protocoles d'accord*" pour les dons au titre de l'assistance technique apportée par le FAD. On peut trouver les conditions de ces accords dans le *Manuel des décaissements* (1997) de la Banque et les *Conditions générales applicables aux Accords de prêt et aux Accords de garantie*.

4.11.3 La corruption dans le cadre des décaissements de prêts de la Banque tombe sous le coup de l'article VII des *Conditions générales applicables aux Accords de prêt et aux Accords de garantie*. La section 7.01 stipule que : "*les fonds du prêt sont affectés aux diverses catégories de dépenses, assorties le cas échéant de pourcentages, à financer par la Banque au titre du projet et spécifiées dans l'Accord de prêt*" (soulignés par nous).

4.11.4 L'Article VIII des *Conditions générales applicables aux Accords de prêt et aux Accords de garantie* énonce les cas de suspension des décaissements des fonds de prêt pour des motifs qui pourraient être interprétés comme ayant trait à la corruption. La section 8.01 c) stipule : "*le Fonds suspend en totalité ou en partie le droit de l'Emprunteur ou du Garant au décaissement des fonds du prêt, à la suite d'un manquement de l'Emprunteur ou du Garant à toute obligation résultant de tout Accord de prêt ou Accord de garantie conclu avec le Fonds*".

4.11.5 Le chapitre 8.01 f) prévoit une suspension au cas où "*une des déclarations faites par l'Emprunteur ou le Garant au titre de l'Accord de prêt ou de l'Accord de garantie, ou toute attestation sur laquelle la Banque s'est fondée pour consentir le prêt est entachée d'une grave inexactitude*."

4.11.6 L'article IX des *Conditions générales applicables aux Accords de prêt et aux Accords de garantie* définit les conditions d'annulation du prêt par la Banque. La section 9.01.a iii) stipule que la Banque peut annuler un prêt si "*l'Emprunteur modifie la nature ou les objectifs du projet financé par les ressources du prêt*."

4.12 L'audit

À travers les fonctions de contrôle interne et externe, le Département de l'audit sauvegarde les actifs de la Banque et s'assure que les opérations de la Banque sont régies par les normes et considérations éthiques les plus élevées. Ce département évalue les environnements de contrôle au sein de la Banque et les forces des mécanismes de contrôle interne et des dispositifs institutionnels dans les États membres emprunteurs afin d'assurer que les rapports d'étape et les états financiers reçus des auditeurs externes donnent une image exacte de la conformité financière, notamment la conformité aux règles de passation des marchés, et du progrès physique de ses opérations. Il assure également la formation là où de tels mécanismes font défaut. L'indépendance du département constitue un atout majeur, qui l'affranchit de toute forme de pression dans l'accomplissement de sa mission. Par ailleurs, l'utilisation de la menace de l'audit pour obtenir des faveurs personnelles, ou faire obstruction à la publication des conclusions d'un audit pourrait être considérée comme une forme de corruption à combattre énergiquement.

5. L'EXPÉRIENCE DES AUTRES BMD

5.1 Il se dégage un consensus général entre les banques multilatérales de développement partenaires (BAsD, BERD, BID, BM) quant à la nécessité de lutter contre la corruption, de manière systématique et vigoureuse, tant au plan interne que dans le cadre de leurs opérations respectives. En fonction de la perception de l'ampleur et de l'incidence du problème et du caractère spécifique de la région, les BMD ont mis en place des procédures et mécanismes pour la prévention et la lutte contre la corruption. Les BMD, dans leur ensemble, sont déterminées à assurer l'intégrité de leurs opérations en astreignant leurs personnels et aux gouvernements emprunteurs à des normes d'éthique, de responsabilité et de probité les plus élevées, tout en renforçant les dispositions et procédures de répression, pour faire face aux cas de corruption dans leurs opérations. Le résumé ci-dessous donne une idée de la manière dont la fraude et la corruption sont traitées dans les autres BMD. Il n'a pas la prétention d'être exhaustif, et l'expérience des autres BMD sera intégrée à ces directives au fur et à mesure qu'on gagnera en expérience.

5.2 *La Banque asiatique de développement (BAsD)*

5.2.1 Au titre de la politique et des directives anti-corruption de cette institution, le bureau de l'auditeur général (OAG) constitue le point central pour la dénonciation des cas de fraude et de corruption intervenant dans les projets financés par la BAsD ou au niveau de son personnel. Une unité anti-corruption au sein de l'OAG est chargée d'enregistrer les allégations de fraude et de corruption, et de procéder à leur examen avant l'initiation de toute enquête préliminaire afin de décider de l'opportunité d'un complément d'information. Lorsqu'une enquête complémentaire est recommandée, un Comité de surveillance, constitué de six personnes désignées par le président, approuve la procédure et la portée de l'enquête, ainsi que l'entité de l'équipe d'enquête. Suite à la réception du rapport d'enquête, le Comité informe le président des conclusions, ainsi que de la sanction ou de la mesure corrective recommandée. La décision de ce Comité peut faire l'objet d'un appel devant un Comité de révision, dont la décision est, en revanche, sans appel et exécutoire.

5.2.2 Le personnel est encouragé à dénoncer tous les cas présumés de fraude ou de corruption intervenant dans le cadre des projets financés par la BAsD ou au sein de son personnel. Les procédures de notification des plaintes sont clairement définies ; la dénonciation peut se faire notamment par courrier électronique, par télécopie, par courrier postal, en personne, ou par téléphone. À cette fin, il importe de fournir des informations détaillées, à savoir qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment. Les enquêtes fondées sur les allégations sont menées en toute confidentialité et avec la plus grande discrétion, la banque utilisant une série de mesures pour protéger et préserver la réputation des dénonciateurs. Au nombre des mécanismes de communication de l'information au sein de la BAsD figure l'utilisation d'une ligne téléphonique spéciale qui alerte simultanément tous les membres de l'unité anti-corruption. On note également l'existence d'un fax sécurisé et d'une adresse électronique spéciale pour l'unité. Ces mécanismes se sont avérés efficaces en ce qui concerne l'encouragement des dénonciateurs qui souhaitent garder l'anonymat.

5.3 *La Banque interaméricaine de développement (BID)*

5.3.1 Le Comité de surveillance de la fraude et de la corruption (OCFC) est un organe interdépartemental composé de trois cadres supérieurs, et présidé par un vice-président exécutif. Ce Comité dispose d'un secrétariat et relève directement du président de la banque. L'OCFC a

pour mission d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures de contrôle pertinentes. Il assure des fonctions de surveillance interne, notamment la prévention, la détection et l'examen des allégations de fraude contre le personnel de l'institution. Il enregistre les allégations de fraude et de corruption, les examine et saisit l'organe pertinent pour enquête complémentaire. Le Comité décide des mesures correctives et des sanctions disciplinaires, fait des recommandations au Président en ce qui concerne les cas à transmettre aux autorités nationales et assure le suivi de l'application des sanctions prises.

5.3.2 Le personnel de la BID est vivement encouragé à notifier à l'OCFC, dans un délai de 72 heures, toute allégation de fraude ou de corruption. La dénonciation peut se faire aussi directement au président, aux vice-présidents, aux directeurs, ou aux bureaux de représentation nationale. Les plaintes de fraude et de corruption devront exposer les faits, préciser le moment de leur survenance, indiquer le lieu et l'identité des personnes qui se seraient rendues coupables de l'acte de corruption ou de la manœuvre frauduleuse, et établir le rapport entre l'incident allégué et les activités de la banque. Les notifications peuvent être faites à découvert ou de façon anonyme. Elles peuvent également se faire en personne auprès du secrétariat de l'OCFC, par un numéro téléphonique vert du Comité ou par téléphone normal – les deux pouvant être joints à partir de tout pays membre ; par courrier adressé directement à l'OCFC ; par courrier électronique à l'adresse électronique confidentielle et sécurisée du Comité ; par courrier électronique adressé au site Internet confidentiel et sécurisé de l'OCFC ; ou par message écrit transmis par le fax sécurisé de l'OCFC.

5.4 *La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)*

5.4.1 L'approche de la BERD en matière de lutte contre la fraude et la corruption dans ses opérations et dans ses pays membres a un champ limité. Actuellement, toutes les questions touchant à la fraude et à la corruption relèvent du bureau de l'agent principal chargé de l'observation des normes. Conformément à la pratique en vigueur, toute personne au sein ou en dehors de l'institution peut dénoncer des cas de fraude et de corruption dans les projets financés par la BERD. Les cas d'inconduite du personnel, des employés et des consultants de la banque dans le cadre de ses activités devront également être signalés. La notification peut se faire soit par un numéro vert direct soit par écrit. Le numéro vert servant à cette fin est géré par une entreprise indépendante dans la confidentialité la plus stricte, et les appels via cette ligne ne font pas l'objet d'enregistrement. Cette ligne est accessible à partir de tous les pays membres de la banque. Les rapports peuvent être rédigés en l'une ou l'autre des langues officielles de la banque ou des pays où elle intervient. Toutefois, les réponses aux appels via ce numéro seront en anglais, avec fourniture de services d'interprétation.

5.5 *La Banque mondiale (BM)*

5.5.1 Bien que toujours soucieuse de l'intégrité de ses opérations, la Banque mondiale n'a commencé à se préoccuper explicitement des questions de corruption et de fraude en tant que défis de développement qu'après l'année 1996. Depuis cette époque, la Banque a été à la pointe de l'action des BMD en matière de lutte contre la fraude et la corruption. En 1997, son Conseil d'administration a approuvé un cadre intégré de politique anti-corruption qui continue à guider ses efforts. Actuellement, le Comité de surveillance de la fraude et de la corruption (OCFC) au sein du département de l'intégrité institutionnelle sert de point central et joue un rôle de

coordination en ce qui concerne les différentes activités de lutte contre la corruption/fraude de la Banque. Constitué de directeurs de haut rang désignés par le président, et présidé par un directeur général, ce Comité se réunit une fois par semaine pour examiner toutes les allégations de fraude et de corruption reçues et/ou notifiées par tout membre de la Banque. Suite à une enquête préliminaire, l'OCFC détermine si les allégations sont suffisamment étayées, ainsi que le moment et la méthode de l'enquête complémentaire à mener.

5.5.2 Les allégations de fraude dans le cadre de la passation des marchés au titre des projets, les processus d'adjudication frauduleux, la fraude dans l'exécution des contrats, l'acquisition de biens et services entachée de corruption, les faux coûts de personnel/biens, l'établissement frauduleux des prix et la substitution frauduleuse des fournitures/produits, l'abus des fonds de la banque, la fraude en matière de voyage, et les vols et les détournements constituent autant d'incidents portés à l'attention de l'OCFC pour examen. Pour faciliter la notification des allégations de fraude et de corruption au Comité, il est mis à disposition un fax, une adresse électronique et un site Internet. En outre, un service d'écoute téléphonique, doté de fonctions multilingues, a été mis en place au sein de la Banque, fonctionne 24 heures sur 24, sept jours sur sept, et peut être joint par le personnel de la banque et le grand public à travers un système de ligne internationale gratuite. Les personnes ne désirant pas contacter le service d'écoute de la banque peuvent appeler une ligne directe extérieure gérée par une entreprise extérieure de spécialistes compétents qui observent des normes strictes de confidentialité. La notification peut se faire sous le couvert de l'anonymat, et tous les cas rapportés via le service d'écoute sont transmis à l'OCFC pour examen.

5.6 En résumé, toutes les BMD disposent de plusieurs procédures bien établies pour la notification des allégations de corruption et de manœuvres frauduleuses dans leurs opérations. Une autre pratique courante consiste à mettre en place un point focal de haut rang chargé de l'examen et des investigations des allégations. Outre les mesures de répression, les BMD s'attachent à renforcer continuellement les mesures de sauvegarde et les mécanismes de contrôle afin de veiller à dissuader les pratiques de corruption et de fraude. À cet égard, les procédures d'acquisition des biens et services font l'objet d'une révision suivie ; le personnel bénéficie d'une formation spécialisée visant à lui permettre de mieux déceler et dissuader la corruption ; et les fonctions de surveillance des procédures et contrôles des emprunteurs sont soigneusement examinées. Par ailleurs, les besoins de renforcement des capacités des emprunteurs, en tant que mécanisme de dissuasion, continue de bénéficier d'une attention soutenue de la part de l'ensemble des BMD. Enfin, les BMD échangent les bonnes pratiques et procèdent à l'harmonisation des approches et normes anti-corruption, particulièrement dans les domaines tels que la passation des marchés, le décaissement et la gestion financière.

6. CADRE D'ACTION RÉGLEMENTAIRE POUR LA PRÉVENTION ET LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LA FRAUDE

6.1 La stratégie et l'action de la Banque, aux fins de la lutte contre la corruption, s'inscrivent dans le cadre de sa politique en matière de bonne gouvernance, et sont menées en étroite concertation avec les PMR concernés. Lorsque l'environnement est miné par la corruption, l'efficacité des prêts s'en ressent. Pour que le travail de la Banque dans ce domaine puisse être efficace, deux conditions préalables doivent être remplies : d'une part, les PMR doivent démontrer de manière crédible leur engagement à relever le défi de la corruption et, d'autre part, le personnel et les opérations de la Banque doivent être au-dessus de tout soupçon.

6.2 La stratégie anti-corruption de la Banque appelle la prise de mesures internes et des mécanismes de sauvegarde efficaces, couplés à un programme d'action solide aux niveaux national et régional. Cette stratégie s'articule autour des quatre éléments suivants : i) *prévention de la corruption dans les opérations de la Banque* ; ii) *intégration des préoccupations de lutte contre la corruption dans les opérations de la Banque* ; iii) *fourniture d'assistance aux PMR qui en font la demande* ; et iv) *participation aux efforts régionaux et mondiaux*. La stratégie à quatre volets, présentée ci-après, fait fond sur les meilleures pratiques des BMD, et est, autant que possible, harmonisée avec les initiatives régionales et mondiales.

6.3 *Prévention de la corruption dans les opérations de la Banque*

6.3.1 L'existence de la corruption dans les opérations de la Banque constitue une sérieuse préoccupation pour ses PMR, sa direction et son personnel. La Banque a adopté *une politique de tolérance zéro* lorsqu'il existe des preuves crédibles de corruption au niveau de son personnel et de ses opérations. Faire face au risque que présente la corruption au sein de la Banque requiert, cependant, plus que des instruments de politique et un mécanisme. Cela exige des valeurs d'entreprise partagées et une culture de probité et d'intégrité, acceptées tant par le personnel que par la direction. Ainsi, outre les processus et procédures internes qui sont conformes aux normes d'entreprises les plus élevées, le Plan stratégique pour la période 2003-2007 réaffirme l'engagement de la Banque en matière de probité et d'intégrité institutionnelles. Par ailleurs, les valeurs prônées et les comportements adoptés par le personnel de la Banque au cours de l'année 2002 témoignent du rang élevé qu'occupent *l'intégrité* et la *transparence* dans la culture d'entreprise de la Banque.

6.3.2 Dans la pratique, *la tolérance zéro* constitue une stratégie directrice pour la prévention et la lutte contre la corruption dans les activités de la Banque, et reflète les conditions convenues à la section 8.01 c) des Conditions générales applicables aux Accords de prêt et aux Accords de garantie. Lorsque la Banque estime qu'il existe des preuves crédibles de corruption dans ses opérations et constate un manquement aux conditions d'un Accord de prêt, la direction applique une série de mesures, dont le refus de financer certaines dépenses, la suspension d'un décaissement, l'annulation d'un prêt en partie ou en totalité. Dans les situations où la corruption est généralisée et chronique, la Banque peut, après consultation du PMR, réduire ou suspendre son allocation au secteur et/ou pays.

6.3.3 La politique de tolérance zéro est complétée par des mesures de contrôle interne visant à sauvegarder la probité et l'intégrité dans les opérations de la Banque. Ces mesures comprennent notamment un code de conduite qui définit les normes acceptables en matière de comportement

du personnel ; des politiques transparentes de gestion des ressources humaines, y compris des procédures prévisibles de recrutement et de promotion ; des procédures pour l'utilisation des consultants et l'acquisition des biens, travaux et services ; des procédures de décaissement des prêts, des procédures clairement définies de prévention et de notification des pratiques de corruption – y compris les présentes directives ; la familiarisation du personnel avec les directives et autres codes/procédures pertinents, des mesures vigoureuses de contrôle et de répression visant à assurer l'observation de tout ce qui précède. Cela dit, la direction continuera à remanier ces directives ainsi que les autres politiques et procédures pour une efficacité accrue dans la lutte contre les risques de corruption présents et à venir.

6.4 *Intégration de la lutte contre la corruption dans les activités de la Banque*

6.4.1 L'intégration des questions de bonne gouvernance dans les activités du Groupe de la Banque passe par la compréhension par le personnel des causes, des effets et de l'incidence de la corruption sur leur secteur spécifique et/ou leurs sphères géographiques de responsabilité. Commenant en amont par le processus d'allocation des ressources, la Banque se fonde sur l'évaluation de la performance et des institutions du pays (CPIA) et les processus d'évaluation de risque pays pour apprécier la situation de bonne gouvernance et combattre la corruption dans les pays membres. L'allocation des ressources fondée sur le critère de CPIA dépend à près de 40 % de la bonne gouvernance et des questions connexes ; les PMR font des progrès sur la voie de la bonne gouvernance et l'intégrité institutionnelle, et cet effort est sanctionné par une augmentation des allocations annuelles, l'inverse étant le sort de ceux qui sont à la traîne.

6.4.2 Les plans d'activités et les outils de diagnostic par pays de la Banque (DSP, études économiques et sectorielles, CPAR, CPA, CGP, CFAA.) offrent un cadre pour le dialogue avec les PMR et orientent ses opérations sur le terrain. Dans le contexte des efforts déployés pour s'attaquer aux défis du développement des PMR et identifier les opportunités d'intervention de la Banque, les documents pays établiront le niveau et l'ampleur de la corruption sur le terrain ainsi que la détermination et la capacité des pays à faire face au phénomène. Ils examineront également l'incidence générale de la corruption sur les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs nationaux de développement tels que définis par les ODM/DSRP, et son impact sur l'efficacité des opérations de la Banque. Par conséquent, la politique de la Banque et le dialogue sectoriel avec les PMR porteront également sur la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption, de manière plus directe et explicite. Lorsque la Banque et le PMR conviennent que la corruption constitue une menace persistante pour les objectifs de développement du pays ou sape l'impact des interventions de l'institution, le pays procèdera à une évaluation plus détaillée des risques opérationnels, à des études de diagnostic sectoriel (CGP, CFAA, CPAR), et fera des recommandations quant à l'assistance que la Banque peut apporter au PMR pour l'aider à promouvoir l'intégrité et la bonne gouvernance.

6.4.3 La Banque s'attaquera aux risques de corruption au niveau de ses opérations en accordant une attention particulière à la transparence, à la responsabilisation et à l'efficacité par le biais d'une évaluation rigoureuse des risques et la mise en place de contrôles et de mécanismes internes de prévention. L'établissement de la preuve crédible d'un environnement dominé par la corruption pendant la phase d'identification peut constituer un motif pour interrompre une activité de prêt. En outre, dans les activités de prêt/hors prêt et des opérations d'assistance technique de la Banque, la vulnérabilité au risque de corruption durant le cycle des projets sera prise en compte dans la sélection des cellules d'exécution de projets (CEP), l'acquisition des

biens, travaux et services, le décaissement des prêts, de même que lors de la supervision et l'audit des projets. La capacité de la Banque à déceler et à prévenir la corruption dans ses opérations sera également renforcée par l'amélioration des compétences du personnel en poste et par l'attraction de nouvelles compétences dans les domaines de la gestion financière, de la passation des marchés et de l'audit d'enquête. À cet égard, la Division de la gouvernance de la Banque, créée en 2002, avec pour mission d'intégrer la bonne gouvernance dans les activités de la Banque jouera un rôle essentiel de catalyseur et de coordination.

6.4.4 La capacité institutionnelle des organes d'exécution et des institutions de contrepartie des PMR, en matière d'acquisition de biens et services, de respect des normes comptables, et de maintien de systèmes de contrôle interne fera l'objet d'une attention plus soutenue. La prise en compte des préoccupations relatives à la corruption bénéficiera également de formation interne du personnel de la Banque en matière de détection des "signes avant-coureurs" de la corruption, et en ce qui concerne les domaines d'intervention de la Banque particulièrement exposés à la corruption et aux pratiques frauduleuses.

6.5 *Aide aux PMR qui en font la demande.*

6.5.1 De plus en plus de PMR sollicitent une assistance auprès des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux pour la lutte contre la corruption. Ce type de demande peut également provenir d'acteurs non étatiques engagés dans la lutte contre la corruption. Dans le cadre de sa mission visant à promouvoir la bonne gouvernance, la Banque est bien placée pour appuyer les efforts des PMR dans cette lutte. Comme noté plus haut, une démonstration claire et crédible de l'engagement des PMR vis-à-vis des principes de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption reste essentielle pour le succès de ce processus. La Banque engagera au cas par cas et de façon dynamique un plaidoyer et un dialogue avec les PMR au sujet de l'impératif de combattre la corruption, et de la nature et de la portée de l'appui qu'elle peut apporter, qu'il soit financier ou technique. À l'heure actuelle, l'appui direct aux PMR sollicitant une aide dans ce domaine est fourni sous la forme de dons sur le guichet concessionnel FAD, les ressources du Fonds spécial nordique pour la gouvernance, et d'autres sources bilatérales.

6.5.2 Les prêts à l'appui de réformes en matière de gouvernance (PARG) constituent un autre instrument dont se sert la Banque pour réaliser la stabilité macro-économique et créer un environnement propice à une croissance durable, par l'amélioration de la gouvernance dans les PMR. Les prêts ne sont généralement pas ciblés et sont mis à disposition sous forme d'appuis budgétaires aux trésoreries des PMR, et pour le financement des dépenses de l'État. Ces prêts ne sont décaissés qu'après que les pays emprunteurs a satisfait aux politiques de réformes en matière de gouvernance convenues dans l'Accord de prêt. Les principaux domaines de réforme au titre des PBL de la Banque sont : *i) politiques de réformes en matière de commerce, ii) politiques de réforme des finances publiques, politiques budgétaire et monétaire, iii) réformes de la gestion du secteur public, iv) réformes du secteur financier et v) réformes sectorielles et politiques de concurrence, et réforme juridique et judiciaire.*

6.5.3 Les domaines éventuels d'assistance de la Banque en vue de réduire les opportunités de recherche de situations de rente et des pratiques de corruption dans les PMR comprennent l'appui aux lois essentielles et le renforcement des fonctions d'audit ainsi que des normes de responsabilisation ; la réforme du secteur public, l'intégration des règles/procédures régissant la

passation des marchés dans les régimes d'acquisition des biens et services ; la promotion des initiatives de suivi participatif du budget ; le renforcement de l'indépendance et des capacités des organismes de lutte contre la corruption et des bureaux de médiation ; et la promotion de l'éthique et du professionnalisme dans la fonction publique. La Banque peut également apporter un appui sous forme de connaissances aux PMR à travers des outils de diagnostic et des études économiques et sectorielles qui explorent les causes et les effets pervers de la corruption, ainsi que des conseils aux gouvernements et acteurs non étatiques des PMR.

6.5.4 La Banque jouera également un rôle dynamique de plaidoyer à cet égard. Le meilleur moyen d'y parvenir est d'approfondir ses études économiques et sectorielles dans le domaine de la bonne gouvernance et de transmettre les conclusions. À cet égard, la Banque a organisé deux ateliers d'apprentissage sur la manière de s'attaquer à la corruption, et aide les PMR à renforcer leur capacité à agir sur ce fléau. Elle mène également des études détaillées dans le domaine de la gestion financière, des réformes fiscales et des améliorations dans la prestation de services.

6.6 *Participation aux initiatives régionales et mondiales*

6.6.1 La mission de la Banque de promouvoir la bonne gouvernance et de lutter contre la corruption dans les PMR est compatible avec des initiatives régionales en cours visant à améliorer la gouvernance en Afrique dans le cadre de l'UA et du NEPAD. Ces initiatives régionales reconnaissent que la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption en Afrique reposent sur trois principes complémentaires : *des États forts avec des structures et institutions publiques efficaces ; partenariats entre les États africains et leurs citoyens, la société civile, et les partenaires internationaux ; et des dirigeants crédibles et responsables.*

6.6.2 La Banque renforcera son partenariat avec l'UA, d'autres partenaires régionaux et les législateurs des PMR afin d'encourager la ratification de la convention africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption, et d'harmoniser les lois nationales anti-corruption avec les instruments régionaux et internationaux, y compris la convention mondiale en cours d'examen aux Nations Unies.

6.6.3 On s'attend à ce que la collaboration entre la Banque et le Secrétariat du NEPAD en ce qui concerne la mise en œuvre des indicateurs de gouvernance économique et d'entreprise au titre du Mécanisme africain d'examen par les pairs (APRM) reprenne pour de bon une fois que le NEPAD sera entré dans sa phase d'exécution. De même, la collaboration entre la Banque et la CEA au titre de l'initiative régionale sur *l'Évaluation des progrès accomplis dans la réalisation de la bonne gouvernance en Afrique* se poursuivra également les années à venir.

6.6.4 En outre, la Banque initiera à titre préventif des activités "autonomes" de promotion de la bonne gouvernance et de lutte contre la corruption. En réponse aux besoins exprimés par les pays membres, et en tenant compte de la perception de gains à tirer des économies d'échelle, la Banque prendra de temps à autre l'initiative d'activités au plan régional/sous-régional, organisera des séminaires et des ateliers de formation afin de diffuser les meilleures pratiques et les dernières connaissances en matière de lutte contre la corruption. Les enseignements tirés du récent succès enregistré par la Banque dans le cadre de l'organisation de deux *ateliers régionaux de formation sur la lutte contre la corruption en Afrique* sont assez révélateurs à cet effet. Dans le cadre du suivi des deux ateliers, la Banque a été approchée par des partenaires internationaux

pour examiner la possibilité d'héberger et de gérer un site Internet spécialisé de lutte contre la corruption consacré à l'Afrique.

6.6.5 Par ailleurs, au plan régional, la Banque continuera de soutenir les associations professionnelles qui interviennent dans le domaine de la responsabilisation et de la transparence, ainsi que les institutions africaines de recherche telles que AFROSAI, le projet *Afro-barometer* et *l'Institut africain du droit*.

7. DANS QUELLES CONDITIONS ET COMMENT LA CORRUPTION PEUT-ELLE SURVENIR DANS LES OPÉRATIONS DE LA BANQUE ?

7.1 En sa qualité de pourvoyeuse de capitaux de développement aux PMR, la Banque est nécessairement obligée d'instituer des mécanismes efficaces de contrôle dans ses opérations de prêt, plus particulièrement, en ce qui concerne la passation des marchés et le décaissement, et de d'évaluer elle-même les questions susceptibles d'avoir une incidence sur le succès de ses interventions. La Banque est par conséquent tenue de faire appliquer de manière vigoureuse des dispositions et normes de sauvegarde en s'assurant que des mesures appropriées de diligence raisonnable sont prises tout au long du cycle de vie de l'opération.

7.1.1 La prévention et la lutte contre la corruption dans les opérations de la Banque nécessitent des mesures de sauvegarde et des politiques/procédures internes pertinentes, de nature à rendre la pratique de la corruption et les manœuvres frauduleuses plus difficiles et rapidement détectables. La corruption et la fraude peuvent constituer des problèmes aux différentes phases du cycle du projet, mais singulièrement dans les domaines décrits ci-après :

- *Identification des projets*
- *Conception des projets*
- *Exécution des projets*
- *Passation des marchés*
- *Gestion financière*

7.2 **Identification des projets.** À ce stade du cycle des projets, il n'existe pas de possibilité d'occurrence directe de la corruption. C'est par contre à cette étape que l'on peut prévenir tout risque de corruption ou de fraude. Le personnel de la Banque doit expliquer à l'emprunteur le cycle du projet, les conditions de traitement de l'institution, et la responsabilité de la Banque ainsi que celle du PMR. En outre, l'environnement institutionnel ainsi que les risques économiques et politiques devront être évalués, y compris les risques de corruption. Au cours de l'identification, les agents de l'emprunteur peuvent essayer d'offrir des incitations ou d'exercer une pression sur le personnel de la Banque afin de passer outre les procédures normales d'identification, et les amener à identifier et sélectionner des projets et/ou des régions qui peuvent leur profiter directement ou indirectement. Le personnel de la Banque doit rester vigilant par rapport à ces éventualités.

7.3 **Préparation des projets.** C'est à ce stade que les concepts sont traduits en programmes avec des paramètres détaillés, des quantités mesurables d'intrants/d'extrants et des coûts unitaires. L'institution de mesures rigoureuses de protection en amont au cours de la phase de préparation est essentielle pour la réussite de l'exécution. De même, une mauvaise préparation rend des projets vulnérables aux manipulations qui peuvent entraîner des dépassements de coûts ou des retards d'exécution. Les PMR emprunteurs et la Banque constituent les principaux acteurs à ce stade. La préparation des projets peut être réalisée selon différents scénarios, notamment par les emprunteurs eux-mêmes, grâce à l'assistance technique/financière fournie par la Banque, ou par un accord de collaboration avec d'autres organismes. Dans l'un ou l'autre cas, le personnel de la Banque est appelé à collaborer étroitement avec les PMR emprunteurs afin de s'assurer que les

objectifs, la conception et les composantes du projet sont réalistes, et que l'estimation des coûts est soigneusement effectuée sur la base des meilleures solutions techniques possibles.

7.3.1 Durant la préparation, le personnel devra s'attacher à valider les besoins d'acquisition de biens et travaux par rapport aux procédures de passation des marchés de la Banque, et à la fiabilité des procédures comptables et de contrôle interne. Il conseillera également un organigramme réaliste pour l'organe d'exécution, y compris les méthodes appropriées de suivi et d'évaluation rétrospective. Par ailleurs, le personnel de la Banque devra être vigilant par rapport aux tentatives de surestimer l'ampleur des travaux, le temps/les ressources nécessaires pour la réalisation du projet.

7.3.2 Pendant la préparation, le personnel doit s'assurer que les modes d'acquisition proposés sont conformes aux procédures de la Banque en la matière. Il donnera également des avis sur une modalité réaliste d'organisation de l'organe d'exécution, comportant notamment des systèmes appropriés de suivi et d'évaluation. De même, le personnel devra être vigilant pour déjouer des tentatives de surestimation de la portée du travail, des délais ou des ressources nécessaires pour mener à bien le projet.

7.4 ***Évaluation des projets.*** Il s'agit d'une évaluation critique, par le personnel de la Banque, de tous les aspects d'un projet, y compris sa pertinence, sa faisabilité et son efficacité potentielle avant la prise par le Conseil d'administration d'une décision quant à l'approbation ou non d'un concours. L'évaluation est essentielle pour assurer la qualité à l'entrée et mettre en place les mécanismes d'exécution et de contrôle. Dans le cadre de cette phase, le personnel de la Banque et l'emprunteur, après examen, conviennent de la conception, de l'exécution, et des mécanismes de suivi et de contrôle. À ce niveau, le personnel de la Banque doit prêter une attention particulière aux mécanismes de passation des marchés pour s'assurer que l'acquisition des biens, travaux et services se fera par des procédures d'appel d'offres justes et transparentes, conformément aux règles de la Banque. Le personnel devra également examiner avec les agents du PMR les méthodes/procédures de décaissement de la Banque, et s'assurer de leur compréhension, de manière à réduire au minimum les risques de corruption basée sur le décaissement en aval du cycle du projet.

7.4.1 Au cours de l'évaluation, l'équipe de la Banque devra également s'assurer de l'existence d'un cadre efficace pour l'établissement de rapports comptables et financiers. Un mécanisme efficace de contrôle financier est essentiel pour garantir une exécution et une gestion saines du projet par l'emprunteur. Ce mécanisme permettra également au personnel de la Banque de vérifier la santé financière du projet et de dissuader des actes de corruption et des manœuvres frauduleuses. À ce stade, le personnel devra également évaluer les procédures comptables de l'emprunteur ainsi que les autres systèmes de contrôle, et s'assurer que ses normes sont acceptables. Lorsque ces systèmes de contrôle ne sont pas en place, la Banque exigera que les mesures appropriées soient prises à titre de condition du prêt.

7.4.2 Dans le cadre du processus d'évaluation, le personnel doit également examiner et vérifier la mise en place d'un mécanisme administratif et institutionnel pertinent au sein de l'organe d'exécution. Il s'agira de s'assurer notamment qu'un personnel compétent de contrepartie a été affecté au projet ; que des installations et un environnement de travail appropriés ont été fournis

pour mener à bien les travaux, et que l'organe d'exécution est soutenu à travers une dotation budgétaire adéquate afin de garantir la mise en œuvre.

7.5 Exécution et supervision des projets : il s'agit d'un ensemble d'activités continues qui commencent avec la signature du prêt pour se terminer à l'achèvement du projet. Le rôle principal de la Banque au cours de cette phase est de s'assurer que l'emprunteur exécute le projet avec la diligence nécessaire pour réaliser les objectifs prévus et conformément à l'Accord de prêt ; de déceler les problèmes qui naissent, notamment la fraude et la corruption, et d'aider l'emprunteur à les résoudre, et prendre des dispositions opportunes afin d'annuler un projet lorsque sa poursuite n'est plus justifiée.

7.5.1 L'exécution constitue une phase importante où la corruption peut se produire. À ce stade, le phénomène est principalement une conséquence de la mauvaise conception et évaluation. Les principaux acteurs de cette phase sont : le personnel de la Banque, la cellule/l'organe d'exécution du projet, le consultant chargé de la surveillance et les entrepreneurs/fournisseurs. Le principal rôle de la Banque durant cette phase est celui de supervision. Le document d'exécution du projet (DEP) définit le cadre qui précise l'organe responsable de l'exécution, donne des détails sur l'accord conclu entre l'emprunteur et l'organe d'exécution, ainsi que le rôle de la Banque dans le cadre de l'exécution. Par ailleurs, le Plan d'exécution de projet (PEP) présente un plan assorti de délais précis, dont un calendrier d'acquisition des biens et travaux, un calendrier de décaissement pour chaque catégorie de dépenses, la mise en place de systèmes de gestion comptable/financière et un calendrier de recrutement d'un auditeur du projet.

7.5.2 Au cours de cette phase, les consultants chargés de la surveillance de l'exécution du projet peuvent être influencés par des entrepreneurs véreux et des agents du PMR, et les consultants peuvent agir de connivence avec l'une ou l'autre de ces parties. Le personnel de la Banque devra être conscient de telles éventualités. À titre de mesure de sauvegarde additionnelle, la Banque exige que les emprunteurs insèrent dans leur dossier de demande de propositions, une disposition anti-corruption, y compris une clause d' "*absence de conflit d'intérêts.*" Par ailleurs, l'obligation, au titre de l'Accord de prêt, pour les emprunteurs de soumettre des rapports d'étape mensuels/trimestriels devra faire l'objet d'une application stricte afin de servir de mécanisme de détection précoce de la fraude et de la corruption.

7.5.3 La surfacturation et les demandes frauduleuses de paiement au titre de produits non livrés ou de services non approuvés sur la liste des biens et services figurent au nombre des formes courantes de corruption durant la phase d'exécution. De telles pratiques se produisent lorsque le texte intégral de l'Accord de prêt entre la Banque et l'emprunteur, ainsi que la liste des services et activités éligibles et autorisés, ne sont pas communiqués au consultant. Dans le cadre de son devoir de supervision, le personnel de la Banque devra s'assurer que le contrat entre l'emprunteur et le consultant prévoit une liste détaillée des biens, services et activités éligibles et approuvés pour financement par la Banque.

7.5.4 Les contrats d'exécution de projet et les documents types d'appels d'offres de la Banque contiennent certaines clauses et dispositions définissant l'écart de variation admis en ce qui concerne les travaux et les résultats. Si l'on n'observe pas rigoureusement les dispositions prévues, de telles pratiques peuvent donner lieu à une exécution entachée de corruption. Pour

parer à une telle éventualité, le personnel de la Banque devra examiner attentivement la justification, l'utilisation et les implications de coût de ces impondérables. Le personnel de la Banque peut également renforcer son rôle de supervision en exigeant de manière stricte la soumission de rapports, dans les délais voulus, de la part des gouvernements emprunteurs, et en effectuant des visites inopinées sur le terrain. À l'occasion des supervisions physiques, le personnel de la Banque devra vérifier la livraison et la qualité du matériel telle que convenue dans l'offre initiale, et prendre des dispositions contre la dilution/réduction de la composition du matériel du projet par l'entrepreneur. En outre, le personnel de la Banque devra mettre à profit les missions de supervision physique et financière pour vérifier la conformité entre l'état d'avancement de l'exécution du projet et l'état de décaissement.

7.6 Processus de passation des marchés. Ce niveau figure au nombre des phases les plus vulnérables du cycle des projets. Pour prévenir la corruption à cette étape, le personnel de la Banque devra être au fait des pratiques de l'organe de passation des marchés de l'emprunteur, et avoir pris connaissance du dernier CPAR, afin de disposer d'informations de base, et s'assurer de la conformité aux règles et procédures d'acquisition des biens et travaux de la Banque. De même, l'emprunteur et le personnel de la CEP/de l'organe d'exécution devront avoir une bonne connaissance des procédures de passation des marchés de la Banque, notamment :

- i) *les modalités de publication des avis d'appels d'offres par le gouvernement emprunteur,*
- ii) *les conditions officielles de pré-qualification et d'éligibilité, et*
- iii) *les conditions administratives et de soumission liées à la conception du projet ;*
- iv) *Le processus d'évaluation des offres et l'adjudication des marchés.*

7.6.1 La collusion et l'obtention illicite d'informations constituent de sérieux problèmes pour certains marchés et requièrent une intervention par les spécialistes en passation des marchés de la Banque pour assurer la conformité aux normes les plus élevées de probité et de diligence. Les pratiques de corruption au niveau de la passation des marchés, dont le personnel de la Banque doit avoir conscience, sont, notamment :

- procédures inadéquates de publicité qui ne permettent pas aux soumissionnaires potentiels de prendre connaissance des appels d'offres ;
- réduction du délai de soumission et conditions administratives et légales peu raisonnables pour favoriser un soumissionnaire particulier qui pourrait être le seul capable de répondre aux exigences dans ce bref délai ;
- collusion et fuite d'informations confidentielles, donnant à un entrepreneur particulier un avantage par rapport aux autres, en ce qui concerne le montant fixé de l'offre et le délai de soumission ;
- utilisation de procédures nationales d'appel d'offres non approuvées par la Banque parce qu'elles rendent possible le favoritisme ;
- exercice de pression par les agents de l'emprunteur sur les soumissionnaires pour le retrait de leurs offres et collusion avec un soumissionnaire "choisi" ;

- soumission d'offres trompeuses qui contiennent de nombreuses réserves ou sont exprimées dans un langage sujet à de multiples interprétations de nature à favoriser le soumissionnaire.

7.7 **Décaissement et gestion financière.** Le décaissement est le processus par lequel les fonds de la Banque sont affectés à l'emprunteur conformément aux *Conditions générales applicables aux Accords de prêt et aux Accords de garantie*. Dans le cadre des opérations financées par la Banque, un entrepreneur/fournisseur introduit une demande de paiement, certifiée par le consultant et approuvée pour décaissement par l'emprunteur. Avant tout décaissement, le personnel responsable de la Banque vérifie la demande par rapport à la liste des biens et services, ainsi que la clause de hausse des prix de l'Accord de prêt. En cas de découverte d'anomalie, un complément d'information est demandé aux chefs de projet, et s'il s'agit d'une manœuvre de corruption/frauduleuse, les règles pertinentes de suspension de décaissement de la Banque sont enclenchées.

7.7.1 Les pratiques éventuelles de corruption résultant de l'inefficacité des procédures de gestion financière et de décaissement, comprennent ce qui suit :

- Double paiement résultant de la défaillance des mécanismes de contrôle financier.
- Falsification des factures et des pièces justificatives, et présentation de factures sans pièces justificatives, dans le but de profiter des failles du contrôle.
- Duplication ou alternance des documents comptables afin de dissimuler les transactions illicites.
- Retards volontaires dans la soumission des relevés de factures et des demandes de remboursement.
- Soumission de factures pour des services inéligibles ou pour le financement rétroactif de biens/services non approuvés, et utilisation de fonds à des fins non définies dans les offres.
- Utilisation de ressources du projet pour des paiements non autorisés avant la prestation d'un service, ce, très souvent de connivence avec les agents du gouvernement emprunteur.
- Utilisation de biens ou équipements acquis pour le projet à des fins qui n'ont rien à voir avec le projet.
- Dépenses opérationnelles excessives et remises non enregistrées.

7.7.2 Le personnel de la Banque peut également réduire les opportunités de corruption en veillant à la mise en place et à l'efficacité des systèmes d'établissement de rapports sur les comptes, le contrôle et la gestion financière de l'emprunteur. Dans le cadre de l'évaluation des projets, le personnel de la Banque doit certifier l'existence d'experts financiers au sein des CEP chargés d'évaluer les systèmes de tenue des livres concernant les dépenses au titre du projet. En cas de détection d'une insuffisance, des dispositions doivent être prises pour y remédier, et en

faire, au besoin, une condition du prêt. De même, les fonctions d'audit devront porter sur l'efficacité des contrôles internes et des dispositions institutionnelles en place. Aussi, les rapports et les recommandations des audits de projet devront être mises en œuvre avec sérieux, notamment en ce qui concerne les propositions de modifications des systèmes de gestion financière.

7.7.3 Les aspects ci-dessus ne sont que des exemples qui indiquent dans quelles conditions et de quelle manière la corruption dans les opérations de la Banque. Les agents corrompus sont très ingénieux et peuvent transférer leurs activités d'un domaine à un autre où les contrôles sont moins rigoureux. Par exemple, les fonctionnaires peuvent passer des pratiques de corruption au niveau des procédures de décaissement de prêt, susceptibles d'être décelées dans le cadre d'un audit, à une collusion avec des personnes corrompues qui soumissionnent à un marché. Malgré l'existence de règles, de procédures et d'autres mesures de sauvegarde pour combattre la corruption, ses auteurs trouvent de nouveaux moyens de dissimuler leurs activités, rendant ainsi la responsabilité de détection plus complexe et coûteuse en temps. Par conséquent, le personnel de la Banque doit être vigilant aux changements intervenant dans les opérations et attentif aux irrégularités dans les activités de leurs programmes de prêt.

8. PROCÉDURES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION DANS LES ACTIVITÉS DU GROUPE DE LA BANQUE

8.1 *Précautions générales*

8.1.1 La Banque et le PMR emprunteur ont une responsabilité partagée en matière de lutte contre la fraude et la corruption dans les opérations financées par la Banque. Toutefois, le personnel de la Banque ainsi que ses autres employés ont une responsabilité et une obligation particulières en ce qui concerne la prévention de la fraude et de la corruption, en maintenant des niveaux élevés d'intégrité morale dans leurs domaines respectifs de compétence. Le personnel et les autres employés sont donc tenus de se conformer sans réserve au Code de conduite du personnel ainsi qu'aux autres règles et procédures qui régissent les droits, devoirs et comportements du personnel en tant que fonctionnaires internationaux, et ceux des autres employés.

8.1.2 Outre l'intégrité morale, le personnel et les autres employés de la Banque sont tenus de faire preuve de diligence raisonnable dans l'évaluation des risques de fraude et de corruption dans le cadre de la conception et de l'exécution des projets/programmes. À ce stade, ils doivent évaluer soigneusement les risques de corruption et instituer des mesures de sauvegarde, notamment des phases de projet clairement définies avec des indicateurs mesurables qui traduisent la réalisation des conditions du prêt. Deuxièmement, les Accords de prêt et autres documents pertinents devront comprendre un accord explicite sur les composantes de projet devant être conforme aux normes d'appel d'offres national (AON) et celles devant satisfaire aux normes d'appel d'offres international (AOI). Troisièmement, il faudra convenir que les dispositions de contrôle dans le cadre du processus de décaissement, y compris les normes de gestion financière et comptable, prévoient le contrôle de l'utilisation des fonds et de satisfaction des conditions de prêt. En conclusion, les documents de projet devront être bien tenus afin de rendre possible un contrôle efficace dans le cadre de missions périodiques de supervision et de revue de portefeuille, et de faciliter la vérification des comptes après l'achèvement du projet.

8.2 *Responsabilité des gouvernements emprunteurs*

8.2.1 Les opérations de la Banque ne sont pas exécutées dans l'espace, et ne peuvent se dérouler de manière efficace dans un environnement où la corruption est chronique et généralisée. L'engagement sans réserve et l'action perceptible des gouvernements emprunteurs contre la corruption constituent par conséquent un premier pas essentiel. Dans le cadre des opérations de la Banque, les PMR ont obligation de garantir le respect total des engagements et conditions convenus dans l'Accord de prêt. Ces Accords contiennent des termes et des clauses de sauvegarde standard visant à dissuader et déceler la corruption dans les opérations de la Banque.

8.2.2 Les gouvernements emprunteurs peuvent également assurer l'intégrité des opérations de la Banque en adoptant et appliquant une politique de tolérance zéro dans le cadre de leurs opérations, et en se dotant de systèmes de contrôle interne efficaces, notamment en affectant le personnel de contrepartie ayant les qualifications et les compétences requises aux opérations de la Banque et en assurant la disponibilité des fonds de contrepartie. Toutefois, en dépit des efforts de prévention déployés par les gouvernements emprunteurs, le personnel de contrepartie affecté aux opérations financées par la Banque sera tenu d'observer les mêmes niveaux élevés

d'intégrité morale que le personnel et les autres employés de la Banque. Aussi, lorsque des preuves de corruption sont obtenues ou établies par un membre du personnel de contrepartie affecté aux opérations de la Banque, ce dernier sera soumis à la même exigence de notification énoncée dans les présentes directives et applicables aux personnel et autres employés de la Banque, ainsi qu'aux lois anti-fraude, anti-corruption et anti-subornation du PMR.

8.3 *Responsabilité du personnel de la Banque*

8.3.1 Avant et lors du lancement de toute activité de projet/programme financé par la Banque, le personnel de la Banque devra informer le personnel du PMR, le personnel de contreparties de projet, ou tout autre employé sous contrat direct ou indirect avec la Banque, son emprunteur, son consultant, son entrepreneur de ce que l'institution dispose et veille à l'application stricte d'une politique de tolérance zéro concernant toutes les formes de corruption et de pratiques frauduleuses dans ses opérations. Par ailleurs, la politique de tolérance zéro en matière de fraude et de corruption et les procédures de notification et de mise en œuvre prescrites dans les présents devront être insérées dans les Accords de prêt conclus avec les gouvernements emprunteurs, ainsi que les conditions des marchés soumis aux Règles de procédure pour l'acquisition des biens et travaux.

8.3.2 *Notification de la corruption.* Lorsqu'un membre du personnel de la Banque ou tout autre employé sous contrat avec l'institution, son emprunteur, entrepreneur ou fournisseur, constate des malversations ou reçoit des allégations écrites de corruption et/ou de pratiques frauduleuses dans le cadre d'une opération financée par la Banque, obligation lui est faite de notifier le cas ou l'allégation de bonne foi, quelle que soit la source, immédiatement, et au plus tard dans les 72 heures qui suivent. Les allégations de corruption et/ou de pratiques frauduleuses devront faire l'objet d'un rapport écrit confidentiel, adressé au secrétariat du Comité de surveillance de la fraude et de la corruption (CSFC), devant être mis en place immédiatement après l'adoption des présentes directives.

8.3.3 *Décision de notification :* La décision finale quant à savoir si la preuve ou l'allégation reçue devrait être portée à la connaissance du CSFC, conformément aux présentes directives et aux autres règles de la Banque, pour enquête, relève exclusivement du fonctionnaire, de l'employé ou de la source extérieure, et ne dépend d'aucune autorité supérieure ou approbation expresse. La notification de la malversation ou des allégations peut se faire en révélant la source ou en gardant l'anonymat. La non-notification des informations/allégations de fraude ou de corruption dans les délais prescrits à la section 8.3.2 ci-dessus, devra être expliquée au CSFC lors de la soumission du rapport.

8.3.4 *Défaut de notification :* En revanche, tout fonctionnaire de la Banque, tout autre employé ou élément extérieur, qui constate une preuve ou reçoit des allégations écrites de corruption et/ou de pratiques frauduleuses dans les opérations de la Banque, quelle qu'en soit la source, et qui omet de notifier une telle information au CSFC, conformément à la section 8.3.2, aux présentes directives et aux autres règles de la Banque, se rend en effet complice de l'acte, et est passible de sanctions prévues par les dispositions pertinentes du Règlement du personnel, et/ou de poursuites judiciaires éventuelles.

8.3.5 *Limites de l'intervention du dénonciateur* : Les présentes directives ne visent pas à transformer le personnel en police d'enquête. Par conséquent, l'intervention du fonctionnaire, des autres employés ou sources extérieures par rapport à l'examen de l'allégation de fraude et de corruption intervenue dans des opérations de la Banque cesse une fois qu'ils auront transmis la preuve/l'allégation de corruption dont ils ont connaissance. Au-delà de la notification de l'information détenue au CSFC, le fonctionnaire, les autres employés ou sources extérieures, ne devront, en aucune circonstance, essayer d'initier une enquête personnelle sur la question. En outre, sauf en cas de demande officielle de fourniture d'informations complémentaires de la part du CSFC, en vue de faciliter la compréhension du dossier, les dénonciateurs s'abstiendront de toute autre intervention dans l'affaire. Ils devront également s'abstenir d'en discuter davantage avec les fonctionnaires du PMR, le personnel de la Banque ou les personnes concernées.

8.3.6 *Décision d'initier une enquête* : Conformément aux Règles et procédures du personnel de la Banque (*section 10 : Sanctions, recours, Obligations*) et à la crédibilité de la preuve fournie, le CSFC, après une consultation en bonne et due forme des départements pertinents de la Banque, décidera s'il y a lieu de poursuivre l'enquête ou d'arrêter la procédure. Dans l'un ou l'autre cas, cependant, toutes les allégations et enquêtes seront traitées avec une grande confidentialité et discrétion, et l'identité de la source, en cas de notification avec révélation de la source, ainsi que la teneur de la preuve fournie, seront protégées.

8.3.7 *Conduite d'une enquête* : Lorsque la crédibilité de l'information fournie ou de l'allégation faite est avérée, le CSFC, avec l'accord du Président, donnera instruction au service d'audit interne ou aux auditeurs externes ou aux enquêteurs sous son autorité, pour mener une enquête approfondie sur la question, de concert avec les organes compétents de la Banque, conformément aux règles pertinentes d'enquêtes administratives de la Banque, telles que définies dans le Règlement du personnel. Une fois l'enquête lancée, la Banque veillera à ce qu'elle soit menée dans les délais voulus et conformément à la règle 101.02 dudit Règlement, dans le respect de la loi, et des exigences d'équité, d'efficacité et de confidentialité.

8.3.8 *Décision de ne mener aucune enquête*. Toutes les informations/allégations ne sont pas toujours étayées, et tous les cas notifiés ne pourront pas faire l'objet d'examen. Lorsque le CSFC, après un examen minutieux de la preuve fournie, décide de l'inopportunité d'une enquête complémentaire, il justifiera les fondements de cette décision et clora le dossier.

8.3.9 *Enquête et conclusions* : À l'issue de ses travaux, le Département de l'audit interne présentera ses conclusions et recommandations au CSFC. Ce comité, en exerçant toute la discrétion voulue, détermine la validité de la preuve présentée et la pertinence des sanctions ou réparations recommandées. Lorsque le Comité juge qu'une enquête a été bien conduite et qu'elle souscrit à ses conclusions, il a plein pouvoir pour décider de la suite à donner, y compris des sanctions.

8.3.10 *Sanctions* : Lorsqu'une enquête recommande une sanction disciplinaire formelle à l'encontre d'un membre du personnel, les dispositions pertinentes du Statut et du Règlement du personnel s'appliquent. En fonction de la nature des conclusions et des mesures recommandées, le personnel peut avoir à faire face à des mesures correctives ou des sanctions disciplinaires, notamment un blâme formel par écrit, une suspension sans traitement et un licenciement sans

préavis. Lorsque l'enquête recommande des sanctions internes ou d'autres mesures contre une société, le CSFC, en concertation avec le Comité d'examen des procédures de passation des marchés (PRC), peut recommander l'annulation de la procédure d'acquisition des biens et travaux et/ou l'annulation d'une partie ou de l'intégralité du prêt ou du don.

8.3.11 *Risque de notification* : La Banque mettra en place des mesures rigoureuses de sauvegarde afin de protéger l'identité et la réputation des *dénonciateurs* contre tout risque par rapport à des individus ou des firmes, pouvant résulter de la notification de cas de fraude ou de corruption. Ces mesures de sauvegarde viseront à rassurer le personnel, les autres employés ou les sources extérieures que la fourniture d'informations sur la fraude et la corruption ne comporte aucun risque direct ou indirect de vengeance ou de représailles, y compris pour leur sécurité personnelle et leur réputation professionnelle.

8.3.12 *Protection contre les fausses allégations* : La dénonciation est une arme à double tranchant qui doit être assortie de dispositions en vue de protéger les accusés. En conséquence, toute personne ou société accusée de pratiques de corruption et de fraude dans les opérations de la Banque continuera d'être présumée innocente jusqu'à ce que sa culpabilité soit établie par une enquête indépendante. Une telle enquête sera menée dans les délais voulus, et dans le strict respect de la loi. Au cours de cette enquête, la Banque protégera l'identité et la réputation de l'objet et la nature de l'enquête. Lorsque l'enquête de la Banque établit que les allégations n'ont pas été faites de bonne foi, mais pour des raisons imaginaires et/ou dans l'intention de nuire, elle prendra les mesures appropriées pour rétablir la réputation éventuellement souillée par la fausse allégation, et appliquer des sanctions disciplinaires aux auteurs.

8.4 *Informations à fournir*

8.4.1 Comme indiqué à la section 8.3.2 des présentes directives, le personnel de la Banque, les autres employés ou firmes disposant de preuves de fraude et de corruption intervenues ou en cours dans les opérations de la Banque devront les notifier au CSFC pour examen. Pour faciliter les enquêtes et l'examen de ces preuves, et décider de l'opportunité de mener des enquêtes complémentaires, les rapports et/ou allégations devront être le plus détaillés possible, et étayés par des preuves matérielles telles que des reçus, des photos et autres documents, dans la mesure du possible, et comporter les précisions ci-après :

- *qui a commis la fraude ou l'acte de corruption, qui était également impliqué dans le processus, et qui d'autre était témoin de l'incident ?*
- *ce qui s'est passé — une description détaillée de l'acte allégué de corruption/de fraude.*
- *quand l'acte allégué s'est-il produit ? heure, date, mois et année.*
- *où l'acte s'est-il produit ? —ville, pays, zone de projet, etc.*
- *comment s'est déroulé l'acte de corruption, et quelle a été l'implication spécifique du personnel de la Banque ou des autres agents de la Banque, y compris les consultants et les entrepreneurs ?*

9. LA VOIE À SUIVRE ET IMPLICATIONS POUR LA BANQUE

9.1 La détermination à prévenir la corruption dans les opérations de la Banque s'inscrit dans une politique et un cadre d'action réglementaire et stratégique plus larges d'intégration de la bonne gouvernance et de lutte contre la corruption dans les PMR. Toutefois, des mesures additionnelles sont requises pour veiller à ce que les efforts de la Banque dans ce domaine et les structures institutionnelles de facilitation soient conformes aux pratiques des institutions partenaires et aux bonnes pratiques naissantes. À l'heure actuelle, la Banque ne dispose pas de procédures officielles et/ou de mécanisme pour la notification et l'examen des allégations de fraude et de corruption. La section ci-après présente les mesures concrètes que la Direction mettra en œuvre pour faire face aux insuffisances perçues et renforcer l'impact des efforts de lutte contre la corruption de la Banque, ainsi que les implications liées à la mise en application des directives. Les actions décrites ci-dessous seront menées en tenant dûment compte des ressources disponibles et des autres contraintes.

9.2 *Création d'un Comité de surveillance des fraudes et des actes de corruption (CSFC)*

9.2.1 L'expérience des autres BMD montre que l'objectif de la Banque dans la lutte contre la corruption et l'efficacité des mécanismes de prévention et de lutte contre le fléau se réalisent mieux à travers un seul point de supervision. Les efforts visant à prévenir, déceler, enquêter sur les actes de fraude et de corruption dans les opérations de la Banque et les sanctionner seront plus efficaces et crédibles lorsqu'un organe unique de surveillance de haut niveau sera désigné comme point focal pour s'occuper de toutes les questions liées à la corruption et aux manœuvres frauduleuses. Par conséquent, dans le droit fil de ce qui précède, la Banque mettra en place, immédiatement après l'adoption de ces directives, un Comité de haut niveau, chargé de la surveillance des fraudes et des actes de corruption (CSFC).

9.2.2 Le CSFC servira de mécanisme de surveillance de la Direction. Ses attributions détaillées, énonçant son mandat, ses fonctions et ses procédures, seront élaborées après l'adoption de ces directives. Cependant, ce Comité, dont les membres seront nommés par le Président et qui sera présidé par un Vice-président, sera composé au minimum du Conseiller juridique général, du Directeur de l'audit, du Chef de l'Unité de la passation des marchés, et de deux autres membres, au besoin. Le CSFC sera doté d'un secrétariat pour l'accomplissement des tâches ci-après :

- *mise en place d'un système convivial pour recevoir les notifications d'allégations de fraude et de corruption dans les activités financées par la Banque ;*
- *examen de toutes les allégations et prise de décision sur la nécessité de les transmettre à l'Audit interne ou à d'autres organes compétents (Comité d'examen de la passation des marchés, Comité d'éthique du personnel) pour enquête complémentaire ou décision de fin de procédure ;*
- *élaboration de procédures et de mécanismes appropriés pour la protection des dénonciateurs et la notification anonyme des actes de corruption dans les opérations de la Banque ;*

- *supervision de toutes les opérations d'enquête administrative afin de s'assurer qu'elles sont réalisées dans les délais voulus et dans le strict respect de la loi, en conciliant notamment les exigences d'équité, d'efficacité et de confidentialité ;*
- *réception, adoption ou rejet des conclusions et recommandations du rapport d'enquête de l'Audit, et décision des mesures correctives et des sanctions pour les cas où l'occurrence de la fraude ou de la corruption a été prouvée ;*
- *transmission au Président des cas devant être soumis aux autorités nationales pour une action plus poussée, y compris des poursuites judiciaires ;*
- *suivi de l'application des décisions/sanctions, et présentation de rapports sur ses activités au Conseil d'administration selon les procédures d'établissement de rapports périodiques de la Direction.*

9.3 **Protection des dénonciateurs**

9.3.1 La prévention reste le mécanisme privilégié de la Banque pour faire face à la fraude et à la corruption dans ses opérations. Cependant, lorsqu'un acte frauduleux ou de corruption se produit, il est important d'encourager le personnel de la Banque, les autres employés et sources extérieures à notifier des preuves crédibles de tels actes, en leur garantissant une protection contre des brimades ou autres formes de vengeance, de représailles ou d'actes négatifs, du fait de la révélation d'une telle information. La protection des dénonciateurs permet de se focaliser de manière systématique sur le message donné plutôt que sur le messenger, et contribue à renforcer l'application des mesures de sauvegarde anti-corruption. La protection est accordée aux dénonciateurs tant qu'ils agissent de bonne foi, et croient raisonnablement que l'information rapportée et/ou les allégations faites étaient exactes.

9.3.2 En plus de la décision visée au paragraphe 9.2.1 de créer le CSFC, et pour lui faciliter la tâche, la Banque adoptera un programme formel de protection des dénonciateurs en vue de protéger l'identité des personnes qui dénoncent/révèlent des informations. Ce programme comprendra également des procédures et des mécanismes internes pour le traitement approprié des rapports, ainsi que le traitement et l'investigation appropriés des allégations. En plus des garanties générales de confidentialité et des procédures d'enquête visées à la section 8, le type, le champ et les limites des mécanismes de protection des dénonciateurs à adopter par la Banque, et les garanties qu'elle fournit seront fonction des considérations liées à la capacité organisationnelle de la Banque, des contraintes de ressources et du caractère institutionnel. La Direction examinera soigneusement des modalités alternatives de protection des dénonciateurs et prendra des dispositions concrètes en vue de la mise en œuvre d'un programme approprié pour la protection des dénonciateurs, à la suite de l'adoption de ces directives.

9.4 **Renforcement des capacités internes de la Banque**

9.4.1 L'application de la politique de tolérance zéro requiert le renforcement des capacités institutionnelles de la Banque pour enquêter sur la corruption et la dissuader. Cet objectif sera en partie atteint en augmentant le nombre des experts affectés aux activités de lutte contre la corruption, tant au sein de la Banque que dans le cadre de ses opérations. En outre, il sera

dispensé au personnel de la Banque une formation spécialisée dans des domaines tels que la vérification judiciaire, la détection des opérations de blanchiment d'argent, et les techniques de contrôle financier, afin de renforcer ses compétences techniques. La mobilité interne du personnel selon les règles de la Banque sera également utilisée pour prévenir des cas de fraude et de corruption. Par ailleurs, le personnel chargé des opérations bénéficiera d'une formation générale sur les thèmes de bonne gouvernance, d'éthique et de responsabilisation et les normes anti-corruption, et les experts en passation des marchés, en décaissement et les experts financiers, d'une formation sur les indicateurs d'alerte rapide de la corruption et des méthodes de détection. En outre, les informations concernant la politique de la Banque en matière de bonne gouvernance et sa stratégie de lutte contre la corruption seront incorporées dans le nouveau document d'orientation du personnel et largement diffusées. Dans le même ordre d'idées, la Banque procédera au réaménagement périodique de son organigramme et de ses procédures afin de créer un environnement propice à la lutte contre la corruption dans ses opérations.

9.5 *Renforcement de la supervision des projets*

La fréquence actuelle de la supervision des projets de la Banque est de 1,5 fois par an. Pour les opérations jugées à risque, ou exécutées dans un environnement à risque, des dispositions seront prises, sous réserve de la disponibilité des ressources, pour améliorer la fréquence et la durée des supervisions. L'amélioration de cette supervision passe également par un renforcement de l'expertise technique et du dosage de compétences du personnel de la Banque qui participe aux missions de supervision, des audits plus fréquents des opérations à haut risque, et une concertation systématique avec les partenaires présents sur le terrain. Une supervision accrue et une surveillance plus rigoureuse permettront d'obtenir des informations opportunes sur l'utilisation des ressources et de déceler et prévenir les fuites de fonds des projets dues à la mauvaise gestion ou à des abus. En vue d'améliorer la surveillance des projets, le Manuel des opérations sera révisé pour y inclure une liste de démarches relatives à la lutte contre la corruption et la fraude à accomplir par le personnel de la Banque aux différents stades du cycle des projets.

9.6 *Renforcement des capacités des PMR*

9.6.1 La capacité institutionnelle des emprunteurs est fondamentale pour assurer le respect effectif des garde-fous en matière de lutte contre la corruption contenus dans les Accords de prêt. Dans le cadre de la stratégie visant à renforcer l'assistance aux PMR qui adhèrent aux principes de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption, l'évaluation du risque pays, de la performance pays, ainsi que les autres outils de diagnostic pertinents seront utilisés pour déterminer la capacité des contrôles internes et les dispositions institutionnelles de l'emprunteur. Par ailleurs, les PMR mal classés en ce qui concerne les facteurs de gouvernance au titre du CPIA et pour lesquels le risque de corruption est jugé élevé, la Banque entreprendra des évaluations plus rigoureuses par le biais des CGP, CFAA, CPAR, et proposera des mesures correctives. En outre, les fonctionnaires des PMR bénéficieront d'une formation sélective et spécialisée portant sur la gouvernance et la lutte contre la corruption, devant être organisée par le biais de l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA). Cette formation sera adaptée aux besoins de chaque pays et axée sur les faiblesses recensées à la suite d'évaluations.

9.6.2 Dans le cadre de ses programmes de prêt et d'assistance technique, la Banque prévoit des dispositions financières pour l'audit annuel de ses opérations. Cependant, en raison de la faiblesse des mécanismes de contrôle interne et de l'incapacité des emprunteurs à se conformer aux normes comptables, de vérification et de passation des marchés, les rapports afférents à ces opérations ne sont pas soumis à des intervalles réguliers. La Banque contrôlera rigoureusement la conformité aux exigences de sauvegarde, telles que la soumission des rapports d'étape trimestriels et les rapports annuels de vérification, qui donnent une alerte précoce sur des problèmes naissants dans l'application des différentes clauses de sauvegarde prévues dans les Accords de prêt. De même, il sera fait davantage recours aux rapports d'étape et à l'opinion des commissaires aux comptes sur les activités financées par la Banque dans le cadre du dialogue de fond avec les PMR au sujet des besoins de capacités et de l'impérieuse nécessité de respecter les clauses de diligence raisonnable contenues dans les Accords de prêt.

9.7 *Mise au point de références et d'indicateurs*

9.7.1 Sans points de référence appropriés ni indicateurs de progrès mesurables, la Banque risque d'être accusée d'inaction et de voir l'efficacité de ses efforts de lutte contre la corruption remise en question. Pour faire face à ces préoccupations et évaluer le progrès accompli dans ce domaine, elle procédera à la mise au point de références et d'indicateurs appropriés pour étayer ses efforts de lutte anti-corruption. De même, le mandat du futur CSFC inclura l'élaboration d'une série de références et d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs destinés à mesurer les progrès accomplis dans la lutte contre la corruption, la démonstration des progrès accomplis et l'identification des difficultés à surmonter, et la soumission régulière de rapports au Conseil d'administration. Par l'intermédiaire de son secrétariat, le Comité recueillera également et diffusera des informations sur les enseignements tirés et les pratiques optimales des autres BMD. À titre indicatif, les références et indicateurs qui pourraient adoptés à cette fin, comprennent les suivants :

- cohérence entre les ratios de décaissement des prêts et l'état d'avancement physique de l'exécution ;
- soumission ponctuelle des rapports d'étape mensuels et trimestriels et des rapports financiers vérifiés sur les projets de la Banque ;
- mise en œuvre ponctuelle des mesures correctives, recommandées dans le rapport des commissaires aux comptes ;
- classement régional et mondial en matière de corruption des PMR emprunteurs dans lesquels les décaissements sont effectués et des projets exécutés. Exemples de classement : Transparency International, Afro-barometer, Banque mondiale, FMI, OCDE, ICRG, etc.
- réformes relatives à l'État de droit, y compris le délai imparti pour statuer sur les cas, le nombre d'affaires au dossier, autres mesures d'efficacité judiciaire.

10. CONCLUSION

10.1 La prévention et la lutte contre la corruption et les pratiques frauduleuses sont une entreprise foncièrement complexe, dans laquelle les progrès ne pourront qu'être graduels. Les présentes directives affirment l'engagement de la Banque à combattre la corruption dans ses opérations et définissent les procédures pour atteindre cet objectif. Elles traduisent la détermination de la Direction à promouvoir une culture de bonne et saine gestion, et à renforcer les dispositions de sauvegarde de la Banque par la transparence dans le processus de prise de décision, la qualité dans le cycle des projets et la rigueur dans la surveillance et la mise en exécution. Elles seront rehaussées par une large diffusion dans toute la Banque et auprès des parties prenantes extérieures, notamment sur le site web de la Banque. La formation du personnel – y compris l'orientation des nouvelles recrues – fera partie de la stratégie de diffusion pour aider les fonctionnaires à mieux comprendre et réagir aux cas potentiels de fraude et de corruption.

10.2 Ces directives seront complétées par des mécanismes rigoureux de conformité et d'exécution. Elles seront révisées et actualisées avec une certaine régularité au fur et à mesure que s'approfondira l'expérience dans la lutte contre la corruption dans les opérations de la Banque. À la suite de ces directives, la Banque s'inspirera de l'expérience des institutions partenaires (Transparency International, BERD, Banque mondiale) pour élaborer une liste de contrôle afin d'aider le personnel à mieux détecter les signes avant-coureurs de la fraude et de la corruption dans le cycle des projets.

10.3 Les leçons tirées de l'expérience des institutions partenaires continueront d'aider à enrichir la stratégie anti-corruption de la Banque et la mise en œuvre de ces directives. L'introduction de références et d'indicateurs provisoires de progrès servira de balise par rapport à laquelle le progrès sera mesuré et la voie à suivre définie. Dans le cadre de la procédure d'établissement de rapports périodiques à l'intention du Conseil, la Direction présentera des rapports sur les progrès réalisés et difficultés rencontrées dans ce domaine. L'engagement institutionnel de la Banque et l'adoption par elle d'une approche prospective de prévention et de lutte contre la corruption constituent une étape décisive et nécessaire pour la promotion de la bonne gouvernance en Afrique.