



THE AFRICAN CAPACITY  
BUILDING FOUNDATION

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT  
DES CAPACITES EN AFRIQUE

**POLITIQUE DE PREVENTION DE LA FRAUDE ET DE LA  
CORRUPTION DE LA FONDATION POUR LE  
RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE (ACBF)**



**POLITIQUE DE PREVENTION DE LA FRAUDE ET DE LA CORRUPTION DE LA FONDATION  
POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE (ACBF)**

**Bureau responsable :** Bureau du Chef des opérations

**Public cible :** Bénéficiaires au premier et au second degré des dons de l'ACBF  
et des membres de l'ACBF

**Responsable de liaison :** Le conseiller en politique des opérations de l'ACBF

**Documents antérieurs :** Aucun

**Documents associés :** Constitution de l'ACBF, Manuel des opérations, Accord de don,  
Guide des approvisionnements pour les bénéficiaires de dons,  
Manuel de décaissement, Guide des audits externes des  
projets et programmes financés par l'ACBF

**Version :** 1<sup>er</sup> juin 2010

**Approuvée :**

**Date d'entrée en vigueur :**

**Révision :** Après 2 ans ou selon que les circonstances l'exigent

<b>I. Contexte .....</b>	<b>4</b>
<b>II. Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>III. Description de la politique .....</b>	<b>5</b>
• Énoncé de la politique .....	5
• Objectifs.....	6
• Etendue.....	6
• Définitions .....	7
<b>A. Identification de la corruption, de la fraude et de la mauvaise gestion .....</b>	<b>8</b>
1. Cas et formes de corruption.....	8
2. Les domaines et activités à haut risque .....	9
<b>B. Cadre pour la prévention, la détection et le combat contre la fraude, la corruption et la mauvaise gestion .....</b>	<b>10</b>
1. Pendant la conception des projets.....	10
2. Pendant la mise en oeuvre des projets .....	10
<b>C. Dénonciation des cas de corruption, de fraude et de mauvaise gestion</b>	
1. Les aménagements institutionnels.....	11
2. Les procédures de dénonciation .....	12
• Dénonciations anonymes.....	13
• Dénonciation par des sources protégées.....	13
3. Responsabilités et approbations .....	13
<b>D. Enquête .....</b>	<b>14</b>
• Actions et conditions arrêtées pour la mise en oeuvre .....	15
• Formation .....	16
• Sanctions en cas de pratiques de fraude et de corruption .....	16
<b>IV. Conclusion .....</b>	<b>17</b>
<b>Annexe 1. Formulaire de dénonciation .....</b>	<b>18</b>
<b>Annexe 2 : Plan de mise en oeuvre .....</b>	<b>19</b>

## I. Contexte

La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF)<sup>1</sup> a procédé à deux révisions dans son portefeuille en 2009. Ces révisions ont fait ressortir la nécessité de concevoir des outils permettant de réduire l'exposition du portefeuille de l'ACBF à divers risques. Une politique de gestion de la corruption et de la fraude à l'usage des bénéficiaires des dons de l'ACBF a été identifiée comme l'un des instruments à développer en vue d'une application immédiate. Le présent cadre politique met donc en place des directives pour faire face aux problèmes de fraude, de corruption et de mauvaise gestion. La politique a été développée conformément aux principes des meilleures pratiques de manière à créer un environnement qui ne soit pas favorable à la fraude, à la corruption et à la mauvaise gestion. La politique doit être comprise par rapport à d'autres instruments tels que les Guides des opérations, des décaissements et des approvisionnements pour les bénéficiaires des dons, ainsi que les termes et conditions des Accords de don de l'ACBF.

Les procédures et manuels des opérations de la Fondation attestent que celle-ci est bien consciente de la corruption, de la fraude et de la mauvaise gestion. Le présent guide de politique a pour objectif de donner un contenu concret à cette prise de conscience en définissant un processus ex-ante et ex-post structuré pour combattre la corruption, la fraude et la mauvaise gestion à l'intérieur de l'ACBF et dans toutes les initiatives soutenues par cette dernière. Cette politique vise donc à promouvoir un environnement où la fraude, la corruption et la mauvaise gestion sont prévenues, détectées, font l'objet d'enquêtes, sont dénoncées et punies de façon effective, économique et efficace. Ce document doit être largement diffusé auprès des bénéficiaires de dons. Il ne remplace pas les mécanismes internes de lutte contre la fraude et la corruption à l'usage des bénéficiaires, mais les renforce plutôt. En cas d'incompatibilité avec les procédures internes de prévention de la fraude, de la corruption et de la mauvaise gestion des bénéficiaires, il faut s'en tenir plutôt à ce guide.

## II. Introduction

L'ACBF est engagée à promouvoir et à adhérer aux plus hautes normes de probité et de responsabilité dans l'utilisation des ressources publiques et applique une tolérance zéro aux cas de fraude et de corruption dans les activités et opérations financées par elle. L'ACBF est aussi déterminée à s'assurer que ses politiques, procédures et pratiques cadrent avec les meilleures pratiques et avec les normes les plus élevées de conduite éthique. Il est attendu des employés et des consultants qu'ils agissent de manière éthique, équitable et honnête.

Il est aussi attendu de tous ceux qui réalisent un travail ou toute autre activité pour l'ACBF qu'ils observent les normes les plus élevées de conduite. Toute conduite qui compromet la confiance du public et la confiance en l'intégrité et au professionnalisme de l'ACBF et de ses employés est inacceptable. Les bénéficiaires des dons de l'ACBF ont une responsabilité

---

<sup>1</sup> La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique est une institution de renforcement des capacités indépendante créée le 9 février 1991 grâce aux efforts conjoints de trois institutions multilatérales : la Banque Africaine de Développement (BAD), la Banque Mondiale et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), les gouvernements africains et les bailleurs de fonds bilatéraux. La création de l'ACBF était une réponse à la gravité du problème de capacités de l'Afrique et au défi d'investir dans le capital humain local et des institutions en Afrique sub-saharienne. Les membres actuels de l'ACBF comprennent les trois agences qui la financent (BAD, PNUD et Banque Mondiale), le Fonds Monétaire International (FMI) qui a rejoint la Fondation en avril 2002, 41 pays africains ainsi que des pays et institutions non africains.

fiduciaire de prévenir la fraude, la corruption et la mauvaise gestion dans toutes les initiatives soutenues par la fondation. Dans le cadre de l'exercice de cette responsabilité, l'ACBF reconnaît que les différentes étapes d'un travail portent en elles-mêmes un risque potentiel de corruption, de fraude et de mauvaise gestion.

L'ACBF devra donc:

- Adhérer strictement à son cadre interne de contrôle et appliquer de manière systématique les normes définies dans le règlement intérieur pour assurer transparence et responsabilité dans les opérations de la Fondation. A cet effet, l'ACBF prendra les mesures nécessaires pour s'assurer que ses opérations ne sont pas entachées de fraude, de corruption et de mauvaise gestion;
- Exiger que les bénéficiaires de ses dons réalisent les activités de leurs projets en accord avec les dispositions du présent document;
- Définir un cadre qui facilite la détection des risques de fraude et de corruption et encourager des réponses opportunes et efficaces à ces maux;
- Cultiver un environnement qui promeut la prévention, la détection ou la dénonciation des éventuels cas de conduite frauduleuse et corrompue, en développant la transparence à travers des processus de protection des dénonciateurs et des témoins;
- S'assurer que des mesures disciplinaires rapides et appropriées sont prises à l'encontre des coupables de conduite frauduleuse ou corrompue; et
- Définir des responsabilités et des justifications claires à travers une matrice d'actions pour prévenir la fraude, la corruption et la mauvaise gestion.

### **III. Description de la politique**

#### **● Énoncé de la politique**

- L'ACBF ne tolère pas la corruption, la fraude et la mauvaise gestion par ses employés, les participants aux activités financées par l'ACBF ou les bénéficiaires au second degré de ses dons. Chaque fois que l'ACBF sera informée d'allégations de fraude, de corruption ou de mauvaise gestion, elle prendra toutes les mesures nécessaires pour examiner la situation et mener une enquête. Au cas où cette enquête apporterait des preuves, l'ACBF prendra des sanctions et pourrait en référer aux autorités compétentes en vue d'une enquête criminelle et de poursuites judiciaires. L'ACBF pourrait suspendre les décaissements pour un projet pour permettre les enquêtes et, au cas où la preuve de la corruption, de la fraude ou de la mauvaise gestion est établie, elle annulera le don, déclarera le mauvais approvisionnement et réclamera le remboursement de toutes les sommes décaissées. L'ACBF pourrait déclarer inéligible pour financement toute personne physique ou morale qui aurait été par le passé coupable de corruption, de fraude et de mauvaise gestion et pourrait exiger que des actions disciplinaires et/ou criminelles soient engagées à l'encontre de cette(ces) personne(s) comme condition pour obtenir des dons de l'ACBF.
- Des dispositions spécifiques aux problèmes susmentionnés sont prévues dans l'Accord de don, dans le Guide des approvisionnements pour bénéficiaires de dons et dans le Manuel de décaissement de l'ACBF et pourraient être révisées de temps en

temps. Elles fixent les actions concrètes que l'ACBF va entreprendre au cas où la corruption, la fraude ou la mauvaise gestion sont suspectées ou prouvées.

Dans le cadre de la présente politique, l'ACBF exige des bénéficiaires de ses dons qu'ils adoptent et/ou renforcent leurs contrôles internes en vue de s'assurer que ces organisations sont efficaces dans la prévention, la détection et l'enquête sur les pratiques frauduleuses, corrompues, coercitives et de connivence dans l'application et l'utilisation des revenus provenant des dons. Entre autres, ceci se focalisera sur l'adoption par les bénéficiaires de dons de pratiques fiduciaires et administratives appropriées et d'aménagements administratifs pour s'assurer que les dons sont utilisées aux fins déclarées; ceci se focalisera aussi sur le partage du présent document de politique avec tous les bénéficiaires au second degré, le cas échéant, avec tous les membres et toutes les parties prenantes au projet pour la mise en œuvre; ceci se focalisera enfin sur l'engagement à collaborer pleinement avec le personnel de l'ACBF dans toute enquête sur des allégations de fraude et de corruption; et sur l'information de l'ACBF au sujet de toutes les allégations de fraude et de corruption en rapport avec l'utilisation du don.

- **Objectifs**

Ce document présente le cadre de l'ACBF permettant une prise de conscience de ce qui constitue la fraude, la corruption et la mauvaise gestion dans les initiatives soutenues par la Fondation et présente les structures dont l'ACBF exige la mise en place pour détecter et combattre les fléaux ci-dessus. La présente politique est une affirmation de l'engagement de la Fondation à prévenir et combattre la fraude et la corruption dans les opérations soutenues par elle. Cette affirmation est motivée par l'impact partout négatif de la corruption, de la fraude et de la mauvaise gestion concernant l'aide au développement.

- **Etendue**

Cette politique s'applique à toutes les initiatives soutenues par l'ACBF, aux bénéficiaires et bénéficiaires au second degré des dons de l'ACBF et à ses membres<sup>2</sup>, y compris les démarches faites dans le cadre de la préparation des projets et d'autres instruments qui pourraient être approuvés à l'avenir, indépendamment du niveau où ils se situent et du pays où les opérations auront lieu. Elle couvre toutes les circonstances où un employé fait un travail, des devoirs ou exerce des fonctions, ainsi que les activités connexes tels que les fonctions liées au travail, le voyage, les conférences et toutes les circonstances où une personne représente le bénéficiaire ou le bénéficiaire au second degré du don ou l'ACBF. La politique met l'accent sur les activités ou comportements qui pourraient constituer la fraude, la corruption ou la mauvaise gestion. La politique devrait être comprise en relation avec d'autres documents de l'ACBF tels que les politiques, les manuels, les procédures opérationnelles et les guides de procédure en matière de normes acceptables dans les opérations de l'ACBF.

Ce cadre de politique traite des sujets suivants: identification de la fraude, de la corruption et de la mauvaise gestion; sensibilisation des employés; structures responsables de la mise

---

<sup>2</sup> Utilisé ici pour nommer les consultants, les entrepreneurs, les membres de comités et tout autre employé désigné pour réaliser des fonctions liées à l'ACBF, les bénéficiaires et bénéficiaires au second degré des dons.

en œuvre; systèmes de notification et de détection; systèmes de notification externe et d'enquête; et conduite et procédures disciplinaires.

L'engagement de l'ACBF à détecter et combattre la fraude, la corruption et la mauvaise gestion est complété par d'autres aménagements entrepris par la Fondation pour améliorer son efficacité opérationnelle à travers une gouvernance renforcée, des contrôles et des pratiques de conformité internes et des pratiques de gestion des risques.

- **Définitions**

Le succès du présent cadre dépend beaucoup de la compréhension mutuelle des pratiques interdites. Les définitions données ici et les exemples cités dans la **Section a** visent à assurer cette compréhension mutuelle.

Corruption : est un acte par lequel une personne ou un entrepreneur d'une entité agit d'une manière contraire aux intérêts de l'entité et abuse de sa position de confiance pour réaliser des gains personnels ou des avantages pour elle-même ou pour une autre personne ou entité. Cette définition est restrictive.

Pratique corrompue : c'est le fait de donner, recevoir ou solliciter directement ou indirectement quelque chose de valeur pour influencer les actions d'une autre partie.

Fraude : elle est plus communément reconnue comme un sous ensemble de la corruption. Elle est définie comme une activité malhonnête qui cause une perte financière réelle ou potentielle à une autre personne ou entité, y compris le vol d'argent ou d'autres biens par des employés ou des personnes extérieures à l'entité, en faisant ou non usage de la tromperie à ce moment-là, juste avant ou immédiatement après l'activité. Ceci inclut aussi la falsification délibérée, la dissimulation, la destruction, l'utilisation ou l'intention d'utiliser des documents falsifiés dans une transaction normale ou l'utilisation inappropriée d'une information ou d'une position.

Pratique frauduleuse : c'est tout acte ou omission, y compris une présentation erronée qui, en toute connaissance de cause ou par erreur, trompe ou tente de tromper un tiers pour obtenir un bénéfice financier ou de toute autre nature ou pour éviter une obligation<sup>3</sup>.

Pratique de connivence : c'est un arrangement entre deux ou plusieurs entités en vue d'atteindre un objectif inapproprié, y compris d'influencer de manière inappropriée les actions de l'autre partie.

Pratique coercitive : c'est le fait, de manière directe ou indirecte, d'affaiblir ou de menacer d'affaiblir un tiers ou ses biens, de lui faire mal ou de faire mal à ses biens ou de menacer de le faire, dans le but d'influencer de façon inappropriée les actions de ce dernier.

Pratique obstructionniste : elle consiste à détruire, falsifier, altérer ou dissimuler des preuves dans une enquête ou à faire de fausses déclarations aux enquêteurs en vue d'entraver matériellement une enquête de l'ACBF sur des allégations de pratiques

---

<sup>3</sup> Définitions de l'Équipe spéciale de lutte contre la corruption des Institutions financières internationales, 2006

corrompues, frauduleuses, coercitives ou de connivence; et /ou à menacer, harceler ou intimider un tiers pour l'empêcher de dévoiler ce qu'il sait de l'enquête ou de poursuivre l'enquête, ou (ii) des actions visant à entraver matériellement l'exercice du droit contractuel de l'ACBF de réaliser des audits ou d'accéder à l'information. Et tout ceci, de manière délibérée.

Dénonciateur : ce terme désigne tout employé ou tout tiers qui dévoile la corruption dans une initiative soutenue par l'ACBF en contactant soit de façon anonyme, soit ouvertement, l'ACBF, les bailleurs de fonds de l'ACBF ou un bénéficiaire des dons de cette dernière.

Tolérance zéro : elle signifie que l'ACBF enquêtera sur toutes les allégations dans le cadre de la présente politique et que des sanctions appropriées seront prises quand les allégations seront fondées.

Mauvaise gestion : elle est définie comme une action ou une inaction grave qui est contraire à la loi, déraisonnable, injuste, oppressive ou purement discriminatoire, ou entièrement ou partiellement basée sur des motivations inappropriées.

## **A. Identification de la corruption, de la fraude et de la mauvaise gestion**

### **1. Cas et formes de corruption**

La corruption, la fraude et la mauvaise gestion peuvent avoir lieu à chaque étape du cycle d'un projet, de l'identification à l'aboutissement en passant par la commande. La présente politique vise donc à définir la corruption, la fraude et la mauvaise gestion et à donner des exemples de ce qui constitue la fraude, la corruption et la mauvaise gestion afin que les employés puissent facilement identifier rapidement ces vices et y faire face. La liste des pratiques présentée ci-dessous constitue ce qui est fréquemment appelé fraude et corruption dans ce document de politique. Ce sont :

- La mauvaise utilisation des revenus provenant des dons de l'ACBF ;
- La manipulation des appels d'offres/ le fractionnement des marchés pour éviter de lancer les appels d'offres, l'acceptation de soumissions tardives, la connivence avec les fournisseurs et les processus pour obtenir les résultats souhaités ;
- L'acceptation de pots-de-vin pour l'identification, la préparation et la soumission des rapports d'évaluation des projets d'une personne particulière ou d'une circonscription ;
- Les dépenses somptueuses, complaisantes ou excessives ;
- Les avances de paiement non autorisées et sans garantie ;
- La divulgation d'informations confidentielles avant que le processus de passation de marché arrive à son terme, afin de donner à un tiers un avantage sur les autres ;
- La falsification de documents et de signatures ;
- Le recrutement à un poste du fait des relations ou motivations personnelles et non sur la base du mérite ;
- L'attribution d'un nombre excessif de responsabilités à une personne ;
- L'absence de dénonciation d'un conflit d'intérêt<sup>4</sup> réel, perçu ou potentiel ;
- La perte de son indépendance du fait d'un conflit d'intérêt ;

---

<sup>4</sup> Le conflit d'intérêt peut être à la fois pécuniaire et non pécuniaire.

- L'acceptation de cadeau personnel pour aider une personne, un potentiel bénéficiaire de don ou un bénéficiaire à obtenir du travail ou à faire une soumission rapide à PRC (Comité de revue des projets) et au Conseil de direction d'un projet pour approbation ou pour décaissement ;
- L'utilisation des fonds d'un don à des fins personnelles ;
- L'utilisation des ressources d'un projet/programme pour des intérêts particuliers;
- L'obtention frauduleuse de paiements tels que les emplois fictifs, ou pour des tâches non effectuées ;
- Les dépenses opérationnelles élevées et sans documents justificatifs ;
- La réclamation des droits liés à un voyage sans l'avoir effectué ou sans avoir atteint les objectifs dudit voyage ;
- La certification de la réalisation d'un service sur la foi d'une déclaration sans être certain que le service a été rendu ou que les conditions du décaissement ont été remplies ;
- L'annulation par écrit de biens et de dettes tous recouvrables ;
- La manipulation du processus de sélection pour la nomination du personnel ;
- L'utilisation du temps et des équipements d'une organisation pour des tâches privées ;
- La mauvaise utilisation ou la divulgation d'une information officielle ;
- L'établissement de chèques au profit de fausses personnes ;
- L'utilisation de l'imagerie ou de la publication assistée par ordinateur pour produire des factures semblables à l'original ;
- La violation des règles d'approvisionnement pour les bénéficiaires de dons en vue de contourner délibérément les procédures établies ;
- La manipulation de documents d'appel d'offres en vue de donner un avantage injuste à un ou plusieurs soumissionnaires en violation des exigences de transparence et d'équité dans le processus d'adjudication.

## **2. Les domaines et activités à haut risque**

- La conception: à l'étape de conception de projet, les exigences et le budget du projet peuvent être surévalués dans le but d'empocher des dessous-de-table à la phase de réalisation ;
- L'approvisionnement et l'utilisation des ressources: les processus peuvent être manipulés; le processus devrait viser à s'assurer que les procédures d'appel d'offres sont justes, que les exigences et les contrôles réglementaires sont bien en place pour garantir que tout est exact et conforme et que l'utilisation des ressources est faite d'après l'Accord de don de l'ACBF et pour le plus grand profit de l'organisation ;
- Le recrutement: s'assurer que les processus de recrutement excluent tout favoritisme, népotisme, conflit d'intérêt et toute discrimination, et que les conditions de travail et de rémunération sont bonnes, justes et répondent aux besoins de l'organisation et du personnel ;
- Les technologies de l'information : s'assurer que la confidentialité est maintenue et que les données sont sécurisées ;
- Les activités financières et comptables: s'assurer que les systèmes ne peuvent pas être utilisés à d'autres fins, et assurer un niveau de responsabilité approprié dans les dépenses et la sécurité des ressources financières ;

- La gestion des dons: ciblage et correction des faibles dispositifs de surveillance, manipulation de la conception au profit de fournisseurs de services particuliers et changements d'emploi de temps pour satisfaire des intérêts particuliers ;
- Masse salariale: s'assurer que l'organisation paie des employés qui sont effectivement en service et non des employés fictifs.

## **B. Cadre pour la prévention, la détection et le combat contre la fraude, la corruption et la mauvaise gestion**

Les activités de fraude et de corruption, les pratiques de connivence, de coercition et d'obstruction sont susceptibles de détruire la structure du coût d'une initiative, la qualité et l'utilisation même des biens et services financés par l'ACBF telle que prévues dans l'Accord de don. Ce type de pratiques peut empêcher l'atteinte des objectifs de l'initiative et, par conséquent, saper la mission de l'ACBF. Le cadre pour la prévention, la détection et le combat contre la fraude et la corruption est inclus dans les processus de l'identification du projet, dans l'évaluation de la préparation et dans la mise en œuvre tels que détaillés dans les sections suivantes.

### **1. Pendant la conception des projets**

Les contrôles internes de l'ACBF représentent son principal rempart contre la corruption et la fraude. Une tâche essentielle que l'ACBF a mise en œuvre a été de s'assurer que chaque département ou unité a approuvé les manuels d'opération et de procédure. Les manuels sont importants pour la formation des nouveaux personnels, pour la mise en place des normes de service et l'évaluation de la conformité des opérations à ces manuels. Les manuels et les guides de procédures agissent comme des forces de dissuasion pour empêcher les employés de suivre leurs propres méthodes dans les processus de travail susceptibles d'exposer l'ACBF à des risques.

Le Manuel des opérations de l'ACBF présente le cadre pour un processus rigoureux dès l'identification et pendant l'étude et lors de l'examen des initiatives proposées pour assurer la qualité dès le départ. L'ACBF considère la qualité au début des projets comme une donnée essentielle qui permet de s'assurer le caractère approprié et l'efficacité des aménagements institutionnels existants pour détecter, prévenir et minimiser la corruption, la fraude et la mauvaise gestion. La portée et l'adéquation des systèmes d'approvisionnement et de gestion financière des potentiels bénéficiaires sont au-dessus des nombreux autres aménagements institutionnels essentiels que l'ACBF évalue aux étapes de l'identification et de la préparation des projets. Ces processus sont mis en œuvre par des équipes pluridisciplinaires qui évaluent les aménagements institutionnels des potentiels bénéficiaires ainsi que les composantes des projets sur les capacités et les méthodes d'approvisionnement, la gestion financière, les décaissements et les arrangements proposés pour la mise en œuvre en vue d'établir l'aptitude ou l'inaptitude des aménagements institutionnels à réduire l'exposition aux risques de corruption, de fraude et de mauvaise gestion. Le Comité de révision des projets est un autre maillon de haut niveau qui vérifie la justification, l'apprentissage et la prise en compte des rapports d'évaluation avant l'approbation finale, avec un accent particulier sur la réduction du risque.

### **2. Pendant la mise en œuvre des projets**

Les accords de don entre l'ACBF et ses bénéficiaires exigent que des dispositions soient prises pour s'assurer que les dons mis à la disposition des bénéficiaires soient utilisés pour

financer les projets pour lesquels elles ont été accordées. Tout comme l'ACBF, les bénéficiaires doivent apporter leur aide pour s'assurer que les dispositions de gestion rigoureuse mises sur pied soient adaptées à la prévention et à la détection des cas de corruption, de fraude et de mauvaise gestion sur tout arrangement en vue d'un financement au second degré.

À l'étape de la mise en œuvre d'un projet/programme, des missions de supervision et de contrôle, des audits annuels des projets/programmes et, dans la plupart des cas, les conditions d'efficacité des subventions sont les instruments qui sont conçus pour réduire les risques d'exposition d'un projet/programme à la fraude, à la corruption et à la mauvaise gestion. Les bénéficiaires des dons doivent s'assurer que les instruments tels que le Manuel du personnel renferment des mécanismes internes qui facilitent la rotation régulière des postes si possible pour éviter que le personnel ne dissimule des actes illégaux et pour s'assurer que chacun acquiert une vaste expérience pouvant servir à des fins de promotion.

### C. Dénonciation des cas de corruption, de fraude et de mauvaise gestion

#### 1. Les aménagements institutionnels

La Constitution de l'ACBF exige que celle-ci mette sur pied des systèmes et mécanismes appropriés pour s'assurer que les retombées de tout financement qu'elle accorde soient utilisées uniquement pour les buts pour lesquels ces financements ont été octroyés, avec l'attention requise accordée à des aspects économiques, à l'efficacité et à la viabilité technique.<sup>5</sup> Pour ce faire, et dans le cadre de la Stratégie de gouvernance de l'ACBF en tant que groupe, un Conseil exécutif solide, efficace et engagé est maintenant en place. Ce Conseil a formé un comité d'audit et d'évaluation des risques qui a pour rôle de développer et de faciliter l'exécution des dispositions de surveillance axées sur l'identification et la réduction à temps des risques. En interne, pour ce qui est du personnel, une politique de déclaration des biens a été mise sur pied pour faciliter la détection à temps et la réduction immédiate des risques éventuels. Un cadre en vue d'une gestion conforme aux règles établies a été développé et mis en application et est progressivement transmis aux bénéficiaires de dons à travers les travaux des responsables de contrôle des risques et des finances. A ces responsables, il incombe de détecter les premiers signes d'éventuels risques et d'en informer leurs dirigeants ou de s'en référer directement à l'audit interne pour vérifications approfondies et enquêtes. Le département des audits internes, qui est indépendant, est un outil interne d'identification et de réduction des risques. L'audit interne enquête sur les risques possibles au sein de la Fondation et au niveau des bénéficiaires de dons sur la base d'un échantillonnage. La révision des portefeuilles qui est maintenant totalement incorporée dans l'ACBF comme instrument de gestion des opérations est essentielle dans la détection et la réduction des risques au niveau à la fois des projets et des portefeuilles.

Dans le processus de mise en œuvre de cette politique, l'ACBF reconnaît qu'il existe des limites de capacité institutionnelle, technique et financière aux différents niveaux de ses partenaires. Par conséquent, les bénéficiaires directs et les bénéficiaires au second degré devront dans certains cas être appelés à démontrer ou à renforcer leurs capacités à

---

<sup>1</sup> Article iv de la Constitution de l'ACBF

combattre la fraude et la corruption avant ou pendant la période où ils recevront l'aide de l'ACBF, en fonction des circonstances. Pour éviter les problèmes de manque de capacités, les bénéficiaires devraient, quand c'est possible, collaborer avec les institutions nationales pour construire leurs stratégies de lutte contre la corruption, en mettant un accent particulier sur le renforcement des infrastructures nationales de prévention et de lutte contre la corruption et en apportant leur soutien direct aux organismes de régulation et d'audit.

L'atteinte des objectifs fiduciaires et stratégiques des bénéficiaires des dons de l'ACBF dans ce domaine dépend essentiellement de la possibilité de réduire les incidences de la fraude et de la corruption sur les opérations. Ceci implique par conséquent que les cas de corruption, de connivence, et de fraude soient détectés, dénoncés et traités à temps. Pour qu'il en soit ainsi, il faut mener des contrôles efficaces tels que ceux inhérents ou relatifs aux initiatives financées, appliquer de bonnes pratiques d'enquête, une bonne coordination entre les parties prenantes et un processus juste et transparent de sanction.

L'ACBF exigera que les bénéficiaires de ses dons adoptent des pratiques fiduciaires et administratives appropriées en plus des mesures institutionnelles qui garantissent que les dons soient utilisés pour les objectifs approuvés; qu'ils partagent ce document avec toutes les parties prenantes du projet pour sa mise œuvre ; qu'ils s'engagent à coopérer entièrement avec le personnel de l'ACBF dans toute enquête sur des accusations de fraude et de corruption impliquant l'utilisation des produits de la subvention; et qu'ils relaient à l'ACBF toutes les accusations de fraude et de corruption relatives à l'utilisation de la subvention. De plus, l'ACBF, sur la base d'un échantillonnage, établira régulièrement des rapports de conformité des bénéficiaires de dons vis-à-vis de la politique de lutte contre la fraude et la corruption.

## 2. Les procédures de dénonciation

Chaque membre du personnel a la responsabilité de signaler immédiatement les incidents ou les cas suspects de comportement frauduleux ou de corruption, soit à travers les mécanismes internes (superviseur, manager, directeur) selon le processus requis, soit directement à l'ACBF à travers d'autres canaux tels que les dénonciateurs. Ces dénonciations peuvent être verbales ou écrites et fournir des détails sur le problème et toute preuve pour soutenir les allégations. L'ACBF a mis sur pied un **numéro vert et un site internet d'alerte** à la disposition du personnel et des parties prenantes pour dénoncer les cas de fraude et de corruption. D'inlassables efforts seront déployés pour faire connaître ce service d'alerte aux bénéficiaires de dons. Ce dispositif d'alerte est géré par un fournisseur privé expérimenté et rompu à la tâche. Il a déjà été entièrement installé et est opérationnel. Il complète les mesures internes de dénonciation disponibles. Pour que les cas de corruption dans les initiatives soutenues par l'ACBF soient révélés, cette dernière doit être capable de garantir la protection contre tout mal, des personnes qui les dénoncent.

En principe, l'ACBF acceptera toutes des dénonciations quelles que soient leurs sources, y compris les dénonciations provenant de sources anonymes et confidentielles. Les méthodes de dénonciations anonymes et à partir de sources protégées<sup>6</sup> sont les deux principaux

---

<sup>6</sup> Annexe 1 de la fiche de dénonciation

modes de dénonciation de fraude, de corruption et de mauvaise gestion identifiés dans ce cadre.

- **Dénonciations anonymes**

Bien que l'ACBF reconnaisse l'efficacité potentielle des dénonciations anonymes qui font état des incidents potentiels de corruption, de fraude et de mauvaise gestion, les limites de ce mode de dénonciation peuvent être un obstacle de taille, surtout en ce qui concerne l'indication précise des sources identifiables à partir desquelles de plus amples informations et preuves peuvent être obtenues. Toutefois, l'ACBF reconnaît l'importance des dénonciations anonymes et va par conséquent continuer de les recevoir et déclencher le processus de vérification, d'enquête et d'application des sanctions prévues dans la mesure du possible selon les circonstances.

- **Dénonciation par des sources protégées**

Tout membre du personnel ou des tiers peuvent signaler des cas suspects de corruption, de fraude et de mauvaise gestion dans un cadre protégé. Les dénonciations émanant de sources protégées sont transmises à travers le Chef des opérations, le Conseiller juridique et le Directeur des ressources humaines de l'ACBF.

À tous les membres du personnel qui dénoncent de bonne foi les cas suspects de corruption, de fraude et de mauvaise gestion, l'ACBF, sur la base des dispositions établies par sa réglementation, accordera la protection nécessaire contre toutes représailles ou tout acte préjudiciable. Cette protection ne sera pas assurée dans les cas de dénonciations faites à la légère ou dans le but de semer le trouble ou dans l'intention première de mettre à l'épreuve l'efficacité de la stratégie de l'ACBF ou encore pour tenter d'éviter un licenciement ou une action disciplinaire.

L'action préjudiciable couvre la protection contre les blessures, les dégâts ou la perte, l'intimidation ou le harcèlement, la discrimination, un traitement défavorable ou hostile en ce qui concerne l'emploi, le licenciement ou les partis pris dans l'emploi ou encore les poursuites disciplinaires. Des actions doivent également être entreprises contre les membres du personnel qui posent des actes visant à nuire à leurs collègues qui auraient fait une dénonciation sous protection. Dans le cas où l'identité du dénonciateur devrait être révélée, l'ACBF en discutera au préalable avec l'intéressé.

Toutes les dénonciations des cas suspects de fraude, de corruption et de mauvaise gestion doivent être enregistrées puis archivées pour d'éventuelles consultations ultérieures qui seront suivies par une évaluation préliminaire de la dénonciation et le classement des dénonciations selon un ordre de priorité. L'application des étapes ci-dessus constitue une base pour démarrer une instruction et une enquête sur le cas suspect de corruption, de fraude et de mauvaise gestion.

### **3. Responsabilités et approbations**

#### **1. Comité d'audit et des risques**

La prévention de la fraude et de la corruption est une composante de la fonction générale de gestion des risques de l'ACBF. Le Secrétaire exécutif va s'employer à s'assurer que tous les cas de fraude et de corruption soient instruits et fassent l'objet

d'une enquête et que les sanctions appropriées soient appliquées. En cas de besoin, le Secrétaire exécutif peut rendre compte à une organisation indépendante de lutte contre la corruption des cas suspects de fraude et de corruption ou de conduite probablement corrompue.

#### 2. *Les responsables et les Chefs de département*

Les responsables de haut niveau ont le devoir de s'assurer que les stratégies et procédures en vigueur soient comprises et respectées, et que les contrôles des comptes des recettes et des dépenses des deniers publics sont effectifs, fonctionnels et garantissent une bonne sécurité contre la corruption et la fraude. Le responsable des ressources humaines doit s'assurer que des enquêtes de moralité et sur le passé des candidats qui veulent faire partie du personnel de la Fondation soient menées en vue de faciliter l'embauche de personnes honnêtes et crédibles.

#### 3. *Auditeur interne*

La cellule d'audit interne identifie les principaux domaines d'activité de l'organisation exposés aux risques de corruption et évalue la nature et l'ampleur de tout risque de fraude et de corruption. Cette cellule doit évaluer le caractère approprié et l'efficacité du système de contrôle interne, puis coordonner les enquêtes avec la direction.

#### 4. *Le personnel*

Les employés ont le devoir de signaler les incidents ou les situations suspectes de comportement frauduleux ou corrompu aussitôt qu'ils en ont connaissance. Toute information rapportée sera traitée dans la plus grande discrétion. Le personnel est chargé du contrôle et du suivi régulier en plus de l'évaluation des risques et de l'efficacité des contrôles pour réduire les risques de fraude et de corruption à un niveau acceptable.

### **D. L'enquête**

L'Accord de don définit les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes de tout projet/programme soutenu par l'ACBF. C'est dans ce cadre que l'ACBF effectuera un examen et une enquête sur les cas supposés de corruption, de fraude ou de mauvaise gestion des initiatives soutenues par elle.

La planification et la conduite des investigations doivent être faites le plus rapidement possible et étayée par une mise par écrit claire des processus suivis et des informations collectées. Le responsable chargé de mener les investigations devrait avoir un accès total et sans réserve aux informations pertinentes, aux registres, au personnel et aux avoirs de l'organisation.

Tous les résultats et conclusions des investigations doivent être clairement documentés et des mesures appropriées mises en place pour empêcher leur divulgation. Les résultats des investigations ne seront révélés que sur la base de la « nécessité-de-savoir » pour ainsi dire, afin d'éviter de ternir la réputation des personnes innocentes initialement suspectées de

mauvaise conduite et d'éviter que les gens ne réclament des dommages-intérêts auprès des bénéficiaires des dons de l'ACBF.

Les résultats de l'enquête ne peuvent être débattus et révélés qu'en présence des représentants autorisés de l'ACBF ou des représentants des autorités nationales concernées qui ont la responsabilité des activités de lutte contre la corruption et qui ont un besoin légitime de connaître les résultats puisque cela fait partie de leurs fonctions et responsabilités. L'ACBF provoquera ou suscitera un déploiement de mesures et de sanctions pour combattre la fraude, la corruption et la mauvaise gestion selon ses propres règles, les règlements et les engagements contractuels. Le bureau interne d'audit est responsable des fonctions d'investigation au sein de l'ACBF. En cas de besoin, le bureau se chargera d'activités complémentaires en ce qui concerne les opérations, la conformité, le contrôle des risques aussi bien que des questions liées au droit.

- **Actions et conditions de mise en œuvre prévues**

Le plan de mise en œuvre de cette politique de lutte contre la fraude et la corruption se trouve en **annexe 2** de ce document. La première étape dans l'exécution de cette politique consiste à la diffuser afin de créer la prise de conscience et de susciter la capacité parmi le personnel de reconnaître les symptômes de la fraude, de la corruption et de la mauvaise gestion, ainsi que les risques liés à elles et les sanctions applicables en cas de fraude, de corruption et de mauvaise gestion. Ceci sera réalisé à travers la diffusion de la politique auprès de tous les bénéficiaires des dons de l'ACBF.

La diffusion sera faite par un certain nombre d'approches qui vont de la distribution du document de politique sur simple support électronique, à des ateliers de diffusion organisés et des informations adressées aux bénéficiaires pendant les missions de contrôle.

L'ACBF a mis en place un certain nombre de processus et de mécanismes de contrôle allant de l'identification des projets/programmes et se déployant à travers tout le cycle pour améliorer la mise en œuvre et pour assurer le suivi de l'exécution de la politique de fraude et de corruption. L'Accord de don pour chaque projet/programme comporte une section spécifique sur la fraude et la corruption ainsi que des sanctions possibles qui seront appliquées en cas de fraude et de corruption. Les mécanismes intégrés de contrôle devant soutenir la mise en œuvre de cette politique concernent les aspects suivants : missions d'identification du projet, évaluations institutionnelles des bénéficiaires éventuels de dons, missions de supervision et de contrôle, audits des projets/programmes, recherche des problèmes et mise en œuvre des actions de gestion à la suite des audits et révision biennale des portefeuilles. Ces mesures sont complétées par des canaux de dénonciation de fraude où sont collectées les informations concernant la fraude, la corruption et la mauvaise gestion et où des mesures décisives, correctives et protectrices sont prises pour limiter l'exposition de l'ACBF à davantage de risques.

Pour s'assurer que ceci produira des résultats positifs, une garantie d'anonymat, l'engagement à examiner toutes les irrégularités, la protection des contrôleurs et l'application cohérente de cette politique à tous les niveaux indépendamment du statut organisationnel du contrevenant, seront toujours de mise.

L'Unité d'audit interne de l'ACBF a la responsabilité de détecter (ces vices) et de mener des investigations. Un site Web du dénonciateur a été créé pour faciliter la dénonciation des cas de corruption dans les opérations de l'ACBF. Comme autres éléments de cette politique, l'ACBF exige de ses bénéficiaires qu'ils mettent sur pied des équipements de communication confidentielle qui faciliteront la dénonciation des allégations. Pour ce faire, ils peuvent créer une ligne confidentielle anti-corruption, une adresse électronique, une boîte interne à suggestions ou des installations de dénonciation confidentielle en ligne.

Selon les meilleures pratiques, la mise à jour des contrôles est primordiale pour assurer la pleine adhésion à une politique de tolérance zéro. Conformément à ce qui précède, l'ACBF a incorporé ces politiques dans sa documentation légale et procédurale, a programmé de mettre le matériel approprié à la disposition du personnel, a établi une ligne directe confidentielle pour les dénonciations et exige de ses bénéficiaires qu'ils renforcent les départements d'investigation. Une ligne directe et un site Web pour les dénonciations ont été mis sur pied comme canaux par lesquels le personnel, les conseillers et d'autres acteurs peuvent dénoncer les activités irrégulières, à l'abri de toutes représailles ou de répercussions.

- **Formation**

La gestion de la fraude et de la corruption exige que le personnel soit formé afin de faciliter la mise en œuvre judicieuse de cette politique. Différents types de formation sont identifiés pour chaque catégorie de personnel. Le premier niveau de la formation consistera à susciter la prise de conscience vis-à-vis des questions liées à la fraude, à la corruption et à la mauvaise gestion parmi le personnel, de même que la présentation à celui-ci de l'ensemble de la politique de fraude et de corruption. Le personnel sera formé pour prendre en main les fonctions de gestion et d'investigation dans l'organisation.

Les dirigeants seront formés en gestion de la fraude et du risque ainsi qu'en détection des symptômes précurseurs de la fraude, de la corruption et de la mauvaise gestion, tandis que le personnel chargé des investigations recevra des enseignements pratiques qui porteront sur les investigations des cas de fraude et sur les auditions disciplinaires pour les ressources humaines et les comités chargés d'agir en cas de fraude, de corruption ou de mauvaise gestion avérée.

- **Sanctions en cas de pratiques de fraude et de corruption**

L'accord de don comporte une disposition en matière de fraude et de corruption qui reconnaît à l'ACBF le droit de punir selon les différentes sanctions applicables. Si la corruption, la fraude ou la mauvaise gestion est avérée, l'ACBF fera appel aux sanctions nécessaires comme indiqué dans le guide des approvisionnements pour les bénéficiaires de dons et le manuel de décaissement. Les sanctions peuvent inclure la suspension des décaissements, la récupération de toutes les sommes déboursées, la déclaration de mauvais approvisionnements, le retrait d'un don, la déclaration d'inéligibilité d'une organisation ou le rejet d'une proposition d'octroi ou encore l'exigence qu'une action disciplinaire soit entreprise à l'encontre de telle(s) personne(s).

Les conditions spécifiques d'une action de l'ACBF dans l'éventualité de la corruption, de la fraude ou de la mauvaise gestion sont présentées en détail dans le Guide des approvisionnements pour les bénéficiaires de dons, le Manuel de décaissement et dans le Manuel du personnel.

#### **IV. Conclusion**

Ce document de politique présente une position claire de l'ACBF en matière de politique qui:

- Dispose que la corruption, la fraude et la mauvaise gestion sont strictement interdites ;
- Offre des directives au personnel des bénéficiaires et bénéficiaires au second degré des dons de l'ACBF, et des entités membres en matière de corruption, de fraude et de mauvaise gestion ;
- Décrit les procédures de dénonciation par le personnel et par des tiers des incidents (incidents suspectés) de fraude, de corruption et de mauvaise gestion ;
- Fournit des assurances que l'ACBF et ses bénéficiaires examineront toutes les dénonciations de corruption, de fraude et de mauvaise gestion portées à leur connaissance et, en cas de besoin, informeront les agences compétentes appropriées ;
- Assure la protection du personnel qui dénonce dans le cadre des dispositions prévues en matière de dénonciation protégée ;
- Définit les responsabilités et les justifications dans le but de prévenir et de détecter la corruption, la fraude et la mauvaise gestion dans les initiatives soutenues par l'ACBF ;
- Présente les conséquences pour les personnes et institutions/organisations qui sont reconnues coupables d'une telle conduite.

- **Annexe 1. Formulaire de dénonciation**

Le personnel peut se servir de ce formulaire pour procéder à une dénonciation sous anonymat. Le formulaire devrait être mis dans une enveloppe portant la mention « **Confidentiel** » et adressée au personnel compétent.

Il est recommandé de se familiariser avec cette politique et en particulier avec la **Section C**, sous-section 2: **Procédures de dénonciation** qui définit les procédures de dénonciation et de protection conformément aux dispositions présentées dans cette politique.

1. Nom (facultatif)	
2. Responsable	
3. Adresses	
4. Accepterez-vous d'être interrogé?	
5. Nature du délit suspecté, preuves qui sous-tendent les allégations, dates et heures	
6. Informations sur le(s) contrevenant(s) suspecté(s) si celui/ceux-ci est/sont connu(s)	
7. Fournir les noms des parties externes si celles-ci sont impliquées	
8. Y a-t-il des témoins qui peuvent être contactés?	
9. Informations sur le témoin	

- **Annexe 2 : Projet de plan de mise en œuvre**

Prendre en compte les observations de la Banque Mondiale	10 juin 2011
Obtenir les approbations nécessaires	Prochaine réunion du Conseil d'administration 2011
Diffusion électronique de la politique en vue d'échanges vers toutes les parties	Décembre 2011
Premières diffusion auprès du personnel et formation	5-8 mars 2012
Diffusion auprès des bénéficiaires de don et formation de ceux-ci	15-20 avril 2012
Lancement de la mise en œuvre partout	25 avril 2012
Formation des Responsables de l'ACBF	Août 2012
Révision de la politique	Mars 2014

---

*La date de l'approbation de la politique révisée par le Conseil exécutif est d'une importance capitale pour le programme de mise en œuvre.*