



ONUDC

Office des Nations Unies
contre la drogue et le crime

La Convention des Nations Unies contre la corruption

**Une stratégie pour prévenir
la corruption lors des grands
événements publics**

Copyright © Nations Unies, octobre 2013. Tous droits réservés pour tous pays.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les adresses et les liens vers des sites Internet mentionnés dans le présent document visent à faciliter la tâche du lecteur et sont exacts à la date de publication. L'Organisation des Nations Unies ne peut garantir qu'ils resteront valables dans l'avenir et décline toute responsabilité pour le contenu de sites Web externes.

Le texte de la présente publication n'est pas une traduction officielle.

Production éditoriale: Section des publications, de la bibliothèque et des services en anglais, Office des Nations Unies à Vienne.

La Convention des Nations Unies contre la corruption:

Une stratégie pour prévenir
la corruption lors des grands
événements publics





Avant-propos

Les rassemblements publics, comme les grands événements sportifs ou culturels, réunissent les gens et constituent un moment de célébration. Les leaders mondiaux se rencontrent lors de meetings politiques de haut niveau afin de gérer des défis les plus urgents auxquels nos pays et nos économies sont aujourd'hui confrontés.

Mais les grands événements publics présentent également un risque de corruption. L'organisation de rassemblements à grande échelle implique une logistique complexe, des délais très courts et des fonds publics substantiels, ce qui représente une opportunité pour des personnes sans scrupules.

Le risque d'abus existe, même dans des pays et des villes où des systèmes bien établis de réglementation sont en place pour assurer une protection contre la corruption.

Des actions ciblées sont nécessaires pour aider les organisateurs à identifier, évaluer et gérer les risques.

L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), guidé par les principes de la Convention des Nations Unies contre la corruption, a développé ce manuel qui présente un ensemble de mesures pratiques conçues pour contrer le risque de corruption.

La Convention propose un vaste cadre pour la conception et la mise en œuvre de dispositifs de prévention de la corruption dans le contexte à haut risque que représente l'organisation d'un grand événement public. Ce manuel se réfère aux dispositions pertinentes de la Convention et il identifie les bonnes pratiques en matière de prévention et de gestion des risques.

Les mesures pratiques présentées dans ce manuel commencent par une recommandation pour que les organisateurs de grands événements publics entreprennent une évaluation complète et stratégique des risques durant la phase de planification, en utilisant comme point de départ la liste de contrôle pour la prévention de la corruption développée par l'ONUDC.

Une évaluation complète des risques dès le début de la planification permet en effet aux organisateurs de grands événements publics d'identifier les failles et de développer et mettre en œuvre un plan efficace pour les combler.

J'encourage les États Membres à être des exemples et à aider à garantir que les grands événements publics soient bien organisés, avec la transparence et l'intégrité qu'ils méritent, tant au niveau de la sélection du personnel et de la passation de marchés publics que pour le parrainage et la publicité. Les grands événements publics laissent un héritage durable; travaillons ensemble pour en faire un héritage de changement positif.



Yury Fedotov
Directeur exécutif
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime



Remerciements

Ce manuel est le produit d'un projet mis en place par la section de la lutte contre la corruption et la criminalité économique de l'ONUSUD, dans le cadre de son programme thématique « Action contre la corruption, la fraude économique et la criminalité liée à l'identité (2012-2015) ».

L'ONUSUD désire remercier M. Yvon Dandurand pour sa contribution substantielle à la rédaction de ce manuel. L'ONUSUD tient aussi à exprimer sa profonde gratitude à toutes les personnes qui ont apporté leur expertise et leur expérience lors de l'élaboration de ce manuel :

M. Gabriel Taminu Aduda, Commission contre les crimes économiques et financiers, Nigéria; M. E.S. Agbanate Mission permanente du Nigéria auprès des Nations Unies (Vienne); M^{me} Alyce Ahn, Mission permanente des États-Unis auprès des Nations Unies (Vienne); M^{me} Gemma Aiolfi, ABB Asea Boveri Ltd; M. Khalifa Sulaiman Alabdulla, État du Qatar; M. Salim Saud Al-Habsi, Mission permanente du sultanat d'Oman auprès des Nations Unies (Vienne); M. Mahmoud Al-Hasni, Mission permanente du sultanat d'Oman auprès des Nations Unies (Vienne); M. Khamis Salim Al-Khalili, sultanat d'Oman; M. Salih Ali Al-Mahraki, Ministère des affaires juridiques, sultanat d'Oman; M. Abdullah Mohammed Al Malki, Ministère public, État du Qatar; M. Abdullah Nasser Al-Nedabi, Institution de vérification des comptes de l'État, sultanat d'Oman; M. Andy Bautista, Commission présidentielle sur la bonne gouvernance, Philippines; M. Sven Biermann, Humboldt-Viadrina School of Governance; M^{me} Maita V. Chan-Gonzaga, Commission présidentielle sur la bonne gouvernance, Philippines; M. Alberto Contaretti, Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice (UNICRI); M. Geoffrey Cruikshanks, Chef du contentieux et Chef de la conformité, Deutsche Post DHL; M. Ahmed H. Daham, Mission permanente du sultanat d'Oman auprès des Nations Unies (Vienne); M. Keith T. Darcy, Association des officiers de conformité et de déontologie; M^{me} Martha Dow, Université de Fraser Valley, Canada; M. Alexey Dronov, Mission permanente de la Fédération de Russie auprès des organisations internationales (Vienne); M. René Fasel, Fédération internationale de hockey sur glace; M^{me} Helle Bjornskov Fischer, Carlsberg A/S; M^{me} Marianne Fogarty, MasterCard Worldwide; M^{me} Birgit Forstnig-Errath, Siemens AG; M. Yueren, Direction générale du Bureau national de prévention de la corruption, Chine; M. Ian Horseman-Sewell, Grands Événements du G4S; M. Pantelis Ikonomou, IAEA Coordinateur de sécurité nucléaire des Jeux olympiques « Athènes 2004 »; M. Will Keenan, Comité international olympique; M. Paul Kimalu, Commission pour la déontologie et contre la corruption, Kenya; M. Sanjay Kumar Singh, Bureau central d'investigation, Inde; H.E. Maria O. Laose, Mission permanente du Nigéria auprès des Nations Unies (Vienne); M. Frederick Lord, ancien agent d'INTERPOL; M. Caio Magri, Institut Ethos, Brésil; M. Linda Mti, Comité local d'organisation de la coupe du monde 2010 de la FIFA, Afrique du Sud; Samira Musayeva, Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI); M^{me} Marianna Nitsch, General Electric Company; M. Ekpo Nta, Commission indépendante contre les pratiques de corruption et autres infractions connexes, Nigéria; M. Christiaan Poortman, Initiative pour la transparence dans le secteur de la construction (CoST); M. Wagner Rosa Da Silva,

Bureau du Contrôleur général (CGU), Brésil, M^{me} Betina Sarue, Institut Ethos, Brésil, M^{me} Sylvia Schenk, Transparency International; M. Bruce Strothers, The Coca-Cola Company; M. Nicholas Simani, Commission pour la déontologie et contre la corruption, Kenya; M^{me} Roberta Solis Ribeiro, Bureau du Contrôleur général (CGU), Brésil; M. Xujie Wang, Direction générale du Bureau municipal de Shanghai pour la prévention de la corruption, Chine; M. Jonathan Winer, APCO Worldwide.

L'ONUSD souhaite exprimer sa gratitude envers le Gouvernement de la Fédération de Russie pour avoir généreusement financé l'élaboration de ce manuel.

Contenu

Avant-propos	iii
Remerciements	v
Synthèse	ix
Introduction	1
I. Défis spécifiques associés à l'organisation des grands événements publics et leurs implications pour la prévention de la corruption	3
II. Politiques et pratiques générales de lutte contre la corruption	7
III. Recrutement, sélection et formation du personnel	21
IV. Gestion financière	27
V. Marchés publics	33
VI. Grandes infrastructures et construction	39
VII. Infrastructures de sécurité	45
VIII. Participation du secteur privé	49
IX. Détection et répression de la corruption	59
X. Rôle des organisations internationales responsables des grands événements ...	63
XI. Rôle des organes de prévention de la corruption lors des grands événements ...	65
XII. Conclusion	69
Annexe. Liste de contrôle pour la prévention de la corruption lors de l'organisation d'un grand événement public	71



Synthèse

Il existe un risque élevé de corruption lors de l'organisation de grands événements publics, tels que les événements sportifs, culturels ou politiques internationaux. Ceci est en grande partie dû au fait que ces événements mettent en jeu des ressources significatives et de larges sommes d'argent ainsi que des arrangements logistiques complexes dans des délais très courts. Ce risque peut augmenter si les systèmes et les politiques de lutte contre la corruption mis en place par le pays hôte sont insuffisants. Même lorsqu'existent des systèmes et des politiques efficaces, l'organisation d'un grand événement crée de nouveaux risques de corruption et requiert qu'une action ciblée soit entreprise pour identifier, évaluer et gérer les risques supplémentaires. Cela étant dit, l'organisation d'un grand événement offre une chance de démontrer l'efficacité des mesures clés de prévention de la corruption et de laisser un héritage positif en faveur de l'intégrité dans les grands projets du secteur public.

La Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC ou la Convention) constitue un cadre global pour concevoir et mettre en place des mesures de protection contre la corruption dans des environnements à haut risque liés à l'organisation d'un grand événement public. Ce manuel mentionne les dispositions pertinentes de la Convention et identifie certaines pratiques efficaces de prévention de la corruption applicables à divers aspects de l'organisation d'un grand événement public. Les États parties à la Convention devraient s'efforcer « d'évaluer périodiquement les instruments juridiques et mesures administratives pertinents en vue de déterminer s'ils sont adéquats pour prévenir et combattre la corruption » (article 5 (3) de la CNUCC). Les États parties peuvent juger utile en particulier s'ils envisagent d'être les hôtes de grands événements internationaux, de vérifier si leur cadre juridique et leurs procédures administratives en vigueur sont suffisants pour contrôler les activités complexes et les dépenses publiques typiques de tels projets.

Les discussions qui ont eu lieu lors de la réunion du groupe d'experts¹ ont clairement montré le besoin d'une approche stratégique de la gestion des risques pour la prévention de la corruption lors de l'organisation d'un grand événement public. Des éléments spécifiques de cette approche de limitation des risques sont présentés dans ce manuel. Cependant, une telle approche doit être basée sur une évaluation adéquate du risque de corruption associé à tous les aspects de l'organisation d'un événement majeur prévu.

Un outil d'évaluation du risque de corruption devrait être développé pour aider les organismes, les gouvernements et les autres parties prenantes participant à un appel d'offres pour un grand événement ou étant impliqués dans l'organisation de cet événement. Comme point de départ de cet exercice, une « liste de contrôle » a été développée pour aider les parties prenantes à évaluer leurs propres préparatifs et leur capacité à prévenir et détecter la corruption et à y réagir tout en veillant au succès de l'organisation de l'événement.

¹Une réunion d'un groupe d'experts internationaux s'est tenue à Vienne du 4 au 6 juin 2012, afin d'examiner les informations préliminaires, d'échanger des expériences et d'identifier de bonnes pratiques.

Les défis spécifiques liés à l'organisation des grands événements et leurs implications pour la prévention de la corruption

Les enjeux liés à l'organisation d'un grand événement public fortement médiatisé et internationalement attendu peuvent être très élevés. Toute défaillance peut potentiellement entraîner des conséquences financières, économiques et politiques pour l'organisme en charge et les sponsors tout autant que pour le pays impliqué. De plus, la nature politique ou la politisation de ces événements peut créer un environnement à haut risque en matière de corruption. La nature exceptionnelle de ces événements augmente le risque que les règlements et les procédures normales soient mises en œuvre de manière plus souple ou ignorés. Du fait des délais très courts, il peut être difficile pour les mécanismes de surveillance, de contrôle et de responsabilité existants de remplir efficacement leurs fonctions et d'avoir l'effet souhaité. Par conséquent, la surveillance indépendante nécessaire des activités peut faire défaut et l'attribution de fonds publics peut ne pas être transparente ou ne pas faire l'objet de contrôles adéquats.

L'organisation de grands événements publics est souvent déléguée à un organisme ou une équipe spéciale qui ne s'intègre pas toujours dans les structures et procédures existantes de gestion du secteur public. Cela peut créer des problèmes de gouvernance et de possibles faiblesses en matière d'efficacité, de transparence et de responsabilité. La relative inexpérience d'une équipe quant à l'organisation d'un événement de grande envergure augmente le risque de corruption du fait que des responsabilités excessives, du pouvoir et de l'argent peuvent être confiés aux organisateurs de l'événement alors qu'ils n'ont pas forcément les compétences de gestion et d'organisation requises. Par conséquent, les processus de décision, de mise en œuvre et de surveillance utilisés pour gérer l'organisation d'un grand événement peuvent diverger des pratiques normalement acceptées.

Le fait qu'en général les grands événements requièrent, directement ou indirectement, le recrutement, la formation et la supervision d'une équipe nombreuse est une autre source de vulnérabilité. Cela est particulièrement vrai lorsque l'infrastructure de gestion des ressources humaines sur laquelle les organismes responsables se reposent est nouvelle, non éprouvée ou même improvisée. De la même façon, les marchés publics de grande envergure et les passations de marchés liés à l'organisation d'un grand événement peuvent mettre à l'épreuve les limites et l'efficacité des pratiques, des procédures et des règlements en vigueur pour la passation des marchés publics et éventuellement amener une organisation à contourner les procédures d'appels d'offres et les procédures établis en matière de marchés publics.

Éléments généraux d'une approche de limitation du risque de corruption

Les États parties à la Convention ont l'obligation d'élaborer et de mettre en œuvre ou de conserver des politiques de prévention de la corruption efficaces qui favorisent la participation de la société et reflètent les principes d'état de droit, et de bonne gestion des affaires publiques et des biens publics, d'intégrité, de transparence et de responsabilité (article 5 (1) de la CNUCC). En ce qui concerne l'organisation des grands événements publics, ces politiques peuvent inclure la promulgation de règlements ou de législations temporaires ou permanentes pour soutenir l'organisation d'un grand événement public, la mise en place de nouveaux organismes, la définition des missions respectives des autorités publiques compétentes ou la clarification de la division des tâches et des responsabilités entre les partenaires publics et privés. Idéalement, une seule autorité est responsable de l'organisation globale d'un grand événement public (ci-après, l'« Autorité »).

Éviter la corruption liée à l'organisation d'un grand événement est certainement plus simple quand l'Autorité peut s'appuyer sur des lois nationales fortes contre la corruption et sur d'autres mécanismes visant à prévenir la corruption dans le secteur public. Quand de tels mécanismes nationaux n'existent pas ou ne sont pas efficaces, l'organisation d'un grand événement peut offrir l'occasion de présenter de manière très visible des stratégies nouvelles et efficaces de lutte contre la corruption. Une politique spécifique pour l'organisation des grands événements peut être développée et

adoptée par un État Membre, éventuellement avec l'aide de son organe de lutte contre la corruption. Cette politique, mise à jour régulièrement, pourrait devenir le réceptacle des enseignements tirés et des bonnes pratiques à émuler lors de l'organisation de futurs événements.

L'Autorité doit avoir un mandat juridique clair et une structure de gouvernance efficace, transparente et responsable. Elle doit avoir la capacité de gérer le processus global d'organisation d'un grand événement ainsi que son déroulement, y compris la capacité de surveiller les flux et les dépenses des fonds publics, de contrôler l'efficacité des préparatifs et le développement de l'infrastructure nécessaire, et d'examiner les décisions importantes prises par ou au nom de l'Autorité. Si les responsabilités de ces fonctions de supervision sont assignées à des administrations ou organismes publics existants, les rôles respectifs de chaque administration ou organisme doivent être clairement définis et il doit exister entre eux des mécanismes de coopération et de coordination efficaces.

L'organisation réussie d'un grand événement qui ne soit pas terni par la corruption demande une équipe de direction compétente et responsable. La sélection et la nomination des personnes chargées de la direction doivent être organisées de manière irréprochable. Ces personnes devront mettre en place et surveiller une stratégie efficace de gestion du risque de corruption et seront responsables pour toutes les décisions importantes relatives à ce risque. Elles doivent être capables de résister aux ingérences politiques inacceptables ou à d'autres pressions indues et de réduire le risque de corruption dans le cadre d'une stratégie plus large de gestion des risques. L'équipe de direction doit donner le ton à toute l'organisation et favoriser une culture d'intégrité dans laquelle la fraude et la corruption sont inacceptables.

L'Autorité devra développer ses propres politiques et règlements de lutte contre la corruption et s'assurer qu'ils soient bien compris, mis en œuvre et respectés dans l'ensemble de l'organisation. Si l'Autorité est établie par le biais d'une législation spéciale, celle-ci devra spécifier les normes et les règles de lutte contre la corruption auxquelles est soumise l'Autorité. Un centre de responsabilité devra aussi être établi, à un haut niveau au sein de l'Autorité, à des fins d'évaluation, de planification et de surveillance contre la corruption. Ce centre de responsabilité coordonnera les activités de lutte contre la corruption de l'Autorité avec celles des autres parties prenantes.

Évaluation des risques

Les organisations internationales chargées des grands événements demandent généralement aux entités qui déposent une candidature pour accueillir un événement de présenter une stratégie d'évaluation des risques et une stratégie de limitation des risques. Une fois que l'objectif de prévention de la corruption, ou d'organisation d'un événement exempt de corruption, a été officiellement adopté, cet engagement doit être reflété dans des stratégies efficaces pour évaluer les risques de fraude et de corruption, élaborer et mettre en œuvre des mesures de limitation des risques et surveiller leur impact.

Il est crucial que l'Autorité réalise dès que possible, et régulièrement par la suite, une évaluation correcte du risque de corruption auquel elle fait face. Chaque Autorité est confrontée à divers risques provenant de sources externes et internes. Une évaluation des risques implique un processus dynamique et itératif par le biais duquel l'Autorité peut identifier et évaluer les risques afférents à la réalisation de ses objectifs, y compris les risques de corruption et de fraude. La manière dont les risques doivent être gérés est déterminée sur la base de cette évaluation. En évaluant le risque de corruption et en déterminant quel niveau de risque est acceptable, il est important que l'Autorité comprenne non seulement la possibilité que des cas de corruption se produisent, mais aussi le coût de la corruption si cela arrivait. Surtout, l'évaluation doit être régulièrement mise à jour pour identifier tout risque non contrôlé ou émergent.

Il faut favoriser une démarche coopérative pour évaluer et limiter le risque de corruption. Une procédure doit être mise en place pour garantir que toutes les parties prenantes concernées comprennent le risque associé à la corruption, soient prêtes à partager les responsabilités pour le limiter et comprennent leurs responsabilités respectives.

Étant donné les objectifs et l'accent particuliers d'une évaluation du risque de corruption, il serait bon que cette évaluation soit un exercice autonome. Néanmoins, il peut être plus efficace et rapide de réaliser une évaluation des risques de corruption dans le cadre d'un exercice plus large d'évaluation et de limitation des risques, comprenant, par exemple, les risques liés à diverses responsabilités, à l'escalade incontrôlée de coûts, à la fraude et aux retards dans la livraison de l'infrastructure ou de l'équipement nécessaire à l'événement. Des stratégies et des processus intégrés et complets de gestion des risques peuvent être très efficaces.

Limitation des risques

La stratégie globale de limitation des risques de l'Autorité doit inclure des mesures pour limiter le risque de corruption. La prévention de la corruption doit être intégrée dans une stratégie plus large de gestion des risques pour l'ensemble de l'initiative et doit prévoir la participation active des principales parties prenantes. Du point de vue de la gestion de l'événement, le développement, la surveillance et la constante optimisation d'un plan adéquat de gestion des risques de l'événement constituent une condition préalable fondamentale pour sa réussite globale.

Lorsque l'Autorité a identifié et évalué ses risques de corruption, elle doit prendre des mesures pour les gérer ou les limiter. Des mesures efficaces doivent être mises en place pour éviter que surgissent des cas de corruption et pour augmenter les possibilités de les détecter. Limiter le risque de corruption implique d'identifier la gamme des options disponibles pour limiter ce risque, de sélectionner les options les plus efficaces, et de préparer et mettre en œuvre un plan de limitation des risques. Il faut généralement modifier les contrôles existants (supervisions, systèmes, politiques et procédures), introduire de nouveaux contrôles, abandonner les contrôles inefficaces, et introduire de nouvelles méthodes pour détecter et réagir face aux pratiques corrompues. Les activités de contrôle sont les actions établies par le biais de politiques et de procédures, mises en œuvre à tous les niveaux de l'Autorité, pour limiter les risques afférents à l'accomplissement de ses objectifs.

Étant donné la nature publique des grands événements, l'Autorité peut bénéficier de la participation de personnes et de groupes extérieurs au secteur public. La Convention (article 13 (1)) recommande des mesures pour garantir que le public ait un accès effectif à l'information, soutenir les activités d'information du public, accroître la transparence des processus de décision et promouvoir la participation du public à ces processus.

Surveillance de la conformité

L'Autorité doit avoir un agent en charge, de manière indépendante, de superviser les activités et les procédures de conformité contre la corruption, et qui a répertorié de manière adéquate les activités spécifiques de contrôle pour identifier et gérer le risque de corruption, y compris les contrôles visant à faire face au risque que les responsables de la gestion passent outre les mesures de contrôle existantes, ainsi qu'au risque de corruption d'un tiers.

La surveillance de la conformité, au plus haut niveau de l'Autorité, inclut également la surveillance des résultats des audits internes et externes; l'examen et le suivi des allégations et des rapports de fraude ou de corruption; l'examen des pratiques et des politiques comptables et la surveillance de la mise en œuvre des changements de ces politiques; et l'évaluation du caractère adéquat des procédures contre la corruption, en particulier dans les domaines à haut risque. L'Autorité devra régulièrement tester ses mesures de prévention de la corruption et de prévention des risques, consigner par écrit de manière adéquate les résultats de ces tests et mettre en place des actions correctives si cela est nécessaire.

Information du public et transparence

La Convention (article 10) indique plusieurs mesures à prendre pour renforcer la transparence dans l'administration publique. Ces mesures doivent en général s'appliquer à l'Autorité. En fait, les circonstances propres à l'organisation d'un grand événement peuvent rendre nécessaire l'adoption de mesures supplémentaires pour rendre publiques les informations disponibles sur

l'organisation de l'Autorité, les décisions que celle-ci prend, les fonds qu'elle gère, les contrats, permis et autres avantages qu'elle accorde, et les progrès qu'elle a accomplis dans la préparation du grand événement. Ces efforts peuvent inclure les informations concernant les mesures prises pour éviter la corruption ou pour faire face à des cas concrets de corruption.

Plusieurs pays ont déjà mis en œuvre des lois et des systèmes pour faciliter l'accès aux informations concernant l'administration publique. Ces pays ont souvent une législation qui garantit les droits des citoyens à accéder aux informations sur l'administration publique, et des règles et des procédures qui régulent cet accès. Chaque Autorité doit établir des procédures et des politiques claires sur l'accès du public aux informations et sur l'information du public concernant toutes les transactions importantes. Cela peut se faire en tenant dûment compte de la confidentialité de la vie privée et des données personnelles et de la protection de l'intégrité des marchés publics et des procédures d'appels d'offres.

Précautions concernant les partenaires, les agents, les consultants, les lobbyistes et les personnes politiquement exposées

L'organisation d'un grand événement requiert en général la conclusion de nombreux accords de partenariat. L'Autorité chargée du grand événement doit systématiquement réaliser des audits préalables avant de conclure ces accords et s'assurer que les partenaires potentiels aient des pratiques et des politiques contre la corruption qui soient conformes aux siennes. Les accords formels de contribution, les protocoles et les protocoles d'accord sont nécessaires et devraient faire l'objet d'audits réguliers. L'Autorité devra examiner les mécanismes de ses partenaires en matière de surveillance de la conformité et les rapports y afférents. Elle ne devra pas hésiter à mettre fin à tout partenariat ou entreprise commune (*joint-venture*) si les pratiques et les politiques de ses partenaires ne sont pas conformes à ses propres normes en matière d'intégrité.

L'Autorité doit entreprendre des audits préalables et les consigner par écrit avant de nommer des agents, des consultants ou des intermédiaires, et les nommer seulement s'ils conviennent par contrat de respecter les politiques de lutte contre la corruption de l'organisation et de conserver leurs livres et états comptables en bonne et due forme et disponibles pour toute inspection réalisée par l'organisation et ses auditeurs, et si on ne les soupçonne pas d'être impliqués dans des activités de corruption. Il faut aussi aborder les conflits d'intérêts potentiels. Toutes les transactions avec les agents, les consultants ou les intermédiaires doivent être bien documentées et toute compensation qui leur est payée pour des services légitimes doit être proportionnée à la nature des services offerts.

Certains individus présentent un risque de corruption plus élevé. C'est par exemple le cas des personnes politiquement exposées (PEP) qui peuvent être impliquées dans l'organisation d'un grand événement. Les personnes politiquement exposées, à qui l'on a confié d'importantes fonctions publiques, présentent un risque plus élevé, car elles se trouvent en position d'exercer une influence indue sur les décisions concernant les grands événements, sur le personnel, sur les marchés publics ou sur la gestion financière. Il peut donc y avoir un risque plus élevé de corruption en raison de leur accès aux comptes ou aux fonds publics. L'Autorité doit identifier ces personnes et prendre des mesures appropriées de limitation des risques.

Recrutement, sélection et formation du personnel

Les grands événements requièrent en général le recrutement et la gestion de nombreux employés. Cela rend l'Autorité vulnérable non seulement à certaines formes de corruption, mais aussi au recrutement d'un personnel indésirable ou corrompu, au népotisme et aux conflits d'intérêts. Toutes les décisions des ressources humaines doivent continuer à être basées sur le mérite, l'équité et l'aptitude, et des procédures de sélection et de promotion adéquates doivent être mises en place et respectées.

Dans l'article 7 (secteur public) de la CNUCC, l'accent est mis sur la gestion des ressources humaines au sein du secteur public et sur les principes sous-jacents d'efficacité, de transparence

et d'intégrité. Cela inclut le fait de garantir la prévalence de critères objectifs lors du recrutement des agents publics, des possibilités de formation continue, et une rémunération et des conditions de travail équitables pour le personnel du service public. La Convention exige des États parties qu'ils prennent des mesures pour renforcer la transparence dans leur administration publique pour ce qui concerne l'organisation, le fonctionnement, les processus de décision et/ou d'autres aspects, conformément aux principes fondamentaux de leur système juridique. Les mesures préventives concernant le secteur public incluent aussi des mécanismes de protection pour le service public qui favorisent l'efficacité, la transparence et le recrutement basé sur le mérite. Les mesures préventives incluent également la mise en œuvre de codes de conduite, la divulgation d'informations financières et autres, ainsi que des mesures disciplinaires appropriées.

Si les lois nationales, les procédures et les politiques qui régissent la gestion des ressources humaines dans le secteur public s'appliquent à l'Autorité, leur mise en œuvre doit être considérée comme une priorité. Il faudra éviter à tout prix de s'écarter de ces politiques. Si les lois nationales, les politiques et les procédures en cette matière ne sont pas directement applicables à l'Autorité, celle-ci devra développer ses propres politiques et identifier les mesures et les systèmes administratifs appropriés pour garantir que le personnel nécessaire à l'accomplissement de ces objectifs soit recruté, maintenu en poste et promu de manière efficace, transparente et responsable. Des politiques adéquates de recrutement du personnel doivent être mises en place dès le début du processus de décision relatif au personnel de l'Autorité.

Éviter les conflits d'intérêts

Les États parties à la Convention, conformément aux principes fondamentaux de leur droit interne, doivent s'efforcer « d'adopter, de maintenir et de renforcer des systèmes qui favorisent la transparence et qui préviennent les conflits d'intérêts » (article 7 (4) de la CNUCC).

L'Autorité devrait mettre en place un système de déclaration obligatoire applicable à tous ses gestionnaires et employés afin de prévenir et de détecter de possibles incompatibilités et conflits d'intérêts. L'Autorité devrait exiger des agents publics qu'ils déclarent aux autorités compétentes notamment toute activité externe, tout emploi, tout placement, tout avoir et tout don ou avantage substantiel duquel pourrait résulter un conflit d'intérêts avec leurs fonctions dans l'organisation.² L'Autorité devrait également avoir des procédures officielles régissant la mobilité des membres de son personnel qui ont pris leur retraite ou démissionné vers des entités du secteur privé avec lesquelles ils ont eu des relations quand ils travaillaient au sein de l'Autorité, sur lesquelles ils détiennent des informations commerciales ou confidentielles, ou dans lesquelles ils pourraient être employés en vue d'influencer leurs anciens employeurs ou collègues. Enfin, dans ses relations avec les représentants des organismes publics, l'Autorité devra se protéger du risque que des informations confidentielles concernant l'organisation du grand événement ne soient utilisées à mauvais escient pour favoriser des intérêts privés.

Identifier les postes vulnérables dans l'organisation

Comme l'indique l'article 7 (1) *b* de la Convention concernant le secteur public, il est bon d'identifier les postes et les fonctions dans et autour de l'Autorité qui sont les plus vulnérables ou les plus exposés à la corruption. Une fois que ces postes sont identifiés, il est possible d'adopter des mesures pratiques pour prendre en compte leur vulnérabilité et limiter le risque qui en découle: contrôles préalables à l'engagement des candidats retenus afin de garantir qu'ils ont déjà démontré par le passé des normes de conduite élevées; termes et conditions spécifiques de service pour les candidats retenus; et contrôles des procédures, par exemple comparaison des résultats ou rotation du personnel, afin de limiter les incitations et les effets de la corruption résultant d'une présence prolongée.

Les procédures spécifiques d'appui et de supervision pour les personnes les plus exposées à la corruption incluent des évaluations régulières, des rapports confidentiels, l'enregistrement et la déclaration des intérêts, avoirs, invitations et cadeaux, ainsi que des procédures efficaces pour

²Voir article 8 (5) de la CNUCC.

contrôler régulièrement l'exactitude des déclarations. Cela peut aider à protéger le personnel contre les influences indues. Pour les fonctions particulièrement sensibles, il peut être nécessaire de chercher des moyens de surveiller le style de vie de certains agents publics clés.

Codes de conduite et mesures disciplinaires

La Convention encourage la promotion active de normes personnelles (intégrité, honnêteté et responsabilité) et de responsabilités professionnelles (exercice correct, impartial, honorable et adéquat des fonctions publiques) auprès des agents publics. Pour ce faire, des directives doivent être proposées sur la manière dont les agents publics doivent se conduire au regard de ces normes et sur le fait qu'ils peuvent être tenus responsables de leurs actions et décisions. Les codes professionnels de conduite sont prévus par l'article 8 (2) de la Convention, qui stipule que les États parties doivent s'efforcer d'appliquer des « codes ou des normes de conduite pour l'exercice correct, honorable et adéquat des fonctions publiques ».

Les gouvernements doivent établir des codes de conduite pour les agents publics et développer des normes applicables aux devoirs et aux fonctions des différentes catégories d'agents publics. Certains gouvernements ont adopté des codes de conduite spéciaux pour des secteurs spécifiques, tels que le personnel des marchés publics, les magistrats, le personnel des services de détection et de répression, ou les membres des organes législatifs. Quand ils existent, ces codes de conduite et ces normes de service public doivent s'appliquer à l'Autorité. Ces normes doivent être évaluées et adaptées si besoin est afin de renforcer leur application lors de l'organisation de l'évènement.

La Convention promeut également l'adoption de mesures disciplinaires adéquates contre les agents publics qui enfreignent les codes ou normes de conduite. Des mesures disciplinaires seront appliquées de manière équitable et systématique chaque fois que des violations des normes ou des codes de conduite sont identifiées au sein de l'Autorité. En raison de la forte médiatisation des grands évènements, la crainte d'attirer une attention négative du public sur ces incidents existe, mais cette crainte devra être surmontée afin de répondre à l'exigence de transparence dans l'application et l'exécution des normes existantes. En outre, l'Autorité ferait bien de travailler en étroite coopération avec les médias afin d'expliquer ses politiques et ses pratiques et d'obtenir leur soutien pour des reportages équitables sur ses diverses activités de prévention de la corruption.

Signalements de la corruption par les agents publics

Les gouvernements doivent adopter des mesures qui facilitent le signalement d'actes de corruption ou de conflits d'intérêts par les agents publics ou les membres du public. La protection des personnes qui communiquent des informations figure parmi les priorités des États en matière de lutte contre la corruption. L'Article 8 (4) de la Convention demande aux États parties de « mettre en place des mesures et des systèmes de nature à faciliter le signalement par les agents publics aux autorités compétentes des actes de corruption dont ils ont connaissance dans l'exercice de leurs fonctions ».

Outre tout mécanisme de signalement établi par la législation nationale, l'Autorité devra établir ses propres mécanismes de signalement (par exemple, une ligne d'assistance téléphonique) et mettre en place des politiques et des directives claires sur la manière de gérer ces signalements, et d'y répondre.

Gestion financière

La Convention demande aux États parties de prendre des mesures appropriées pour promouvoir la transparence et la responsabilité dans la gestion des finances publiques, notamment: *a)* des procédures d'adoption du budget national; *b)* la communication en temps utile des dépenses et des recettes; *c)* un système de normes de comptabilité et d'audit, et de contrôle au second degré; *d)* des systèmes efficaces de gestion des risques et de contrôle interne; et, *e)* s'il y a lieu, des mesures correctives en cas de manquement aux mesures existantes (article 9 (2) de la CNUCC).

La Convention signale aussi la nécessité de mettre en place des mesures pour préserver l'intégrité des livres et états comptables, états financiers ou autres documents concernant les dépenses et recettes publiques et pour en empêcher la falsification (article 9 (3) de la CNUCC). Les États peuvent avoir atteint différents niveaux de conformité au regard de ces obligations dans la mesure où elles s'appliquent au secteur public dans son ensemble. Néanmoins, des précautions extraordinaires sont nécessaires pour gérer les circonstances inhabituelles et les importants investissements avant, pendant et après un grand événement.

L'Autorité doit prêter attention aux mécanismes rigoureux de contrôle financier et de surveillance requis pour le grand événement. Il faut considérer cinq aspects fondamentaux: la structure et la procédure de responsabilité dans la gestion budgétaire et financière; l'intégrité des processus de planification budgétaire et financière; la solidité des mécanismes de contrôle financier; la nécessité de réaliser des audits internes et externes fréquents et approfondis; et l'importance de rapports financiers précis, complets et transparents.

La planification budgétaire et financière pour un grand événement présente des difficultés spécifiques. Les délais sont souvent restreints. Les estimations et les budgets sont souvent basés sur des informations incomplètes. Les prévisions budgétaires ne peuvent pas facilement être basées sur des projets antérieurs similaires. Les exigences de l'événement peuvent ne pas avoir été pleinement spécifiées dès le début et on peut s'attendre à ce qu'elles évoluent et changent avec le temps. De vastes consultations sont nécessaires avec les multiples parties prenantes et les partenaires (par exemple, les villes hôtes et les ministères) ayant différents niveaux d'expertise et de préparation et doivent avoir lieu dans des délais relativement courts.

L'Autorité doit disposer de mesures garantissant la bonne gestion financière de ses activités. L'Autorité devrait spécifier les responsabilités et les procédures pour approuver les engagements et les dépenses à tous les niveaux. L'Autorité devrait adopter et mettre en place des politiques et des procédures dans les domaines où des risques importants de fraude, de corruption ou d'autres irrégularités ont été identifiés, y compris le contrôle interne, la conservation des livres et états comptables, les audits externes et la surveillance.

L'Autorité doit avoir des mesures strictes en place pour préserver l'intégrité des livres et états comptables, des états financiers ou d'autres documents concernant les dépenses et recettes publiques et pour en éviter la falsification. L'Autorité doit soumettre ses systèmes internes de contrôle, en particulier ses pratiques de comptabilité et de conservation des livres et états comptables, à des contrôles et des examens réguliers pour garantir leur conception, leur mise en œuvre et leur efficacité. Ces examens et ces contrôles doivent être réalisés par des experts possédant une formation adéquate pour détecter les transactions suspectes, les pots-de-vin, les fraudes potentielles et les conflits d'intérêts apparents. Un comité de surveillance financière de haut niveau peut être établi au sein de l'Autorité.

Un plan d'audit doit être établi dès le début du processus d'organisation d'un grand événement et les ressources adéquates doivent être disponibles afin de réaliser ces audits. Même dans les pays où existe une capacité adéquate d'audit des finances publiques, ces ressources doivent être mobilisées dès que possible. La surveillance indépendante de l'activité de l'Autorité est essentielle pour prévenir la corruption. Les audits externes, basés sur des normes rigoureuses, doivent être réalisés régulièrement et pas seulement après qu'un grand événement a eu lieu. Les audits postérieurs au projet sont importants pour promouvoir la responsabilité et pour tirer des enseignements pour de futures initiatives, mais du fait qu'ils sont réalisés a posteriori, leur utilité en matière de prévention de la corruption lors de l'organisation d'un événement spécifique est limitée.

L'Autorité doit comprendre l'importance de renforcer la transparence dans les décisions importantes qui affectent la viabilité financière de l'événement. Elle doit adopter des mesures afin de faciliter la diffusion régulière auprès des autorités publiques et du public d'informations financières exactes et tenues à jour. La présentation de rapports sur les aspects financiers de tout transfert d'avoirs soit à d'autres entités, soit en vue de l'utilisation future des infrastructures existantes, doit continuer après que le grand événement a eu lieu et que les registres financiers du projet ont été clôturés.

Marchés publics

Une forte capacité en matière de marchés publics doit être disponible pour garantir l'acquisition de biens et de services dans les délais, tout en assurant le meilleur rapport qualité/prix et en évitant des abus lors des passations de marchés. La prévention de la corruption dans les marchés publics est généralement basée sur la conception de structures (délégation d'autorité, désignation des responsabilités, etc.) et de procédures qui renforcent l'efficacité tout en minimisant le risque de corruption. La structure et la procédure d'achats publics doivent être conçues de manière à réduire les risques de corruption et renforcer l'efficacité, pour limiter le non-respect de la procédure par le personnel, et pour contrôler les marchés publics hors procédure.

Les activités de passation de marchés par l'Autorité ont généralement lieu dans le cadre plus large de la législation et des politiques gouvernementales en vigueur. Les politiques existantes en matière de marchés publics doivent être réaffirmées par l'Autorité. Si les procédures et les critères existants pour les marchés publics requièrent une adaptation aux circonstances de l'organisation du grand événement, les nouveaux critères doivent être objectifs, transparents et accessibles au public. Une bonne pratique consiste à développer un ensemble de politiques et de procédures compatibles avec les objectifs de l'événement et capables de produire les résultats attendus en termes de fourniture des sites, des infrastructures et des services requis.

Les règles de l'Autorité en matière de marchés publics doivent être publiées et les conditions de participation, y compris les critères de sélection et d'attribution, doivent être établies. En particulier, les contraintes de temps et les exigences d'efficacité et de rapidité ne doivent en aucun cas affaiblir les procédures existantes visant à consigner par écrit de manière adéquate les décisions relatives aux marchés publics et à permettre les vérifications postérieures de l'application des règles et des critères pertinents.

Certains aspects des pratiques relatives aux marchés publics jouent un rôle capital pour aider à prévenir la corruption lors de l'organisation des grands événements publics, notamment de solides mécanismes pour contrôler tous les aspects des appels d'offres; la surveillance spécifique de la sollicitation d'une source unique; et le développement d'indicateurs de fraude qui peuvent signaler des fraudes et de la corruption.

La passation de marchés publics implique de prendre des décisions discrétionnaires au nom de l'organisation. Les individus qui ont ce pouvoir discrétionnaire font partie du groupe à haut risque des membres exposés à la corruption. Cette fonction exige un haut niveau de sécurité contre les abus et il est important d'identifier les vulnérabilités spécifiques.

Les activités de passation de marchés doivent être soutenues par des pratiques et des politiques contractuelles efficaces, ainsi que par la plus grande diligence dans le contrôle, la surveillance et la mise en œuvre des contrats. Les grands événements nécessitent souvent une stratégie d'adjudication des contrats flexible afin de répondre à l'évolution des besoins, de distribuer correctement les risques aux parties qui peuvent les gérer de la manière la plus efficace, et de contrôler les coûts. Outre des procédures générales, standardisés et efficaces de gestion des contrats, la gestion proactive des risques, y compris le risque de corruption, doit devenir une partie intégrante des activités contractuelles.

L'Autorité doit éviter de travailler avec des prestataires et des fournisseurs dont on sait ou on soupçonne qu'ils paient des pots-de-vin. Elle doit exercer un contrôle préalable pour identifier et évaluer les prestataires potentiels. Elle doit aussi surveiller les prestataires et les fournisseurs importants, leurs performances et leur situation financière, et doit avoir le droit de résilier des arrangements contractuels avec eux s'il est établi qu'ils paient des pots-de-vin, s'ils se placent dans une situation de conflit d'intérêts ou s'ils ne respectent pas les termes du contrat. On peut encourager ou exiger des prestataires qu'ils fassent de même avec leur propre chaîne d'approvisionnement.

Les informations sur tous les contrats de marchés publics, y compris l'identité du fournisseur, les services ou les biens fournis et le prix du contrat, doivent être rendus publiques dans les meilleurs délais. Les activités des marchés publics de l'Autorité doivent régulièrement faire l'objet d'audits internes et externes.

Grandes infrastructures et construction

Les grands événements exigent généralement d'importants investissements dans l'infrastructure, la construction de sites et/ou la modification de sites existants et les installations. Certaines mesures de limitation des risques peuvent être utilisées par l'Autorité pour limiter les risques généralement associés aux grands projets de développement d'infrastructure et de construction et pour minimiser les risques de corruption.

Dans de nombreux cas, l'Autorité peut décider de construire de nouvelles infrastructures grâce à des investissements privés. Dans ces cas, l'Autorité sera guidée, dans la mesure du possible, par des politiques nationales efficaces visant à promouvoir les investissements privés dans les infrastructures tout en assurant une concurrence entre les prestataires de services publics et en prévenant l'exploitation abusive des situations de monopole lorsque l'appel à la concurrence ne peut être envisagée.³

En raison de la grande envergure de la plupart des projets d'infrastructure, les entreprises intéressées participent souvent aux procédures de sélection par le biais de consortiums spécialement créés dans ce but. Lors des appels d'offres, les informations demandées aux membres du consortium doivent donc concerner le consortium dans son ensemble ainsi que ses participants individuels. La procédure de présélection doit inclure un examen minutieux de la composition du consortium et de leurs sociétés mères.

Une répartition précise des risques entre les différentes parties impliquées dans un vaste projet d'infrastructure doit être définie en prenant en compte plusieurs facteurs, y compris les exigences de l'Autorité quant au succès du déroulement du grand événement et le niveau de risque auquel font face l'entreprise qui gère le projet, les autres investisseurs et les bailleurs de fonds (ainsi que leur capacité et leur volonté d'absorber ces risques à un coût acceptable). Une répartition adéquate et appropriée des risques est essentielle pour réduire les coûts du projet et pour garantir sa mise en œuvre réussie. Les processus de négociation et d'accords relatifs à la répartition des risques, s'ils ne sont pas gérés de manière adéquate, comportent un risque spécifique de corruption. Certaines entreprises ou concessionnaires impliqués peuvent chercher à obtenir par des moyens illégitimes une répartition excessivement favorable des risques.

Des sources alternatives au financement public traditionnel jouent souvent un rôle dans le développement de l'infrastructure requise pour un grand événement. Certains projets peuvent être approuvés sur la base de sources de financement exclusivement ou essentiellement privés (par exemple des prêts ou investissement de fonds propres). Parfois, les investissements privés et publics sont rassemblés dans des arrangements appelés « partenariats public-privé ». Les partenariats public-privé peuvent être réglementés par des lois et des politiques qui peuvent ou non s'appliquer à l'Autorité. Quoi qu'il en soit, l'Autorité devra mettre en place des mesures adéquates pour garantir une concurrence équitable entre les prestataires de services publics ou pour éviter l'exploitation abusive des situations de monopole lorsque l'appel à la concurrence ne peut être envisagé.

Les partenariats public-privé impliquent normalement l'octroi de divers avantages et concessions. Ce processus crée un risque supplémentaire de corruption qui doit être limité par des procédures et des politiques rigoureuses. Par exemple, les projets d'infrastructure à financement privé peuvent comprendre des concessions pour la construction et l'exploitation de nouveaux ouvrages et de nouveaux systèmes ou pour la maintenance, la modernisation, l'expansion et l'exploitation d'ouvrages et de systèmes existants. Des politiques et des directives précises doivent spécifier le type de concessions pouvant être octroyé pour les différents types d'infrastructure.

Les accords concernant de grands projets de construction ou d'infrastructure doivent définir clairement les critères de performance qui seront contrôlés et mis en œuvre par l'Autorité. Chaque accord devra spécifier clairement la responsabilité de l'entrepreneur ou les sanctions qui lui sont

³ CNUDCI. Loi type de la CNUDCI sur la passation de marchés publics, 2011. http://www.uncitral.org/pdf/english/texts/procurem/ml-procurement-2011/ML_Public_Procurement_A_66_17_F.pdf et Guide pour l'incorporation dans le droit interne de la Loi type de la CNUDCI sur la passation des marchés publics, 2012. <http://www.uncitral.org/pdf/english/texts/procurem/ml-procurement-2011/pre-guide-2012.pdf>

applicables en cas de non-exécution ou de manquement à ses obligations. L'absence d'une surveillance stricte des grands projets de construction ou d'infrastructure ou une incompétence en la matière peut créer de nombreux risques de corruption. Des mesures sont donc requises pour garantir une surveillance efficace du projet. En particulier, toutes les décisions ayant pour but de modifier ou d'accepter des variations dans les spécifications du projet, les délais ou les coûts doivent être soumises à un processus d'examen et d'approbation rigoureux.

Utilisation future de l'infrastructure existante et cession des actifs

Étant donné les montants élevés de fonds publics généralement requis pour l'organisation d'un grand événement international, il est courant de planifier la cession éventuelle des sites et de l'infrastructure aux autorités publiques pour une utilisation publique. La période de transition en vue de l'utilisation future des sites, de l'équipement et des infrastructures existants offre de nombreuses possibilités de fraude et de corruption. Le risque est souvent accentué par le fait que cette transition est souvent mal planifiée et gérée par une organisation autre que l'Autorité chargée de l'évènement. Il est recommandé de planifier, dès le départ, l'utilisation future des sites et des équipements et de la période de transition. Il n'est pas rare que les comités d'organisation des grands événements prennent en charge l'amélioration de l'infrastructure de la communauté locale ou prévoient le transfert final des améliorations et des infrastructures, en les considérant comme un legs à la communauté. Ce type de legs peut présenter ses propres risques de corruption qui devront être évalués, limités et gérés.

Infrastructure de sécurité

Les opérations de sécurité représentent un des coûts les plus importants liés à l'organisation d'un grand événement. Elles présentent de nombreux risques de corruption. Du fait du nombre de personnes nécessaires pour assurer la sécurité d'un grand événement, l'embauche d'agents de sécurité du secteur privé est souvent requise, ce qui se traduit par des contrats de services de sécurité très recherchés et très lucratifs. Par ailleurs, l'utilisation croissante de prestataires privés de services de sécurité rend plus complexe l'échange rapide d'informations relatives à la planification et à la prestation des services de sécurité. En raison de leur caractère sensible, l'achat et la prestation de services et d'infrastructures de sécurité demandent une attention particulière. Une des caractéristiques les plus évidentes a trait à la confidentialité et au secret exigés pour préserver l'efficacité des dispositifs de sécurité. Révéler la nature exacte des dispositifs de sécurité autour d'un grand événement irait évidemment à l'encontre de l'objectif même de ces dispositifs. La passation de marchés pour ces services peut présenter des défis particuliers à l'Autorité et aux services officiels de détection et de répression impliqués.

Participation du secteur privé

L'Autorité peut travailler avec le secteur privé pour identifier le risque de corruption auquel font face les entreprises et les aider à gérer ce risque. Cartographier les menaces et les risques courants peut aider à formuler des réponses efficaces et à faciliter une coopération fructueuse entre l'Autorité et les parties concernées du secteur privé. Des incitations peuvent être offertes pour l'adoption de bonnes pratiques.

L'Article 12 de la Convention demande que des actions soit menées pour prévenir la corruption impliquant le secteur privé et pour renforcer la coopération entre le secteur privé et les services de détection et de répression, à travers l'amélioration de la sensibilisation, de la connaissance et du développement des capacités. Cela inclut le fait de s'assurer que les entreprises privées soient soumises à un nombre suffisant d'audits internes pour faciliter la prévention et la détection des actes de corruption et que leurs comptes et les états financiers requis fassent l'objet de procédures appropriées d'audit et certification. Comme l'organisation d'un grand événement implique généralement de nombreuses parties prenantes du secteur privé, la coopération entre l'Autorité et les entités privées concernées est très importante et peut être soutenue par des mesures concrètes comme celles que prévoit l'article 12 (2) de la Convention. Ces mesures

peuvent viser la promotion de bonnes pratiques commerciales entre les entreprises et dans les relations contractuelles des entreprises avec les responsables de l'organisation du grand événement; la formation des entreprises impliquées dans des processus de passation de marchés, des parrainages et des contrats commerciaux avec l'organisme chargé de l'organisation du grand événement; la prévention des conflits d'intérêts; la promotion de la transparence entre les entités privées, y compris pour ce qui concerne l'identité des personnes physiques ou morales impliquées dans la constitution ou la gestion des entités commerciales; et la prévention de l'usage impropre des procédures de réglementation des entités privées, y compris des procédures concernant les subventions et les licences accordées par les autorités publiques ou par les responsables de l'organisation du grand événement public.

Les accords d'intégrité (pactes) peuvent être encouragés entre les principales parties prenantes afin de promouvoir la transparence, la déontologie et la collaboration dans les partenariats public-privé et une culture exempte de corruption. Une approche sectorielle peut être utilisée pour travailler avec divers groupes dans des secteurs différents (par exemple sécurité, santé, construction, énergie ou transport) et les encourager à développer un sens de responsabilité partagée et de fierté professionnelle à maintenir un haut niveau d'intégrité.

Les organisations de la société civile peuvent jouer un rôle important dans la prévention de la corruption. Les pactes d'intégrité et d'autres mécanismes similaires de surveillance citoyenne lors des grands événements, en particulier pour les projets d'infrastructures, les marchés publics et tout autre contrat, se révèlent être une stratégie prometteuse de prévention de la corruption.

Prévention du versement de pots-de-vin

La Convention exige des États parties qu'ils adoptent les mesures législatives et autres nécessaires pour prévenir le versement de pots-de-vin aux agents publics et dans le secteur privé, et pour lui conférer le caractère d'infraction pénale (articles 15 et 21 de la CNUCC). Certaines des lois nationales considèrent qu'une organisation commerciale peut être tenue responsable si une personne liée à celle-ci verse des pots-de-vin à une autre personne dans le but d'obtenir ou de conserver un avantage dans la conduite des affaires de cette organisation (conformément à l'article 26 de la CNUCC). Il existe plusieurs exemples de législation nationale qui atteignent cet objectif, ainsi que des exemples de conseils spécifiques pour le secteur privé afin qu'il puisse agir se conformer à ces lois.

Compte tenu de leurs obligations en vertu de la loi des pays dans lesquels elles opèrent, les entreprises doivent adopter et mettre en œuvre des politiques strictes contre la corruption, intégrer ces politiques à leurs structures organisationnelles, déterminer les responsabilités et développer des plans détaillés de mise en œuvre. Une attention encore plus importante devra être accordée aux besoins pour les entreprises privées d'avoir des politiques et des pratiques rigoureuses et bien ancrées contre la corruption avant de pouvoir participer aux appels d'offres pour des contrats en lien avec les grands événements. Les entreprises qui font des affaires avec l'Autorité ou avec des parties prenantes qui participent à l'organisation d'un grand événement, peuvent être tenues de s'engager à mettre en œuvre un programme de lutte contre les pots-de-vin et à le faire respecter.

L'Autorité peut aussi rechercher et obtenir la coopération d'associations professionnelles, de syndicats et d'institutions financières clés pour prévenir la corruption.

Parrainage

Le parrainage correspond à l'octroi de fonds pour un événement ou pour une équipe en contrepartie de la possibilité de promouvoir une marque, de faire de la publicité ou d'obtenir d'autres privilèges spéciaux. La valeur du parrainage est parfois difficile à évaluer. Le parrainage peut, par exemple, être utilisé comme un subterfuge pour le versement de pots-de-vin ou pour exercer une influence induite. Des politiques d'octroi et d'obtention des parrainages doivent être développées et respectées. Une politique de parrainage permettra que tout conflit d'intérêts réel ou potentiel lié aux accords de parrainage soit identifié lors du processus d'évaluation.

L'Autorité doit avoir une base juridique claire pour établir ses droits sur l'évènement et les droits de ses partenaires et de ses sponsors. L'Autorité doit aussi établir des politiques, des procédures, et des règles strictes et transparentes sur la manière dont les possibilités de parrainage sont accordées et vendues, sur l'utilisation des invitations VIP, et sur la distribution de billets. Il est bon que l'Autorité inclue les activités de parrainage dans son évaluation des risques et dans ses politiques et processus de gestion. Cette approche proactive peut aider l'Autorité à déterminer les risques auxquels elle fait face lors de la conclusion d'accords de parrainage, les interventions à considérer pour limiter ces risques ainsi que les responsabilités et les délais pour agir.

Quand des courtiers de parrainage sont impliqués, il est recommandé de décrire les circonstances dans lesquelles l'organisation traitera avec le courtier de parrainage et le type d'accords qui seront acceptés au sujet des commissions. Il est aussi recommandé à l'Autorité de spécifier les divisions et les postes du personnel qui sont spécifiquement autorisés à participer au processus de gestion du parrainage et de consigner leurs rôles et leurs responsabilités. Enfin, les politiques de l'Autorité doivent stipuler qu'aucun employé ne peut rechercher, recevoir ou donner l'impression de recevoir un avantage personnel d'un parrainage, et que toute contribution venant du sponsor doit être remise à l'organisme, et non directement à un particulier, et doit représenter un bénéfice pour l'organisme et non pour un individu.

Les accords de parrainage doivent être consignés par écrit et étroitement surveillés. La responsabilité et l'imputabilité de la gestion des accords de parrainage doivent être clairement assignées. Des plans de gestion du parrainage peuvent être développés pour englober tous les sponsors associés au grand évènement. Des plans spécifiques de gestion des parrainages de plus grande envergure peuvent être nécessaires. Il est important que les informations relatives à chaque accord de parrainage soient générées et conservées, y compris les objectifs de l'Autorité, les exigences déontologiques, les avantages des sponsors, les lignes directrices de parrainage, et les critères pour l'évaluation du succès du parrainage.

L'Autorité peut également faire montre de transparence en diffusant ses critères pour l'acceptation d'un sponsor, le format approprié pour les propositions des sponsors, les méthodes de sélection des sponsors, et les informations relatives aux opportunités spécifiques de parrainage au fur et à mesure qu'elles se présentent, en indiquant la date limite pour les propositions et les coordonnées d'un point de contact exclusif et officiel.

En février 2012, le groupe de travail du Pacte mondial des Nations Unies sur le dixième principe contre la corruption a établi un groupe de travail international multipartite afin de développer un guide pour le parrainage sportif et l'hospitalité sportive pour les entreprises. Ce guide, qui sera publié en décembre 2013, vise à donner des conseils pratiques à des entreprises de toutes tailles sur la manière d'aborder le parrainage sportif et l'accueil sportif de manière transparente et responsable, et de faire face aux principaux risques de corruption qui y sont associés.

Droits de diffusion

La vente des droits de diffusion est souvent une source importante de recettes pour les organisateurs des grands évènements. Étant donné les énormes revenus associés à la vente des droits de diffusion pour beaucoup de grands évènements, en particulier pour des évènements sportifs, une procédure solide, équitable, et bien gérée doit être en place pour attribuer et vendre ces droits et en obtenir une juste valeur. Le processus compétitif et le processus de négociation des contrats sont tous les deux complexes et exposés à des actes de corruption.

Détection de la corruption et répression

Pour que des mesures préventives soient efficaces, il faut les compléter par des mesures efficaces, en conformité avec le chapitre III de la CNUCC, pour incriminer, poursuivre et sanctionner les faits de corruption, y compris la corruption dans le secteur privé (articles 21 et 22 de la CNUCC). L'application efficace de mesures contre la corruption exige de mettre en place des mécanismes pour faciliter le signalement de comportements corrompus, tels que la protection des personnes

qui communiquent des informations (article 33), des mesures sur la protection des témoins (article 32) et des mesures qui encouragent la coopération entre les autorités nationales et le secteur privé (article 39). Des mesures pour éviter l'entrave au bon fonctionnement de la justice (article 25) et des mesures pour garantir que les personnes morales soient tenues responsables d'actes de corruption ou de fraude (article 26) sont aussi pertinentes en la matière.

L'Autorité n'a pas de responsabilité directe pour la détection et la répression du droit, mais a le devoir de coopérer avec les services de détection et de répression pour la détection, les enquêtes et les poursuites des actes de fraude ou de corruption.

L'Autorité doit examiner les mécanismes dont elle dispose pour recevoir, surveiller et enquêter sur les plaintes liées à des allégations de fraude ou de corruption en matière de passation de marchés.

L'Autorité doit avoir une unité en charge des personnes qui communiquent des informations sur les faits de corruption qui ait des ressources adéquates, et rend compte au plus haut niveau possible de l'organisation. Un engagement significatif en faveur de la protection de la confidentialité est fondamental pour encourager les employés ou les autres partenaires commerciaux à contacter une organisation pour lui faire part de leurs soupçons de corruption. Des procédures doivent être en place pour garantir au maximum la confidentialité, y compris des lignes d'assistance téléphonique, des transferts de renseignements selon le principe du « besoin d'en connaître », et des mesures de protection contre la divulgation d'identité.

Rôle des organisations internationales responsables des grands événements

Les organisations internationales responsables des grands événements ont un rôle important à jouer dans la prévention de la corruption. Elles peuvent introduire des mesures contre la corruption dans leurs chartes, leurs constitutions, leurs codes de conduite pour les membres, leurs processus de décision et leurs procédures opérationnelles. Elles peuvent promouvoir et exiger un devoir de diligence et de transparence de la part de leurs membres et des personnes responsables de l'organisation des grands événements. Elles peuvent officiellement inscrire l'intégrité et la transparence parmi leurs propres valeurs fondamentales et les promouvoir dans le cadre de leurs relations publiques et de leurs actions pédagogiques.

Il peut être difficile pour une Autorité récemment créée de prendre des mesures immédiates pour prévenir la corruption. Pour cette raison, les organisations internationales responsables de grands événements devraient prendre des mesures pour aider les organisations nationales/locales à réaliser leurs exercices d'évaluation des risques encourus et de planification en matière de prévention de la corruption. Elles devraient aussi envisager d'exiger que la prévention de la corruption soit obligatoire pour les organisations candidates à l'accueil d'un événement. Représentant un noyau permanent au centre de l'organisation régulière des grands événements, les organisations internationales ont un rôle à jouer en tant que dépositaires de bonnes pratiques et peuvent transformer celles-ci en lignes directrices et en politiques applicables à tous les grands événements organisés sous leur autorité ou avec leur parrainage.

Rôle des organes de lutte contre la corruption lors des grands événements

La Convention demande aux États parties de garantir l'existence d'un ou de plusieurs organes responsables des mesures de prévention de la corruption et, en particulier, de l'accroissement et de la diffusion des connaissances concernant la prévention de la corruption (article 6 (1) de la CNUCC). Dans le cadre de ce mandat général, ces organes peuvent aider à prévenir la corruption lors de l'organisation de grands événements et à diffuser les connaissances en la matière.

Dans la plupart des États où a été établi un organe spécialisé contre la corruption, celui-ci a pour tâche de diffuser des informations contre la corruption et de mettre en œuvre des activités ciblées de sensibilisation. Ces organes peuvent également aider à collecter et à diffuser des informations et des conseils sur la prévention de la corruption lors de l'organisation des grands événements.

Le rôle et l'autorité des organes de lutte contre la corruption par rapport à l'Autorité doivent être clairs et non controversés. Le mandat légal de ces organes les uns par rapport aux autres doit être clairement établi. L'obligation de l'Autorité (et de ses dirigeants) de coopérer avec les organes de lutte contre la corruption devrait être stipulée dans le mandat de l'Autorité. L'aide de ces organes peut s'avérer précieuse lors de l'évaluation du risque de corruption et du développement d'une stratégie pour prévenir la corruption lors de l'organisation des grands événements.

Conclusion

La Convention des Nations Unies contre la corruption fournit le cadre nécessaire pour limiter le risque de corruption lors l'organisation de grands événements internationaux. L'expérience acquise à ce jour démontre que la prévention de la corruption est possible même dans un environnement à haut risque comme celui qui entoure l'organisation des grands événements. Certaines caractéristiques spécifiques de ces situations augmentent le risque de corruption, mais plusieurs stratégies ont démontré leur efficacité pour limiter ce risque.

Les grands événements internationaux sont généralement conçus pour laisser un héritage aux pays hôtes ou aux villes dans lesquels ils se déroulent. En accordant une attention particulière à la prévention de la corruption, les grands événements peuvent servir à démontrer qu'une transparence accrue et une plus grande intégrité peuvent être présentes dans toute initiative publique de grande envergure. Il est donc utile de considérer un grand événement comme une chance unique de bâtir un héritage de lutte contre la corruption.

Introduction

Il existe un risque élevé de corruption lors de l'organisation de grands événements publics, tels que les événements sportifs, culturels ou politiques internationaux. Cela est en grande partie dû au fait que ces événements mettent en jeu des ressources significatives et de larges sommes d'argent ainsi que des arrangements logistiques complexes dans des délais très courts. Ce risque peut augmenter si les systèmes et les politiques de lutte contre la corruption mis en place par le pays hôte sont insuffisants. Même lorsqu'existent des systèmes et des politiques efficaces, l'organisation d'un grand événement crée de nouveaux risques de corruption et requiert qu'une action ciblée soit entreprise pour identifier, évaluer et gérer les risques supplémentaires. Cela étant dit, l'organisation d'un grand événement offre une chance de démontrer l'efficacité des mesures clés de prévention de la corruption et de laisser un héritage positif en faveur de l'intégrité dans les grands projets du secteur public.

Il existe de nombreux exemples de politiques, de règlements et de programmes conçus pour protéger les organisations contre la corruption. Il y a cependant actuellement un vide pour ce qui est de relier ces initiatives générales à la planification et à l'exécution de l'éventail complexe d'activités qui entourent un grand événement tel qu'une compétition de la Coupe du Monde, une Olympiade ou un Sommet du G20.

Ce manuel identifie les bonnes pratiques pour prévenir la corruption lors de l'organisation des grands événements publics, en se basant sur la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC ou la Convention). Pour ce faire, des informations sur de bonnes pratiques de prévention et de gestion des risques dans le cadre d'un grand événement public ont été recueillies, analysées et validées. Une réunion d'un groupe d'experts internationaux a eu lieu à Vienne du 4 au 6 Juin 2012, afin d'examiner les informations préliminaires, d'échanger des expériences et d'identifier de bonnes pratiques. Ce manuel vise à guider les efforts contre la corruption de toutes les parties impliquées dans l'organisation de ces événements, qu'elles viennent des gouvernements, du secteur privé et des organisations internationales.

L'organisation d'un grand événement international implique la gestion des fonds publics et de biens publics et ne peut avoir lieu sans une implication et une contribution importante des agents⁴, organismes et institutions publics. Tout au long du processus de planification, le risque de corruption est très présent et peut menacer le succès de l'événement tout entier. Comprendre et gérer le risque de corruption dans ce contexte particulier doit être une priorité pour tous ceux qui sont impliqués dans la préparation et la gestion d'un grand événement. Malheureusement ce n'est pas toujours le cas. Ce manuel est né de la prise de conscience du fait que, lors de l'organisation de grands événements, le développement, la mise en œuvre et l'évaluation de mesures

⁴L'Article 2 a de la Convention fournit une définition complète « d'agent public », une définition qui englobe en général la plupart des personnes directement impliquées dans l'organisation d'un grand événement public au nom du gouvernement du pays hôte.

adéquates de lutte contre la corruption ne sont pas toujours basés sur de bonnes pratiques ni nécessairement compatibles avec les normes et règlements en place.

La Convention des Nations Unies contre la corruption offre un cadre complet pour la conception et la mise en œuvre de garde-fous contre la corruption dans l'environnement à haut risque qui entoure l'organisation d'un grand événement public. Les objectifs clés de la Convention sont de « promouvoir et renforcer les mesures visant à prévenir et combattre la corruption de manière plus efficace » et de « promouvoir l'intégrité, la responsabilité et la bonne gestion des affaires publiques et des biens publics » (article 1 *a* et *c* de la CNUCC). Les vulnérabilités et le risque de corruption liés à l'organisation d'un grand événement public peuvent être pris en compte dans le cadre fourni par la Convention, en particulier le chapitre II qui exige des États parties qu'ils introduisent des politiques et des pratiques efficaces pour prévenir la corruption.

Ce manuel indique les dispositions pertinentes de la Convention et identifie certaines pratiques efficaces de prévention de la corruption qui peuvent être appliquées aux différents aspects de l'organisation d'un grand événement. Les États parties à la Convention doivent « s'efforcer d'évaluer périodiquement les instruments juridiques et mesures administratives pertinentes en vue de déterminer s'ils sont adéquats pour prévenir et combattre la corruption » (article 5 (3) de la CNUCC). Il est utile pour les États, en particulier s'ils envisagent d'accueillir de grands événements internationaux, de déterminer si le cadre juridique et les procédures administratives existants sont suffisants pour prendre en compte et réglementer la multitude d'activités complexes et les déboursments de fonds publics généralement liés à ces initiatives.

Un outil adéquat d'évaluation du risque de corruption devrait être développé pour aider les organismes, les gouvernements et les autres parties prenantes participant à un appel d'offres pour un grand événement ou étant impliqués dans l'organisation de cet événement. Comme point de départ de cet exercice, une « liste de contrôle » a été développée pour aider les parties prenantes à évaluer leurs propres préparatifs et leur capacité à prévenir, détecter et réagir à la corruption tout en veillant au succès de l'organisation de l'événement. Cette liste de contrôle se trouve en annexe du présent manuel.

Le chapitre suivant de ce manuel énumère certains des principaux défis liés à l'organisation de grands événements et leurs implications en termes de prévention de la corruption. Ce chapitre est suivi d'un chapitre qui identifie plusieurs mesures générales de prévention de la corruption à envisager et à mettre en place dès qu'a été prise la décision d'accueillir un grand événement public. Les chapitres suivants abordent plusieurs défis spécifiques liés à la prévention de la corruption et relatifs au personnel, à la gestion financière et au contrôle financier, aux marchés publics, aux infrastructures et à la construction, aux infrastructures de sécurité et à la participation du secteur privé. Cette discussion se termine par un bref chapitre sur la détection de la corruption et les actions de répression.

Les résultats de cette analyse et les discussions qui ont eu lieu durant la réunion du groupe d'experts ont clairement démontré le besoin d'une approche stratégique de gestion des risques pour prévenir la corruption lors de l'organisation d'un grand événement. Une évaluation adéquate du risque de corruption associée aux principaux aspects de l'organisation d'un grand événement est un point de départ nécessaire pour un processus efficace de prévention de la corruption. Elle fournit les bases pour développer et mettre en œuvre une stratégie adéquate de limitation du risque de corruption.

CHAPITRE I.

Défis spécifiques associés
à l'organisation des grands
événements publics et leurs
implications pour la prévention
de la corruption

Certaines caractéristiques typiques d'un grand événement public peuvent accroître le risque de corruption durant son organisation et son déroulement. L'autorité responsable de l'événement peut devenir extrêmement exposée à la corruption, en raison du nombre et de l'ampleur potentielle des facteurs de risque en jeu. Certains de ces facteurs de risques peuvent simplement être imputables aux opportunités créées par l'organisation de ces événements – les sommes importantes d'argent et souvent les énormes ressources impliquées, le grand nombre de contrats à gérer, ou les sources spéciales de recettes, comme les redevances, les contrats de parrainage, les possibilités de promouvoir une marque et de faire de publicité, et les droits de diffusion. D'autres facteurs de risques peuvent résulter du « caractère unique » des grands événements et du fait que leur organisation exige que tous les préparatifs nécessaires soient complétés dans des conditions difficiles, des contraintes inhabituelles et avec des dates d'échéance pressantes.

Les enjeux représentés par l'organisation d'un grand événement fortement médiatisé et attendu au niveau international peuvent être très élevés. Toute défaillance peut entraîner des conséquences financières, économiques et politiques potentielles pour l'organisme responsable, les sponsors et le pays impliqué. De plus, la nature politique ou la politisation de ces événements – ainsi que les relations étroites entre les organisateurs, les hommes politiques, le secteur privé, les sponsors et les médias – peut créer un environnement à haut risque en termes de corruption.

La nature exceptionnelle de ces événements augmente la probabilité que les règlements et les procédures habituels se relâchent ou soient ignorés, étant donné que de multiples parties prenantes sont impliquées et que les ressources proviennent de sources peu ou mal connues. Les mécanismes de surveillance, de contrôle et de responsabilité existants peuvent avoir des difficultés à remplir leurs fonctions et à obtenir les effets souhaités à cause des délais courts. Par conséquent, le contrôle indépendant nécessaire des activités peut faire défaut et l'attribution de fonds publics peut ne pas être transparente ou ne pas faire l'objet de contrôles adéquats.

L'organisation des grands événements est souvent confiée à une équipe ou à un organisme spécial qui n'est pas toujours en adéquation avec les processus et les structures de gestion publique. L'organisation de grands événements est souvent déléguée à un organisme ou une équipe spéciale qui ne s'intègre pas toujours dans les structures et procédures existantes de gestion du secteur public. Cela peut créer des problèmes de gouvernance et de possibles faiblesses en matière d'efficacité, de transparence et de responsabilité. La relative inexpérience d'une équipe quant à l'organisation d'un événement de grande envergure augmente le risque de corruption du fait que des responsabilités excessives, du pouvoir et de l'argent peuvent être attribués aux organisateurs de l'événement alors qu'ils n'ont pas forcément les compétences de gestion et d'organisation requises. Par conséquent, les processus de décision, de mise en œuvre et de surveillance utilisés pour gérer l'organisation d'un grand événement peuvent diverger des pratiques normalement acceptées.

Le fait qu'en général les grands événements requièrent, directement ou indirectement, le recrutement, la formation et la supervision d'une équipe nombreuse est une autre source de vulnérabilité. Cela est particulièrement vrai lorsque l'infrastructure de gestion des ressources humaines sur laquelle les organismes responsables se reposent est nouvelle, non testée ou même improvisée.

Les grands événements rendent également nécessaire l'acquisition de biens, d'infrastructures et de services à une très grande échelle, généralement avec d'importantes contraintes de temps. Cela peut mettre à l'épreuve les limites et l'efficacité des pratiques, des procédures et des règlements en vigueur pour la passation de marchés publics et éventuellement amener une organisation à contourner les procédures d'appels d'offres et les procédures établies en matière de marchés publics.

La complexité des nombreux arrangements contractuels et de sous-traitance lors de l'organisation des grands événements, avec des entreprises privées ou des organismes publics, souvent à l'échelle internationale, est une autre source de difficultés pour les organisateurs de l'événement. Ces complexités créent de grands risques de corruption, en particulier sous la forme de trafic d'influence et de versement de pots-de-vin aux personnes qui prennent les décisions à tous les niveaux des étapes de planification et d'exécution.

Au sein du gouvernement ou de l'organisme spécial en charge de l'organisation du grand événement public, les mesures pour protéger les personnes qui signalent des faits de corruption, de fraude et d'intimidation sont souvent insuffisantes ou n'ont pas été mises à l'épreuve. La capacité de donner suite à de tels rapports peut aussi être limitée en raison des brefs délais dans lesquels est organisé le grand événement.

Le fait que les médias d'information et de divertissement soient étroitement liés aux organisateurs de l'évènement (ou même qu'ils en dépendent à travers les accords de parrainage, la vente des droits de diffusion ou d'autres arrangements, ou la promesse de tels arrangements) peut limiter l'indépendance et l'impartialité des journalistes et leur capacité à dénoncer la corruption.

En particulier, lorsqu'il s'agit de compétitions sportives à grande échelle, le faible niveau de responsabilité et de transparence dans la gigantesque industrie sportive internationale entraîne un haut risque de corruption. Transparency International estime que les étroites relations entre les représentants sportifs, les hommes politiques, les hommes d'affaires, les sponsors et les médias, peuvent créer une situation présentant un risque élevé de corruption⁵. Le niveau limité de compétences en termes de gestion, d'organisation, de finances et de marketing, peut créer un environnement où la probabilité de risques et d'abus est plus forte. Ces problèmes sont les plus patents quand on observe la façon dont l'industrie gère les problèmes de matchs truqués, l'influence de la criminalité organisée, la gouvernance, la construction d'infrastructures, le parrainage et les médias⁶.

Comme indiqué plus haut, les vulnérabilités et le risque de corruption lié à l'organisation d'un grand événement peuvent être pris en compte dans le cadre fourni par la Convention, en particulier le chapitre II qui exige des États parties qu'ils introduisent des politiques et des pratiques efficaces pour prévenir la corruption.

⁵Transparency International (2009). *Corruption et Sport: Favoriser l'intégrité et prévenir les abus*. Berlin: Transparency International, p. 1.

⁶Transparency International indique également et à juste titre qu'« un manque d'intégrité dans l'industrie du sport peut mettre en danger les valeurs et les éléments primordiaux du sport: l'esprit sportif, la déontologie, le respect mutuel et la confiance dans les règles du jeu »; Transparency International (2009). *Corruption et Sport: Favoriser l'intégrité et prévenir les abus*. Berlin: Transparency International, p. 2).

CHAPITRE II.

Politiques et pratiques générales
de lutte contre la corruption

Introduction

Les États parties à la Convention ont l'obligation de développer et de mettre en œuvre ou de maintenir des politiques efficaces contre la corruption, qui encouragent la participation de la société et reflètent les principes de l'état de droit, de bonne gestion des affaires publiques et des biens publics, d'intégrité, de transparence et de responsabilité (article 5 (1) de la CNUCC). Ce mandat inclut la mise en place et la promotion de pratiques efficaces visant à prévenir la corruption.

En ce qui concerne l'organisation des grands événements publics, cela peut inclure la promulgation de règlements ou de législations temporaires ou permanentes pour soutenir l'organisation d'un grand événement public, la mise en place de nouveaux organismes, la définition des missions respectives des autorités publiques compétentes ou la clarification de la division des tâches et des responsabilités entre les partenaires publics et privés. Idéalement, une seule autorité est responsable de l'organisation globale d'un grand événement (ci-après, l'« Autorité »).

L'Autorité doit avoir un mandat juridique clair et une structure de gouvernance efficace, transparente et responsable. Elle doit avoir la capacité de gérer le processus global d'organisation d'un grand événement ainsi que son déroulement, y compris la capacité de surveiller les flux et les dépenses des fonds publics, de contrôler l'efficacité des préparatifs et le développement de l'infrastructure nécessaire et d'examiner les décisions importantes prises par ou au nom de l'Autorité. Si les responsabilités de ces fonctions de supervision sont assignées à des administrations ou organismes publics existants, les rôles respectifs de chaque administration ou organisme doivent être clairement définis et il doit exister entre eux des mécanismes de coopération et de coordination efficaces.

Étant donné la nature souvent politique de l'Autorité et son caractère en général « spontané » et « temporaire », les processus de sélection et de nomination des personnes chargées de la direction doivent être méticuleux et irréprochables. Les personnes sélectionnées et nommées, responsables de la direction, doivent être irréprochables. Les responsabilités, les pouvoirs et les obligations des dirigeants en matière de rapports doivent être clairement définis. Ces dirigeants doivent avoir la capacité et prendre l'engagement de remplir leurs fonctions de manière efficace, transparente et responsable. Leurs responsabilités spécifiques en matière de gestion et de limitation du risque de corruption doivent être bien définies. Il faut également renforcer leur sensibilisation aux risques de corruption et leur habilité à limiter ces risques.

Prévenir la corruption dans le cadre de l'organisation d'un grand événement est certainement plus aisé lorsque l'Autorité responsable de l'événement peut déjà s'appuyer sur de solides législations nationales ou sur d'autres mécanismes pour prévenir la corruption dans le secteur public. Quand de tels mécanismes nationaux sont inexistantes ou inadéquats, l'organisation d'un grand événement peut être une formidable chance de mettre en valeur des stratégies nouvelles et efficaces contre la corruption.

Capacité institutionnelle pour une gestion efficace de l'évènement

L'organisation d'un grand événement requiert généralement l'établissement d'un organisme spécialisé (l'Autorité) avec un mandat clair et défini par la loi. Il est préférable qu'une seule Autorité ait la responsabilité globale de l'organisation de l'événement et joue un rôle central dans la coordination des activités de nombreuses parties prenantes impliquées dans le processus. De nombreux éléments montrent que de sérieuses difficultés ont tendance à apparaître lorsque ce modèle n'est pas utilisé.

L'Autorité peut être un organe gouvernemental ou une entité indépendante soumise aux politiques et aux normes du gouvernement en termes de gestion et de responsabilité. Bien qu'il soit fondamental de se reposer sur de multiples comités inclusifs pour permettre une planification éclairée et une bonne préparation opérationnelle, l'absence de structures centrales de gouvernance, de gestion et de responsabilité peut augmenter le risque de corruption.

Il peut être nécessaire de promulguer des législations ou des règlements spéciaux temporaires ou permanents pour soutenir l'organisation du grand événement en créant une Autorité, en définissant sa mission et en délimitant ses responsabilités par rapport aux autres organismes publics.

Par exemple, lors de la préparation des Jeux olympiques et paralympiques de 2012, le Royaume-Uni a adopté une législation⁷ qui délimitait les pouvoirs, le rôle et les obligations de la Société anonyme du Comité organisateur des Jeux olympiques de Londres (LOCOG), de la ville hôte, et d'une Autorité des aménagements olympiques nouvellement créée (ODA). L'annexe I de la loi contient une constitution pour l'ODA. Une seule Autorité a donc été établie, avec une responsabilité globale pour la fourniture des sites, des infrastructures et des services requis pour les Jeux, pour le transfert éventuels des actifs après les Jeux et pour la période de transition.

En Fédération de Russie, la loi fédérale sur le conglomérat public pour la construction de sites olympiques et pour le développement de Sotchi en tant que station de montagne⁸ a établi le conglomérat public Olimpstroï (Olimpstroï SC). Sous la direction de son Conseil de surveillance, l'Olimpstroï SC est chargé d'encadrer l'organisation et le processus de construction de tous les sites olympiques et la mise en œuvre des activités liées à ces constructions, dans le cadre des accords sur la construction des sites olympiques au niveau fédéral et des accords sur la surveillance de la construction de ces sites.

Certains observateurs mettent en doute l'efficacité d'un modèle organisationnel qui délègue la responsabilité de l'organisation de grands événements tels qu'un sommet politique à différents pays ou organisations sur la base du principe de rotation. Il y a certains avantages évidents à organiser ces événements dans des pays différents. Néanmoins, il peut également y avoir des complications quand de nouveaux pays organisent ces événements sans de solides lignes directrices et sans l'appui d'un organe (ou secrétariat) permanent de coordination. Dans le cas des Sommets des Amériques, par exemple, on a fait valoir que l'organisation logistique des réunions devrait être prise en charge par une organisation spécialisée ayant le personnel, les ressources et l'expérience nécessaires pour réaliser les diverses tâches et fournir un support logistique au gouvernement hôte.⁹

Les problèmes d'organisation et la création d'une mémoire et d'une capacité institutionnelles d'un grand événement à l'autre sont à prendre absolument en compte pour la prévention de la corruption. Celle-ci exige des structures organisationnelles et de gouvernance solides et la mise en œuvre d'un certain nombre de procédures relativement complexes. Il est très important de trouver des façons pratiques de tirer les enseignements de chaque événement et de pouvoir les appliquer d'un grand événement à l'autre. En dépit de cette logique évidente, un sentiment de « propriété exclusive » de l'événement empêche parfois les organisateurs de prendre des décisions fondées sur les expériences d'autres nations ou d'autres organisations hôtes.

À cet égard, les pays ne considèrent pas toujours nécessaire d'adopter un cadre national sous forme d'une politique ou de législation pour guider l'organisation des grands événements (ou le processus de candidature à l'accueil de ces événements). Comme ces événements sont considérés comme étant exceptionnels et rares, la nécessité d'adopter un cadre plus permanent pour diriger et guider leur organisation n'est pas toujours reconnue. Néanmoins, la nécessité de gérer des exigences en termes de respect des délais, d'efficacité, de flexibilité et de responsabilité tout en évitant les écueils potentiels liés à « l'exception » a amené certains États à développer des législations spécifiques pour les grands événements et en particulier pour les événements sportifs.

La loi fédérale de la Fédération de Russie sur la culture physique et le sport (2007) et le Code national pour le développement des sports de la République de l'Inde (2011) reconnaissent les particularités de ces événements tout en s'appuyant sur le cadre législatif et réglementaire plus large en place pour lutter contre la corruption.¹⁰

⁷ *Loi sur les Jeux olympiques et paralympiques de Londres 2006*, (2006) Elizabeth II, C-12. http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/12/pdfs/ukpga_20060012_en.pdf

⁸ No. 238-FZ du 30 Octobre 2007.

⁹ Dade, C. (2009). *Y aura-t-il un autre sommet des Amériques? Un cas de réforme*. Ottawa: Fondation Canadienne pour les Amériques et le Dialogue interaméricain.

¹⁰ Au sein de la Fédération de Russie, depuis 2008, la loi fédérale no. 273-03 sur la lutte contre la corruption (approuvée par le décret de la Fédération de Russie no. 460 du 13 avril 2010) et la stratégie nationale pour la lutte contre la corruption fournissent un cadre de lutte contre la corruption. Conformément à la loi fédérale sur la lutte contre la corruption, l'expertise des actes normatifs et des projets d'actes normatifs (no. 172-FZ du 17 juillet 2009), la résolution du Gouvernement de la Fédération de Russie du 26 février 2010 no. 96 sur l'expertise des actes normatifs et des projets d'actes normatifs contre la corruption, et l'ordre du Ministère russe du développement régional du 7 juillet 2010 no. 271 sur l'organisation de l'expertise des actes normatifs et des projets d'actes normatifs du Ministère russe du développement régional, une expertise des actes normatifs et des projets d'actes normatifs a été réalisée.

Au Canada, une politique pour la gestion et le financement des sommets à caractère international dirigés par le Premier Ministre (1996) a été adoptée par le Conseil du Trésor du Canada.

Des politiques spécifiques pour l'organisation des grands événements pourraient être développées et adoptées dans chaque pays, éventuellement avec l'aide de son organe national de lutte contre la corruption. Cette politique, mise à jour régulièrement, pourrait devenir le réceptacle des enseignements tirés et des bonnes pratiques à émuler lors de l'organisation de futurs événements. Ainsi, l'Autorité chargée du grand événement ne serait pas obligée de repartir à zéro sans pouvoir bénéficier des enseignements tirés des expériences passées ou des expériences d'autres pays.

Il est utile de soumettre une Autorité nouvellement créée pour s'occuper de l'organisation d'un grand événement à une évaluation concernant la prévention de la corruption. L'Autorité peut réaliser sa propre évaluation, en utilisant par exemple la liste de contrôle qui se trouve en annexe de ce manuel. À défaut, l'organe national contre la corruption ou tout autre organisme public peut réaliser avec une étude approfondie préliminaire des systèmes et des procédures de la nouvelle Autorité, dans le but de recommander des améliorations qui peuvent aider à éviter l'apparition d'irrégularités et d'actes de corruption. La mise en œuvre rapide et efficace des recommandations de cette évaluation peut être soutenue par des exercices de suivi qui feront directement intervenir les dirigeants de l'Autorité et permettront de consigner par écrit les progrès dans la mise en œuvre de la stratégie de limitation du risque de corruption.¹¹

Structures de gouvernance, d'organisation et de responsabilité

Comme mentionné auparavant, l'organisation de grands événements publics est souvent déléguée à un organisme ou une équipe spéciale qui ne s'intègre pas toujours dans les structures et procédures existantes de gestion du secteur public. Cela peut créer des problèmes de gouvernance et de possibles faiblesses en matière d'efficacité, de transparence et de responsabilité. La relative inexpérience d'une équipe quant à l'organisation d'un événement de grande envergure augmente le risque de corruption du fait que des responsabilités excessives, du pouvoir et de l'argent peuvent être attribués aux organisateurs de l'événement alors qu'ils n'ont pas forcément les compétences de gestion et d'organisation requises.¹²

Dans le cas des Jeux du Commonwealth de 2010, qui ont eu lieu en Inde, la responsabilité d'organiser l'événement fut confiée à des agents non gouvernementaux. Le rapport du Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde a émis des observations sur le modèle de gouvernance adopté pour les Jeux, en notant que « l'autorité était dispersée, la responsabilité était diffuse et le principe de l'unité de commandement n'existait pas ou n'était pas respecté ».¹³ Le rapport conclut aussi que « (...) ce fut une confiance mal placée que de mettre des fonds publics aussi importants à la disposition d'agents non gouvernementaux, qui n'étaient pas disposés à tenir compte des conseils des agents gouvernementaux bien informés ».¹⁴

Les structures organisationnelles et de gouvernance en place pour la préparation et l'organisation d'un grand événement ne favorisent pas toujours des pratiques transparentes et responsables, et augmentent ainsi le risque de corruption. Cela peut être dû en partie au caractère « temporaire » de ces structures, comme si cela justifiait que les normes de diligence en matière de lutte contre la corruption soient moins élevées. Certains secteurs, comme les associations sportives, peuvent avoir des niveaux relativement bas de transparence, et ainsi fournir une invitation ouverte à la corruption et la fraude. Des responsabilités, des fonds et des pouvoirs excessifs peuvent être

¹¹Voir également le *Guide des bonnes pratiques sur la lutte contre la corruption de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe* (OSCE).

¹²Des recherches récentes examinent la manière dont les comités organisateurs se définissent eux-mêmes, se situent par rapport au gouvernement et aux parties prenantes externes, et prennent des décisions. Voir par exemple: Parent, M. M. (2008). « Évolution et types de problèmes pour les comités organisateurs et les parties prenantes des grands événements sportifs », *Journal de gestion du sport*, 135-164.

¹³Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde (2012). Rapport d'audit sur les XIX^{es} Jeux du Commonwealth 2010, Gouvernement d'union (Civil), rapport no. 6 du 12- 2011, p. 564.

¹⁴Ibid.

confiés à des personnes qui n'ont pas les compétences requises. Lors de l'organisation de compétitions sportives internationales, par exemple, des responsabilités de gestion et de direction sont parfois confiées à des personnes dont les principaux titres de compétence peuvent être leur statut d'anciens athlètes ou de dirigeants de club.¹⁵

Dans certain cas, des organisations non gouvernementales se sont engagées dans le processus de candidature pour l'organisation de grands événements sans consultation préalable des autorités gouvernementales compétentes. Toutefois, étant donné que l'accueil d'un grand événement ne peut se faire sans l'engagement d'importants montants de fonds publics, cette approche n'est pas viable. En réponse aux dangers de cette approche, certains gouvernements ont développé des lignes directrices détaillées de responsabilité qui rendent obligatoires des consultations appropriées et facilitent un examen public des candidatures. De telles précautions sont essentielles pour contribuer à créer un environnement où le risque de corruption est minimisé.

Il existe plusieurs exemples sur la manière dont les difficultés organisationnelles de préparation d'un grand événement peuvent être gérées grâce à la mise en place de structures de gouvernance et de gestion responsables et efficaces. L'expérience du Canada avec les sommets du G8 et du G20 de juin 2010 en fournit un exemple: pour les sommets du G8 et du G20, le Canada a établi un deuxième bureau, le Bureau de gestion des sommets, au sein du Ministère des affaires étrangères et du commerce international, chargé de l'accueil des sommets et des réunions préparatoires précédant ces sommets. Outre le fait de fournir un appui direct et des conseils en matière de politiques, le Bureau a géré l'organisation, l'infrastructure et la logistique de tous les événements.

Lors des Jeux olympiques de 2008, la mise en place d'un système de responsabilité pour faire en sorte que ces Jeux soient exempts de corruption fut un objectif clé pour garantir un contrôle et une gestion efficaces de leurs préparatifs. Les personnes occupant des postes de direction étaient tenues de donner l'exemple en termes d'intégrité et étaient responsables de l'intégrité du travail et des unités sous leurs ordres. Un système de responsabilité fut mis en place et un système de surveillance et de suivi de la responsabilité fut établi, avec notamment de graves répercussions pour les personnes qui violaient les dispositions du système de responsabilité. Le comité d'organisation (BOCOG) formula les dispositions sur la responsabilité pour l'organisation de Jeux olympiques exempts de corruption du Comité d'organisation de Beijing pour les Jeux de la XXIX^e Olympiade, qui précisaient les responsabilités des départements et des dirigeants à tous les niveaux d'accomplir leurs devoirs et de rester « propres ». En 2005, les vice-présidents du BOCOG signèrent le document de responsabilité pour l'organisation des Jeux olympiques exempts de corruption avec chaque chef de service.

Au Brésil, le Comité de gestion de la coupe du monde, le CGCOPA, fut établi pour fournir une structure de gouvernance pour l'organisation de l'événement. Vingt-cinq ministères et secrétariats avec un statut ministériel font partie du CGCOPA. La structure inclut le Conseil exécutif de la coupe du monde (GECOPA) chargé de coordonner et de consolider toutes les activités, d'établir des objectifs et de surveiller la mise en œuvre du plan stratégique intégré pour la coupe du monde de 2014.

Pour les Jeux olympiques de 2016 à Rio, le Gouvernement brésilien a créé l'Autorité publique olympique (APO). L'APO coordonne la participation du Gouvernement fédéral, de l'État de Rio de Janeiro et de la municipalité de Rio de Janeiro à la préparation et à l'organisation des Jeux (en référence aux engagements pris par chaque partie avec le Comité international olympique et le Comité international paralympique). Les statuts de l'APO établissent la structure de l'Autorité, ses attributions et prérogatives, l'opération et la gestion de ses organes connexes, les dispositions en matière de personnel et les aspects budgétaires et financiers.

Direction et culture organisationnelle

L'organisation réussie d'un grand événement exempt de corruption exige une équipe de direction compétente et responsable. L'équipe doit rassembler des individus expérimentés et crédibles

¹⁵Transparency International (2009). Corruption et Sport: Favoriser l'intégrité et prévenir les abus. Berlin: T.I.

connus pour leur probité et leur intégrité. L'équipe doit être capable de résister aux ingérences politiques inacceptables ou à d'autres pressions indues ainsi que d'évaluer et de limiter le risque de corruption dans le cadre d'une stratégie plus large de gestion des risques. L'équipe de direction doit donner le ton pour toute l'organisation et doit mettre en œuvre et surveiller une stratégie de gestion des risques efficace. Les personnes se trouvant au plus haut niveau de l'Autorité sont les mieux placées pour promouvoir une culture d'intégrité dans laquelle les pots-de-vin et la corruption sont inacceptables et pour communiquer leur engagement en faveur d'une culture de tolérance zéro. Les dirigeants de l'Autorité doivent être impliqués et être tenus responsables pour toute prise de décision importante liée au risque de corruption.

En dépit de la complexité de leur tâche, de la forte visibilité du grand événement, des risques en termes de réputation et des facteurs politiques en jeu, l'Autorité et ses dirigeants doivent résister et ne pas succomber à une attitude qui consisterait à penser que la « fin justifie les moyens ».

Il est important d'instaurer une culture d'intégrité, de transparence et de responsabilité au sein de l'Autorité chargée du grand événement. L'équipe de direction de l'Autorité a évidemment un rôle central à jouer à cet égard et doit commencer par donner le bon exemple. L'Autorité doit aussi pouvoir compter sur une direction qui saura se montrer dynamique, responsable et communicative dans ses relations avec les parties prenantes et le public.

Parmi les stratégies qui ont fait leurs preuves pour promouvoir une culture d'intégrité, de transparence et de responsabilité dans une organisation publique, on trouve l'articulation des normes et valeurs fondamentales de l'organisation par le biais de codes de conduite et de politiques, la modélisation de pratiques déontologiques au niveau de la direction, la formation et le dialogue ouvert sur l'intégrité et le risque de corruption, ainsi que de solides structures de gouvernance qui encouragent et surveillent le respect des normes et des valeurs de l'organisation et qui répriment de manière ferme les fautes de conduite. À cet égard, l'interaction entre la culture nationale et la culture organisationnelle au sein de l'Autorité mérite une attention particulière. Les attitudes générales envers les conduites acceptables ou inacceptables et la culture organisationnelle qui peut encourager ou décourager des attitudes générales d'honnêteté et d'équité au sein de l'organisation doivent être prises en compte.¹⁶

Politiques et responsabilités pour les activités contre la corruption

Les États parties à la Convention doivent développer et maintenir des politiques de prévention de la corruption qui reflètent les principes de l'état de droit et encouragent la bonne gestion, l'intégrité, la transparence et la responsabilité dans les affaires publiques (article 5 (1) de la CNUCC). Les dirigeants de l'Autorité chargée d'un grand événement doivent bien connaître les politiques et les législations nationales existantes et la manière dont elles s'appliquent aux différents aspects de l'organisation de l'événement. Il est important d'éviter de créer une quelconque exception aux politiques de lutte contre la corruption pour l'Autorité, les autres organismes ou les parties prenantes impliquées dans l'organisation de l'événement.

L'Autorité devra développer ses propres politiques et règlements de lutte contre la corruption et s'assurer qu'ils soient bien compris, mis en œuvre et respectés dans l'ensemble de l'organisation. Si l'Autorité est établie par le biais d'une législation spéciale, cette législation devra spécifier les normes et les règles de lutte contre la corruption auxquelles est soumise l'Autorité.

Un centre de responsabilité devra aussi être établi, à un haut niveau au sein de l'Autorité, à des fins d'évaluation, de planification et de surveillance contre la corruption. Ce centre de responsabilité coordonnera les activités de lutte contre la corruption de l'Autorité avec celles des autres parties prenantes.

¹⁶Mulgan, R. et J. Wama (2011). « Développer des cultures d'intégrité dans le secteur public et le secteur privé », Graycar, A. et R. G. Smith (Eds.), *Manuel des recherches globales et des pratiques contre la corruption*. Cheltenham (Royaume-Uni): Edward Elgar Publishing, p. 416-428.

Évaluation des risques

Une organisation ayant une réelle volonté de prévenir la corruption lors d'un grand événement devrait être prête à réaliser, dès le niveau de l'appel d'offres, une évaluation basique du risque de corruption et à examiner sa propre capacité à gérer ce risque. Il est absolument crucial que l'Autorité chargée d'un grand événement réalise dès que possible, et régulièrement par la suite, une évaluation correcte du risque de corruption auquel elle fait face. Chaque Autorité est confrontée à divers risques provenant de sources externes et internes. Une évaluation de risques implique un processus dynamique par le biais duquel l'Autorité peut identifier et évaluer les risques afférents à la réalisation de ses objectifs, y compris les risques de corruption et de fraude.

La manière dont les risques doivent être gérés est déterminée sur la base de cette évaluation. En évaluant le risque de corruption et en déterminant quel niveau de risque est acceptable, il est important que l'Autorité comprenne non seulement la possibilité que des cas de corruption se produisent, mais aussi le coût de la corruption si cela arrivait. Surtout, les évaluations doivent être régulièrement mises à jour pour identifier tout risque persistant, non contrôlé ou émergent.

L'Autorité pourrait avoir moins d'options pour gérer les risques de corruption que pour d'autres risques. Par exemple, elle peut ne pas être capable d'éviter totalement certains risques spécifiques de corruption associés à l'organisation d'un grand événement public. Elle peut ne pas pouvoir partager ou transférer les risques de corruption étant donné qu'elle conserve en général la responsabilité ultime des fonctions sous-traitées ou partagées avec une organisation privée. L'Autorité doit gérer non seulement ses propres risques mais aussi les risques associés à ses partenariats.

Il faut favoriser une démarche coopérative et responsable pour évaluer et limiter le risque de corruption. Toutes les parties impliquées dans l'organisation d'un grand événement ou d'une partie de celui-ci peuvent avoir une tendance naturelle à transférer tout risque à d'autres parties. Dans certains cas, cela peut inclure le désir de transférer le risque de corruption. Une procédure doit être mise en place pour garantir que toutes les parties prenantes concernées comprennent le risque lié à la corruption, soient prêtes à partager la responsabilité pour les limiter, s'accordent pour désigner la personne qui parmi elles est la mieux placée pour contrôler ou limiter ce risque et soient conscientes de leurs responsabilités respectives. La limitation des risques ne doit pas se transformer en un jeu où le risque est simplement transféré à quelqu'un d'autre.

Étant donné les objectifs et l'accent particuliers mis sur l'évaluation du risque de corruption, il serait bon que cette évaluation soit un exercice autonome. Néanmoins, réaliser une évaluation du risque de corruption dans le cadre d'un vaste exercice d'évaluation et de limitation des risques peut s'avérer efficace et rapide, et inclure par exemple le risque liés à divers engagements, à l'escalade incontrôlée des coûts, aux fraudes et aux retards dans la livraison de l'infrastructure ou de l'équipement requis nécessaire à l'événement. Des stratégies de gestion des risques, intégrées et globales, peuvent être très efficaces. Un exercice intégré d'évaluation des risques peut aider à identifier la manière dont la corruption peut elle-même rendre plus vulnérables d'autres aspects du grand événement: par exemple, la corruption dans l'acquisition des services de sécurité peut rendre inopérants certains dispositifs de sécurité, et la corruption dans les processus d'appels d'offres peut entraîner l'achat d'équipement ou d'installations inférieures aux normes ou même dangereux.

Il est utile de soumettre une Autorité nouvellement établie à des exercices d'évaluation de son aptitude à prévenir la corruption en utilisant un processus systématique appuyé, par exemple, la liste de contrôle fournie en annexe de ce manuel. L'évaluation devrait par la suite être réalisée régulièrement. La mise en œuvre rapide et efficace des recommandations de cette évaluation peut être soutenue par des exercices de suivi qui impliquent directement les personnes en charge de la gestion de l'organisation et qui permettent de consigner par écrit les progrès réalisés dans la mise en place de mesures de prévention plus solides.

Les organisations internationales chargées de grands événements exigent en général que les groupes ou les organisations qui déposent une candidature pour accueillir un événement présentent une évaluation des risques et une stratégie de limitation des risques. Celles-ci doivent inclure les mesures proposées pour réduire le risque de corruption lors de l'organisation de l'événement.

Il semble qu'aucun outil spécifique et normalisé d'évaluation pour les grands événements n'ait encore été développé. Il existe néanmoins de nombreuses approches d'évaluation des risques utilisées dans les secteurs public et privé qui pourraient servir d'exemple et permettre de s'inspirer des expériences des organisations qui ont organisé avec succès des événements exempts de corruption. Cette approche peut faciliter le développement d'instruments d'évaluation fiables et valides portant spécifiquement sur les défis liés à l'organisation d'un grand événement.

Dans le cas des Jeux olympiques de Beijing, le comité organisateur (BOCOG) a plus particulièrement identifié trois types de risques à gérer lors de la construction des sites olympiques: le risque d'une escalade incontrôlée des coûts; le risque que les sites ne soient pas construits avec suffisamment de soin pour pouvoir être utilisés après les Jeux; et le risque de corruption lors du processus de construction.

Approches stratégiques pour la prévention de la corruption

Une fois que l'objectif de prévenir la corruption ou d'organiser un événement exempt de corruption a été formellement adopté, cet engagement doit se refléter dans des stratégies efficaces visant à évaluer les risques de fraude et de corruption, à élaborer et mettre en place des mesures appropriées de limitation des risques et à surveiller leur impact. La prévention de la corruption doit être intégrée à une stratégie plus vaste de gestion des risques couvrant la totalité de l'initiative et doit inclure la participation active des principales parties prenantes.

Sans exception, les stratégies de lutte contre la corruption doivent inclure des stratégies à la fois préventives et réactives qui se complètent. Les efforts pour prévenir la corruption dans les autorités de détection et de répression par exemple, mettent généralement l'accent sur certaines stratégies basiques: un renforcement des mesures de responsabilité internes, ce qui permet de restreindre la tendance et la capacité des superviseurs à prétendre ne pas être au courant et à résister aux demandes de responsabilité individuelle et collective; des efforts accrus en faveur d'une approche visant à « tuer dans l'œuf » tout risque grâce à des pratiques de surveillance plus engagées; et l'abandon des politiques et pratiques et les politiques qui permettent ou, pire même, encouragent la corruption.¹⁷

Il peut ou non exister une base législative efficace pour les stratégies de lutte contre la corruption dans un pays qui accueille ou se porte candidat pour accueillir un grand événement. Si de telles lois ne sont pas encore en place, le grand événement peut offrir une occasion unique de réaliser les réformes législatives nécessaires. Les conventions internationales, comme la Convention des Nations Unies contre la corruption ou d'autres traités sectoriels ou régionaux que le pays concerné peut avoir ratifiés, doivent être mises en œuvre par le biais de changements dans les lois et les politiques nationales. Chaque pays peut se trouver à un niveau différent en termes de conformité aux exigences de ces instruments internationaux. Les lois nationales en matière pénale, fiscale ou relatives à la corruption des agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales peuvent encore requérir une attention particulière pour parvenir à une totale conformité de l'État avec ses engagements internationaux en matière de lutte contre la corruption.

La littérature mentionne également fréquemment la nécessité de lois et de politiques spécifiques pour gérer les dynamiques de corruption dans les grands événements sportifs. Des initiatives législatives récentes paraissent être motivées par certains facteurs qui incluent l'absence d'examen par le public des opérations des grandes fédérations sportives; le rôle accru des citoyens privés par le biais de contrats pour la planification et le déroulement des grands événements, et le lourd fardeau qui pèse, selon certains, sur la réputation de plusieurs grands événements sportifs internationaux à cause de cas très médiatisés de matchs truqués et de corruption.

Par exemple, une approche stratégique de prévention de la corruption fut adoptée par le comité organisateur des Jeux de la XXIX^e Olympiade de Beijing (BOCOG). Dès qu'il eut obtenu le droit d'accueillir les Jeux, le BOCOG établit un objectif clair visant à l'organisation de Jeux olympiques exempts de corruption et s'assura que cet objectif soit adopté par toute l'équipe qui participait

¹⁷Par exemple: Newburn, T. (1999). Compréhension et prévention de la corruption dans la police: enseignements tirés de la documentation – Écrit 110. Londres: Home Office, Direction de la recherche, du développement et des statistiques.

à la préparation de l'évènement et approuvé par le public. Le gouvernement produisit des directives sur « l'organisation de Jeux olympiques économes et exempts de corruption », qui exigeaient que, pendant toute la préparation de l'évènement, un contrôle strict soit exercé sur tout le budget, les ressources des sites soient planifiées de façon optimale en vue de leur utilisation après la fin des Jeux, et que des mesures strictes soient prises pour prévenir la corruption par le biais d'une meilleure formation, d'une perfection des institutions et d'une surveillance accrue. Ce message fut réitéré par le Président Hu Jintao de Chine quand il inspecta les projets de construction des sites en octobre 2006 et rappela à tous les agents publics et aux parties prenantes la nécessité d'une bonne gestion des ressources, d'une surveillance accrue de la gestion et de transparence dans les dépenses et les opérations du projet.

Lors de la préparation des XXII^{es} Jeux olympiques d'hiver et des XI^{es} Jeux paralympiques d'hiver de 2014 à Sotchi, des XXVII^{es} Jeux mondiaux universitaires d'été de 2013 à Kazan, et du Forum de coopération économique Asie-Pacifique à Vladivostok en 2012, la Fédération de Russie a adopté une approche de gestion du risque de corruption, basée sur le rôle de plusieurs organismes de surveillance, de contrôle et d'enquête.

Adopter une approche de gestion des risques pour prévenir la corruption est une bonne façon de garantir que le risque de corruption sera identifié, compris et géré efficacement. Cela aide à identifier les faiblesses structurelles qui peuvent faciliter la corruption, à fournir un cadre pour que tous les niveaux de l'Autorité puissent participer à l'identification des facteurs de risques et des mesures de limitation de risques, et à intégrer la prévention de la corruption dans le cadre de gouvernance de l'Autorité.

Certaines stratégies spécifiques de prévention de la corruption ont été développées pour gérer le risque associé à l'organisation d'un grand évènement. Les analyses a posteriori du risque de corruption et de la manière dont il a été limité sont encore rares, mais ont le potentiel de fournir d'importants renseignements sur le type de vulnérabilités difficiles à éviter.

Limitation des risques et stratégies de gestion des risques

Une fois que l'Autorité a identifié et évalué le risque de corruption, elle doit prendre des mesures pour gérer ou limiter ce risque. Des mesures efficaces doivent être mises en place pour minimiser les cas potentiels de corruption et augmenter les possibilités de les détecter. La limitation du risque de corruption implique d'identifier les options disponibles, de sélectionner les options les plus efficaces et de préparer et mettre en œuvre un plan de limitation des risques. Cela nécessite généralement de modifier les contrôles existants (systèmes, politiques et procédures de supervision), d'introduire de nouveaux contrôles, d'abandonner les contrôles inefficaces et d'introduire de nouvelles méthodes de détection et de gestion des comportements corrompus.¹⁸ Les activités de contrôle sont les actions établies par des politiques et des procédures et mises en œuvre à tous les niveaux de l'Autorité pour réduire tous les risques liés à la réalisation de ses objectifs.

Il est intéressant de noter la fréquence avec laquelle les examens postérieures à l'évènement signalent l'inadéquation, et parfois l'absence, de plans complets et réalistes de gestion du risque de corruption lors de l'organisation des grands évènements. Étant donné les pressions visant à conserver les prévisions initiales des coûts d'accueil de l'évènement aussi basses que possible, l'absence de stratégies de gestion des risques est d'autant plus surprenante. Le développement, la surveillance et l'optimisation constante d'un plan adéquat de gestion des risques pour le gouvernement, l'Autorité chargée de l'évènement et les autres parties prenantes, constituent une condition préalable fondamentale pour la réussite globale de l'évènement. Aucun plan de gestion des risques n'est adéquat s'il n'inclut pas de façon spécifique des mesures efficaces pour réduire les diverses manifestations du risque de corruption.

Par exemple, pour les Jeux olympiques de Beijing, suite à une évaluation de risques, le BOCOG a créé une stratégie de limitation des risques pour gérer les problèmes identifiés, qui comprenait

¹⁸Comité des organisations de parrainage de la Commission Treadway (2012). Contrôle interne – Cadre intégré. <http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>

les éléments suivants: l'adoption d'un cadre de politiques pour guider l'organisation de l'évènement; une structure et des mécanismes de surveillance; un programme pour promouvoir la transparence (« projets Soleil »); l'introduction de procédures et de mesures normalisées d'appels d'offres pour garantir que les entreprises qui participaient à la construction des sites soient invitées à soumettre leurs offres en stricte conformité avec les lois et les règlements chinois; l'adoption de procédures strictes pour la sélection aléatoire d'experts en évaluation des offres soumises; des procédures renforcées de contrôle des constructions; et des mécanismes améliorés pour recevoir et répondre aux plaintes du public.

La prévention de la corruption doit évidemment être intégrée à une stratégie plus vaste de gestion des risques qui englobe la totalité de l'organisation du grand évènement public.¹⁹ En particulier, les expériences récentes et la recherche semblent confirmer l'importance non seulement de considérer la gestion des risques comme une préoccupation majeure lors de la préparation et à l'accueil d'un grand évènement, mais également d'impliquer un grand nombre de parties prenantes externes dans le processus.

Étant donné la nature publique des grands évènements, l'Autorité responsable d'un évènement de ce type peut bénéficier de la participation d'individus et de groupes externes au secteur public. La Convention (article 13 (1)), recommande des mesures pour assurer l'accès effectif dû à l'information, entreprendre des activités d'information du public, et promouvoir la transparence du processus de décision et la participation du public à ces processus. Une des façons les plus productives du gouvernement pour développer des initiatives de prévention de la corruption efficaces est de devenir plus réceptif aux opportunités de collaboration avec des particuliers, des entrepreneurs, des fédérations sportives, des groupes d'intérêts sociaux, des groupes environnementaux et d'autres parties prenantes clés.

L'Autorité chargée d'un grand évènement public peut prendre de nombreuses mesures en direction des populations locales, entre autres, des campagnes de sensibilisation impliquant les parties prenantes clés et les partenaires de la communauté locale. En raison de leur grande popularité, beaucoup de grands évènements, en particulier les évènements culturels et sportifs, peuvent offrir une chance unique de mettre en place des programmes d'éducation publique et de démontrer la manière dont la communauté peut jouer un rôle actif dans la prévention de la corruption.

Il existe de nombreux exemples d'organismes gouvernementaux de premier plan qui s'emploient clairement à travailler avec les entrepreneurs et des partenaires de la communauté en utilisant des stratégies collaboratives, efficaces et complètes. Les préparatifs de la coupe du monde de 2014 au Brésil en sont un exemple. Le projet « Jeux propres » a identifié la mobilisation comme l'un des cinq éléments clés dans l'accueil d'un grand évènement se caractérisant par sa transparence et sa responsabilité en matière fiscale. Ce principe a été mis en œuvre avec l'engagement et la formation de toutes les parties prenantes et a été ancré dans plusieurs initiatives législatives ainsi que dans une structure de comités consultatifs associés à l'organisation de l'évènement. Le projet Jeux propres a établi une structure de comités globale et orientée vers l'action, qui mettait l'accent sur l'expertise des parties prenantes, la sensibilisation, les partenariats public-privé et la responsabilité centralisée, encadrée par l'idée générale de valorisation des connaissances locales.

Bien que cela n'entre pas dans le cadre de ce manuel, des mesures de protection sont également nécessaires pour prévenir d'autres formes de corruption lors des évènements sportifs.²⁰ Une attention particulière a été accordée aux mesures de prévention contre les matchs truqués par les responsables ou par les participants, y compris des mesures pour éviter que des éléments criminels ne s'infiltrerent dans ces évènements. L'ONUDDC, en coopération avec le Comité international olympique (CIO), a réalisé une étude comparative des incriminations en matière de truchage des matchs et de paris illicites et irréguliers. L'étude a examiné les dispositions du droit pénal relatives aux matchs truqués et aux paris illicites et irréguliers de 19 États et donne

¹⁹Leopkey, B. et M. M. Parent (2009). « La gestion des risques dans les évènements sportifs d'envergure: perspective d'un intervenant », *Revue trimestrielle de gestion du sport européen*, 187-208.

²⁰En février 2013, par exemple, Europol a rendu publiques ses enquêtes sur des matchs truqués et des paris à grande échelle dans le football professionnel qui impliquaient la criminalité organisée. <http://www.guardian.co.uk/football/blog/2013/feb/04/europol-match-fixing-football>

une évaluation de l'applicabilité des conventions multilatérales existantes, en particulier la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée et la Convention des Nations Unies contre la corruption. L'étude sera présentée lors de la cinquième session de la Conférence des États Parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption (Panama, 25-29 novembre 2013).

Contrôle de la conformité

En raison des pressions entourant l'organisation des grands événements, certains pourraient être tentés de justifier des exceptions en matière de conformité aux exigences, politiques et processus existants pour des questions de convenance. Même au plus haut niveau, il peut y avoir la tentation de « contourner » certaines exigences. On pourrait peut-être parler d'un « trait culturel » que certaines organisations ont hérité de leurs prédécesseurs: une attitude basée sur la croyance que le résultat (le bon déroulement de l'événement) est plus important que le processus et que, si l'événement a lieu avec succès, « tout peut être pardonné ». Cette croyance en une « impunité » pour les personnes ayant organisé avec succès un grand événement doit être remise en question et corrigée d'entrée de jeu et pendant toute la planification et l'accueil de l'événement.

L'Autorité chargée d'un grand événement doit désigner un centre de responsabilité (ou une personne), à un haut niveau, qui est en charge du programme global de prévention de la corruption de l'Autorité et doit en rendre compte. Cette personne ou ce centre doit être responsable en toute indépendance de la surveillance des processus et des activités de conformité relatifs à la lutte contre la corruption et devra avoir répertorié de manière adéquate les activités de surveillance visant à identifier et à gérer le risque de corruption, y compris les contrôles visant à faire face au risque que les responsables de la gestion passent outre les mesures de contrôle existantes, ainsi qu'au risque de corruption d'un tiers. En pratique, il peut être utile de créer une « fonction de chargé de la de déontologie et de la conformité » (ou point focal) au sein de l'Autorité, avec des responsabilités claires, des ressources et des pouvoirs adéquats, et un véritable accès aux plus hauts niveaux des processus de décision.

Le contrôle de la conformité, au plus haut niveau de l'Autorité, inclut également la surveillance des résultats des contrôles internes et externes; l'examen et le suivi des allégations et des rapports sur des cas de fraude ou de corruption; l'analyse des politiques et des pratiques comptables utilisées et le suivi des changements intervenus dans ces politiques; et l'évaluation de l'adéquation des procédures de lutte contre la corruption en particulier dans les domaines à haut risque.

L'Autorité doit vérifier régulièrement et de manière méthodique ses mesures de prévention de la corruption et de prévention des risques, bien consigner par écrit de manière les résultats de ces vérifications et prendre des mesures correctives si cela est nécessaire.

Pour les Jeux olympiques de Beijing, par exemple, le jour où fut officiellement fondé le Comité organisateur (BOCOG), son président annonça la formation d'un Comité de surveillance pour renforcer le contrôle de tous les préparatifs des Jeux olympiques. Ce Comité était le groupe principal de surveillance chargée de contrôler tous les préparatifs des Jeux olympiques. Peu après sa création, le Comité de surveillance a développé un programme pour le travail de supervision du Comité de surveillance pour les Jeux de la XXIX^e Olympiade, qui soulignait l'objectif d'organiser des « Jeux olympiques exempts de corruption ».

Pour les Jeux olympiques d'hiver de 2014 à Sotchi, outre la surveillance du conglomerat public Olimpstroï, la conformité est contrôlée dans le cadre des audits gouvernementaux sur les contrats et les processus de passation de marchés réalisées par la Cour des comptes de la Fédération de Russie responsable du contrôle continu et de l'analyse du risque de corruption. Une des principales priorités de la Cour des comptes est le contrôle de la mise en œuvre des préparatifs des XXIII^{es} Jeux olympiques d'hiver et les XI^{es} Jeux paralympiques d'hiver de 2014 à Sotchi, les XXVII^{es} Jeux mondiaux universitaires d'été de 2013 à Kazan, et le Forum de coopération économique Asie-Pacifique à Vladivostok en 2012. La Cour des comptes surveille chaque trimestre les progrès des préparatifs et de la tenue des XXII^{es} Jeux olympiques d'hiver et des XI^{es} Jeux paralympiques d'hiver 2014 à Sotchi, sous la forme d'un projet intégré qui implique tous les

départements d'audit. Le contrôle englobe tous les sites et les activités prévus dans le programme de construction des sites olympiques. La planification et l'attribution des ressources financières sont analysées, y compris le degré de décaissement de capitaux par rapport aux plans financiers approuvés et le calendrier de construction.

Information du public et transparence

La Convention (article 10) appelle les États à prendre diverses mesures pour accroître la transparence de l'administration publique. Elle demande que les mesures nécessaires soient prises pour garantir que les citoyens comprennent le fonctionnement de l'administration publique et aient accès aux informations sur les décisions des agents publics. Ces mesures doivent généralement s'appliquer à l'Autorité chargée de l'organisation d'un grand événement. Le caractère unique de ce type d'Autorité et son mandat limité dans le temps ou propre à un événement précis ne doivent pas être utilisés comme des prétextes pour moins de transparence. Chaque Autorité devra établir des politiques et des procédures claires pour informer le public de toutes les transactions importantes et pour donner au public un accès à l'information. Cela peut se faire tout en protégeant la vie privée, les données personnelles ainsi que l'intégrité des procédures des marchés publics et des appels d'offres. La technologie de l'information rend ces mesures de transparence tout à fait possibles.

Les circonstances entourant l'organisation d'un grand événement exigent souvent des mesures proactives pour l'établissement de rapports afin de garantir que le public ait accès à toutes les informations importantes en temps voulu. Ces informations devront inclure des détails sur l'organisation de l'organisme, les décisions qu'elle prend, les fonds qu'elle gère, les contrats, permis et autres avantages qu'elle octroie, et les progrès réalisés pour l'organisation et le déroulement du grand événement. Dans la pratique, beaucoup de ces mécanismes sont gérés non pas par l'Autorité, mais par la branche du gouvernement en charge des finances, ce qui leur confère souvent une légitimité certaine. Des informations sur les mesures prises pour prévenir la corruption ou pour gérer des cas concrets de corruption peuvent aussi être fournies.

Plusieurs pays ont déjà établi des systèmes pour faciliter l'accès aux informations sur l'administration publique. Ces pays ont souvent une législation qui garantit aux citoyens le droit d'accès aux informations sur l'administration publique, et qui fixe les règles et les procédures régissant cet accès. Cette législation, ou son équivalent, doit aussi être appliquée à l'Autorité chargée d'un grand événement public. En général, l'accès aux systèmes d'informations permet aux citoyens d'obtenir la divulgation des informations détenues par le gouvernement.

Certaines Autorités utilisent un site Internet officiel accessible au public, qui permet aux personnes intéressées et aux médias de suivre les marchés publics, les passations de marchés et l'exécution des activités en cours. Dans certains cas, le public peut avoir accès au suivi des dépenses en temps réel au fil des préparatifs et des événements. Il est clair que les organes en charge espèrent non seulement que des campagnes de communication plus volontariste renforceront le soutien du public à ces événements et calmeront les craintes concernant les dépenses de fonds publics, mais aussi que ces sites Internet et ces lignes d'assistance donneront au public une plus grande motivation et une meilleure possibilité de signaler des actes de corruption grâce à un accès accru aux informations qui pourraient permettre de détecter la corruption.

Au Brésil, le Gouvernement fédéral a créé un portail de la transparence qui contient de nombreuses informations sur l'utilisation des fonds du gouvernement fédéral. Cette initiative a été lancée par le Bureau du Contrôleur général afin de garantir l'attribution appropriée et légale des fonds publics.²¹ Le portail permet aux citoyens de suivre l'attribution des fonds publics et d'avoir

²¹Le décret présidentiel no. 5,482 du 5 mai 2005 prévoit la divulgation en ligne des informations concernant l'exécution budgétaire et financière de tous les organes et entités de l'administration publique. L'ordonnance interministérielle no. 140, du 16 mars 2006, qui régleme cette question, établit que les organes et les entités précédemment cités doivent avoir une page intitulée « transparence publique » sur leurs sites Internet. Cette page présente des informations sur l'exécution budgétaire et financière, les appels d'offres, les contrats, les accords, les dépenses des billets pour les voyages et les indemnités. Il est possible de trouver des informations relatives à la performance du Gouvernement fédéral sur le réseau de transparence publique qui compile les données de plusieurs organes gouvernementaux à l'adresse: www.transparencia.gov.br/rede et dans la section Lien du portail de transparence (www.transparencia.gov.br/links).

un rôle de surveillance dans le processus. De plus, des portails dédiés à la transparence furent créés sur une base proactive pour l'organisation de la coupe du monde de la FIFA de 2014 et les Jeux olympiques de 2016.²² Ces portails visent à promouvoir une plus grande transparence dans les transactions et les dépenses du Gouvernement fédéral liées à l'organisation de ces événements et à garantir une utilisation appropriée et légale des fonds publics. Les portails permettent l'accès à tout type d'informations relatives à la préparation de ces événements, y compris les informations financières, les contrats gouvernementaux, les renseignements sur le financement, et les rapports d'évaluation de la mise en œuvre.

Pour ce qui concerne la coupe du monde de 2014, le Bureau du Contrôleur général, le Ministère des sports et le Bureau de l'Avocat général du Gouvernement fédéral coordonnent ensemble la Chambre thématique de transparence. Cette chambre a été créée pour formuler et mettre en œuvre des outils et des politiques de transparence pour la préparation et de l'organisation de la coupe du monde de 2014. La chambre traite aussi des questions d'héritage, en promouvant la formulation de journaux sur l'héritage pour chaque ville hôte afin d'expliquer au public l'héritage qui sera transmis à la population quand la coupe du monde au Brésil sera terminée.

Dans la Fédération de Russie différentes mesures existent pour promouvoir la transparence au sein des autorités publiques, y compris celles responsables de grands événements. La loi fédérale sur les marchés publics exige la création et la maintenance du site Internet officiel de la Fédération de Russie²³ qui fournit des informations sur toutes les activités de passation de marchés et sur l'enregistrement de tous les contrats au Registre des contrats de manière à faciliter leur surveillance, leur vérification et leur contrôle.²⁴

Pour les Jeux olympiques de Beijing, le gouvernement municipal de Beijing a imposé comme exigence de garantir la transparence dans la construction des sites olympiques à travers les « projets Soleil ». Il a formulé des suggestions pour la mise en œuvre d'une politique sur les projets Soleil dans les constructions de base qui exigeaient que tout le processus de construction soit ouvert et transparent, depuis l'approbation de la proposition du projet jusqu'à l'acceptation et la livraison du projet terminé. Le gouvernement a aussi fixé les principes des « 10 ouvertures », à savoir la vérification et l'approbation ouvertes, la planification ouverte, l'utilisation ouverte des terrains, la collecte ouverte des redevances, la démolition ouverte, l'appel d'offres ouvert, les marchés publics ouverts, la construction ouverte, l'application des lois ouverte et la vérification et l'acceptation ouvertes.

Afin de faciliter le rôle du public dans la surveillance du programme préparatoire des Jeux, toutes les unités de surveillance liées aux Jeux olympiques ont dû mettre en place des mécanismes pour gérer les rapports concernant des actes de corruption. Le Comité de surveillance a publié son adresse de correspondance, ses numéros de téléphone et ses adresses de courriel dans tous les médias, et a créé une rubrique de surveillance publique sur le site Internet officiel du BOCOG. Le Comité de surveillance a développé des procédures et des règlements pour gérer les plaintes et les rapports et pour rendre compte de la manière dont ils ont été attribués.

Outre le fait de rendre les informations disponibles pour le public par le biais d'un portail Web, il est important que le public connaisse la meilleure façon de faire usage de ces informations. Au Brésil, le projet²⁵ « Jeux propres » de l'institut Ethos a été créé dans le but d'établir et de soutenir la capacité de la société civile à comprendre, analyser et utiliser les informations détaillées sur l'organisation de la coupe du monde de la FIFA de 2014 et des Jeux olympiques de 2016 qui sont disponibles sur les portails de transparence.

²²Le Gouvernement brésilien a émis les décrets no. 7,034/09 et 7,033/09 dans le but de diffuser des données et des informations sur la coupe du monde de football de 2014 et sur les Jeux olympiques de 2016 sur le portail de transparence géré par le pouvoir exécutif fédéral. Les sites Internet « Coupe du Monde de 2014 – D'abord la transparence » (<http://www.portaldatransparencia.gov.br/copa2014/>) et « Jeux olympiques de Rio de 2016 – D'abord la transparence » (<http://www.portaltransparencia.gov.br/rio2016/>) ont été lancés le 4 mai 2010 et sont gérés par le Bureau du Contrôleur général.

²³www.zakupki.gov.ru

²⁴Articles 16 et 18 de la loi fédérale sur les commandes pour la livraison des biens, l'exécution des travaux et la prestation de services pour les besoins de l'État et des municipalités (no. 84-FZ du 21 juillet 2005).

²⁵www.jogoslimpos.org.br

Précautions concernant les partenaires, les agents, les consultants, les lobbyistes et les personnes politiquement exposées

L'organisation d'un grand événement public oblige forcément à conclure différentes formes de collaboration et d'accords de partenariat. L'Autorité en charge d'un grand événement doit systématiquement réaliser des audits préalables avant de conclure ces accords et s'assurer que les partenaires potentiels aient des pratiques et des politiques de lutte contre la corruption qui soient conformes aux siennes. Les accords formels de contribution, les protocoles et les protocoles d'accord sont nécessaires et devraient faire l'objet d'audits réguliers. L'Autorité devra examiner les mécanismes de ses partenaires en matière de surveillance de conformité et les rapports y afférents. Elle ne devra pas hésiter à mettre fin à tout partenariat ou entreprise commune (joint-venture) si les pratiques et les politiques de ses partenaires ne sont pas conformes à ses propres normes en matière d'intégrité.

L'Autorité doit entreprendre des audits préalables et les consigner par écrit avant de nommer des agents, des consultants ou des intermédiaires et les nommer seulement s'ils conviennent par contrat de respecter les politiques contre la corruption de l'organisation, de conserver des livres et états comptables en bonne et due forme et disponibles pour toute inspection réalisée par l'organisation et ses auditeurs, et si on ne les soupçonne pas d'être impliqués dans des activités de corruption. Il faut aussi aborder les conflits d'intérêts potentiels. Toutes les transactions avec les agents, les consultants ou les intermédiaires doivent être bien documentées et toute compensation qui leur est payée pour des services légitimes doit être proportionnée à la nature des services offerts.

Dans certains pays, les lois qui régissent le comportement des lobbyistes ont aidé à améliorer la transparence des processus décisionnels du gouvernement et ont souligné les difficultés à établir une distinction entre une conduite contraire à la déontologie et des pratiques légitimes de lobbying et de plaidoyer.

Certains individus présentent un risque de corruption plus élevé que les autres. C'est particulièrement le cas des personnes politiquement exposées (PEP) qui peuvent être impliquées dans l'organisation d'un grand événement ou y être associées. Les personnes politiquement exposées sont des personnes qui exercent, ou qui ont exercé, d'importantes fonctions publiques²⁶. Elles présentent un risque plus élevé de corruption, car elles se trouvent en position d'exercer une influence indue sur les décisions concernant les grands événements ou sur son personnel, sur les marchés publics ou sur la gestion financière. Elles peuvent présenter un risque plus élevé de corruption en raison de leur accès aux comptes ou aux fonds publics. L'Autorité en charge du grand événement doit identifier ces personnes et prendre des mesures appropriées de limitation des risques.

De la même façon, du point de vue des institutions financières, toutes les personnes directement impliquées dans les décisions qui concernent l'organisation d'un grand événement peuvent se trouver dans cette catégorie à risque. Ce sont des cibles potentielles pour des versements de pots-de-vin du fait de leur position ou de leur fonction dans cette organisation. Il faut être particulièrement vigilant avec les transactions financières et les diverses décisions impliquant ces personnes, ou appliquer des normes plus élevées de contrôle préalable dans ces cas.²⁷

²⁶Choo, K.-K R. (2010). « Défis relatifs aux personnes politiquement exposées », *Trends & Issues in Crime & Criminal Justice*, no. 386: 1-6. (Institut australien de criminologie).

²⁷Voir article 52 de la CNUCC.

CHAPITRE III.

Recrutement, sélection et formation
du personnel

Introduction

Comme déjà mentionné, l'organisation d'un grand événement public requiert généralement le recrutement, l'embauche et la gestion des nombreux employés. Cela rend l'Autorité vulnérable non seulement à certaines formes de corruption, mais aussi au recrutement d'un personnel indésirable ou corrompu, au népotisme et aux conflits d'intérêts. L'urgence de l'enjeu que représente l'organisation d'un grand événement ne doit pas servir à justifier que les décisions relatives au recrutement et à la gestion du personnel soient moins efficaces et moins transparentes, ni affecter l'objectivité des critères à appliquer tout au long de ce processus. Toutes les décisions relatives aux ressources humaines doivent continuer à être basées sur le mérite, l'équité et l'aptitude, et des procédures de sélection et de promotion adéquates doivent être mises en place et respectées. Dans de nombreux cas, il sera important de déterminer si l'organisme chargé du grand événement sera soumise aux règles normalement applicables au service public. Si des exceptions à ces règles sont admises, il faudra les consigner par écrit, les rendre publiques et les contrôler soigneusement.

Dans l'article 7 (secteur public) de la CNUCC, l'accent est mis sur la gestion des ressources humaines au sein du secteur public et sur les principes sous-jacents d'efficacité, de transparence et d'intégrité. Cela inclut le fait de garantir la prévalence de critères objectifs lors du recrutement des agents publics, des possibilités de formation continue, et une rémunération et des conditions de travail équitables pour le personnel du service public. La Convention exige des États parties qu'ils prennent des mesures pour renforcer la transparence dans leur administration publique pour ce qui concerne l'organisation, le fonctionnement, les processus de décision et /ou d'autres aspects, conformément aux principes fondamentaux de leur système juridique. Les mesures préventives concernant le secteur public incluent aussi des mécanismes de protection pour le service public qui favorisent l'efficacité, la transparence et le recrutement basé sur le mérite. Les mesures préventives incluent également la mise en œuvre de codes de conduite, la divulgation d'informations financières et autres, ainsi que des mesures disciplinaires appropriées.

Dans les pays dont les systèmes de recrutement dans le service public sont déjà conformes à ces normes et dont les pratiques d'embauche sont systématiquement basées sur les principes de mérite, d'équité et d'aptitude, il est important de s'assurer que ces normes s'appliquent pleinement aux opérations de l'Autorité chargée de l'organisation d'un grand événement.

Dans les pays dont les systèmes, les règlements et la législation ne sont pas encore conformes aux normes de la CNUCC, l'organisation d'un grand événement et son profil éminemment public fournissent une chance de démontrer l'importance et les avantages que présente la mise en œuvre de normes élevées d'intégrité et d'efficacité lors du recrutement et dans la gestion des ressources humaines. Cela permet de démontrer concrètement la manière de prévenir la corruption quand le risque est évalué et géré de façon adéquate.

Si les lois nationales, les procédures et les politiques qui régissent la gestion des ressources humaines dans le secteur public s'appliquent à l'Autorité, leur mise en œuvre doit être considérée comme une priorité. Il faudra éviter à tout prix de s'écarter de ces politiques. Si les lois nationales, les politiques et les procédures en cette matière ne sont pas directement applicables à l'Autorité, celle-ci devra développer ses propres politiques et identifier les mesures et les systèmes administratifs appropriés pour garantir que le personnel nécessaire à l'accomplissement de ces objectifs soit recruté, maintenu en poste et promu de manière efficace, transparente et responsable. Des politiques adéquates de recrutement, de sélection et de validation du personnel doivent être mises en place dès le début du processus de décision relatif au personnel de l'Autorité.

Gérer l'organisation d'un grand événement international est impossible sans une équipe compétente. Quand le recrutement et la sélection du personnel ne parviennent pas à réunir une équipe compétente, expérimentée et honnête, le succès de l'initiative est forcément compromis. Par exemple dans le cas des Jeux du Commonwealth de 2010, le rapport d'audit du Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde signalait que les procédures normales de recrutement telles que la publication des postes, les comités de sélection, les autorisations de sécurité ou le contrôle des références, avaient été ignorées. Par conséquent, le personnel sélectionné pour

assumer des responsabilités cruciales au sein du Comité organisateur « ne possédait pas les qualifications et l'expérience requises pour assumer des responsabilités de cette ampleur ».²⁸

Une gestion efficace des ressources humaines offre des moyens importants de minimiser la vulnérabilité à la corruption d'une organisation. De multiples organisations privées et publiques sont forcément impliquées dans les grands événements, avec des approches, des difficultés et des opportunités différentes en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Pour cette raison, l'Autorité chargée de l'évènement doit connaître les politiques de ses partenaires et des autres parties prenantes et doit s'assurer que ses propres pratiques, ainsi que les leurs, mettent l'accent sur des mécanismes adéquats de recrutement et de filtrage et qu'ils sont vigilants quant à la vulnérabilité à la corruption.

Chaque organisation doit identifier des systèmes administratifs et des mesures qui garantissent que le personnel nécessaire à l'accomplissement de ces objectifs soit recruté, maintenu en poste et promu de manière efficace, transparente et responsable. Il faut aussi donner au personnel des possibilités d'éducation et de formation afin de développer une meilleure compréhension de la vulnérabilité à la corruption ainsi que des façons de prévenir la corruption et d'y faire face.

Pour l'organisation des Jeux olympiques de Beijing, le Comité organisateur (BOCOG) a formulé et mis en place des normes et des règles pour une gestion efficace des ressources humaines, financières et matérielles. Ces règles définissaient également de manière claire les responsabilités et procédures pour leur mise en œuvre. Cette approche a fourni un cadre pour le développement de systèmes institutionnels efficaces et le perfectionnement des mécanismes existants pour le contrôle de la conformité institutionnelle.

Recrutement et formation

Comme mentionné, il est important d'établir des politiques de recrutement, de sélection et de validation du personnel dès le début du processus de décision relatif au personnel de l'Autorité. Recruter du personnel clé ayant de l'expérience dans l'organisation de grands événements similaires ou dans la gestion des grands projets de développement d'infrastructure doit être une priorité. Pour ce faire, et au-delà de l'urgence de recruter une équipe de direction, il est aussi important de contrôler soigneusement les antécédents et les références, en particulier pour un recrutement international. Les entretiens de recrutement des candidats pour des postes clés devraient inclure des questions sur la gouvernance et avoir pour but d'identifier une équipe capable d'un engagement philosophique clair et d'une vision pratique en ce qui concerne les opérations « propres ».

Étant donné le nombre important de nouveaux employés et dirigeants, l'Autorité chargée d'un grand événement doit faire particulièrement attention à former son personnel aux approches et aux précautions en matière de prévention de la corruption. Des examens doivent être organisés pour les agents publics qui aspirent à des fonctions de direction dans l'organisation, afin de tester leurs connaissances sur les règles et la législation en matière de gouvernance et sur les politiques de lutte contre la corruption. Des programmes de formation en ligne peuvent être développés pour faciliter la formation d'un grand nombre d'employés exerçant différentes fonctions, ainsi que des programmes spécifiques pour des groupes cibles spécifiques ou pour des groupes identifiés comme étant particulièrement exposés à la corruption au sein de l'Autorité ou dans d'autres institutions clés.

Éviter les conflits d'intérêts

La Convention promeut l'adoption de mesures pour prévenir les conflits d'intérêts, les incompatibilités et les activités qui y sont associées, en vue de créer une culture où le service public est impartial et transparent, où l'offre et l'acceptation de cadeaux et invitations est inacceptable et où les intérêts personnels ou autres n'influencent pas les actions et les décisions officielles. Les

²⁸ Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde (2012). Rapport d'audit sur les XIX^{es} Jeux du Commonwealth 2010, Gouvernement d'union (Civil), rapport no. 6 du 12- 2011, p. 564.

États parties à la Convention doivent, conformément aux principes fondamentaux de leur droit interne « s'efforcer d'adopter, de maintenir et de renforcer des systèmes qui favorisent la transparence et préviennent les conflits d'intérêts » (article 7 (4) de la CNUCC).

L'Autorité chargée d'un grand événement devrait disposer d'un système de divulgation obligatoire applicable à tous ses dirigeants et employés afin d'éviter ou de détecter des incompatibilités et des conflits d'intérêts potentiels. Ce système devrait être au moins aussi rigoureux que celui mis en place pour les autres agents publics de haut niveau. On peut trouver de nombreux exemples de bonnes pratiques relatives à ces systèmes dans le rapport préparé pour le groupe de travail sur la prévention de la Conférence des États Parties à la CNUCC, Conflits d'intérêts, signalement d'actes de corruption et déclaration d'avoirs, en particulier dans le contexte des articles 7 à 9 de la Convention.²⁹

En dépit de l'urgence qu'il peut y avoir à mettre en place une équipe qui sera responsable de l'organisation d'un grand événement, l'Autorité devrait exiger des agents publics qu'ils soumettent aux autorités compétentes les déclarations concernant, entre autres, leurs activités externes, leurs emplois, leurs investissements, leurs avoirs et les cadeaux ou avantages substantiels desquels pourrait découler un conflit d'intérêts par rapport à leurs fonctions dans l'organisation.

Dans les relations avec les représentants des organismes publics, l'Autorité devrait elle-même se protéger du risque que les informations confidentielles auxquelles les employés ont accès soient utilisées à mauvais escient par les employés de ces organismes ou que ces employés tentent de privilégier des intérêts privés dans toute question relative au grand événement public.

L'Autorité devrait également avoir des procédures officielles régissant les déplacements de ses employés qui ont démissionné ou pris leur retraite vers des entités du secteur privé avec lesquelles ils ont entretenu des relations quand ils travaillaient, ou sur lesquelles il pourrait avoir des informations confidentielles ou commerciales, ou dans lesquelles ils pourraient être employés dans le but d'influencer leurs anciens employeurs ou collègues.³⁰

Identifier les postes vulnérables au sein de l'organisation

La Convention (article 7 (1) *b*) demande aux États d'adopter des procédures appropriées pour sélectionner et former les personnes appelés à occuper des postes publics considérés comme particulièrement exposés à la corruption et pour leur rotation sur ces postes. Par exemple, dans la Fédération de Russie, le Plan type de l'autorité administrative fédérale pour lutter contre la corruption exige que chaque département et organisme mette en œuvre une procédure pour identifier et surveiller les agents publics exposés à ce risque du fait de la nature de leurs responsabilités. En ce qui concerne les grands événements, une bonne pratique consiste à identifier les postes et les fonctions au sein et autour de l'Autorité, ainsi qu'au sein des organisations partenaires, qui sont les plus exposés ou les plus sujets à la corruption.

Une fois ces postes identifiés, certaines mesures pratiques peuvent être adoptés pour s'attaquer à leur vulnérabilité et limiter les risques, notamment un examen approfondi des candidats retenus avant leur nomination afin de vérifier qu'ils ont déjà démontré par le passé des normes élevées de conduite; des termes et conditions spécifiques de service pour les candidats retenus ; et des contrôles procéduraux tels que la comparaison des résultats ou la rotation du personnel, afin de limiter les tentations et les effets de la corruption résultant de l'occupation prolongée d'un poste.

Un appui et des procédures de supervision spécifiques sont nécessaires pour tous les membres de l'Autorité (et des organismes associés) qui sont les plus vulnérables face à la corruption, y compris des évaluations régulières, un système de signalement confidentiel, l'enregistrement et

²⁹Voir la note du Secrétariat sur les conflits d'intérêts, le signalement d'actes de corruption et les déclarations d'avoirs, en particulier dans le contexte des articles 7 à 9 de la Convention (CAC/COSP/WG.4/2012/3). Voir aussi: <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/WG-Prevention/conflict-of-interest.html> et <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/WG-Prevention/financial-disclosure-declaration-of-assets.html>.

³⁰Voir article 12 (2) *e* de la CNUCC.

la déclaration des intérêts, avoirs, invitations et dons, ainsi que des procédures efficaces pour contrôler régulièrement l'exactitude des déclarations. Cela peut aider à protéger le personnel contre les influences indues. Afin d'introduire un élément d'indépendance dans un processus de décision par ailleurs bien encadré, la prise de décision au sein de l'organisation devrait être basée autant que possible sur un système d'examen et d'approbations à plusieurs niveaux plutôt que sur le pouvoir décisionnel d'une seule personne.

Pour les fonctions particulièrement sensibles, il peut être nécessaire de trouver des moyens de surveiller le style de vie de certains agents publics stratégiques. Ces mesures peuvent inclure la surveillance d'indices révélant qu'une personne a des dépenses incompatibles avec son niveau de revenus connus, l'introduction dans son contrat d'une clause qui permette la surveillance de ses comptes bancaires, et la mise en place de règlements relatifs à un enrichissement inexpliqué.

Codes de conduite et mesures disciplinaires

La Convention demande aux États qu'ils encouragent activement des normes personnelles (intégrité, honnêteté et responsabilité) et professionnelles (exercice correct, honorable, impartial et adéquat des fonctions publiques) chez tous leurs agents publics. Pour ce faire, il faut fournir des directives sur la façon dont les agents publics doivent se comporter en vertu de ces normes et sur la manière dont ils seront tenus responsables de leurs actions et décisions. Les codes de conduite professionnelle sont prévus par l'article 8 (2) de la Convention, qui stipule que les États parties doivent s'efforcer d'appliquer « des codes de conduite pour l'exercice correct, honorable et adéquat des fonctions publiques ».

On attend des gouvernements qu'ils établissent des codes de conduite pour les agents publics et qu'ils développent des normes applicables aux devoirs et aux fonctions des différentes catégories d'agents publics qu'ils emploient.³¹ Certains gouvernements ont adopté des codes de conduite particuliers visant des secteurs spécifiques, tels que le personnel en charge des marchés publics, les magistrats, le personnel des services de détection et de répression, ou les membres des organes législatifs. Quand ils existent, ces codes et normes de conduite pour le service public devraient s'appliquer à l'Autorité en charge d'un grand événement.³²

Dès le début de l'organisation du grand événement, ces normes devront être examinées et adaptées si nécessaire afin de renforcer leur application et leur utilité dans le cadre de l'événement.

L'Autorité chargée d'un grand événement peut soit adopter son propre code de conduite pour son personnel, soit adhérer à un code existant pour les agents publics. Elle doit également prévoir des mécanismes et des systèmes de nature à faciliter le signalement par ses employés aux autorités compétentes des actes de corruption dont ils ont connaissance dans l'exercice de leurs fonctions.

La Convention promeut aussi l'adoption de mesures (disciplinaires ou autres) adéquates et efficaces à l'encontre des agents publics qui enfreignent les codes ou normes de conduite. Ces mesures disciplinaires devraient exister et être mises en œuvre de manière équitable et systématique lorsque des violations des codes ou des normes de conduite sont détectées au sein de l'Autorité. En raison de la forte médiatisation des grands événements, la crainte d'attirer une attention négative du public sur ces incidents existe, mais cette crainte devra être surmontée afin de répondre à l'exigence de transparence dans l'application et l'exécution des normes existantes. En outre, l'Autorité ferait bien de travailler en étroite coopération avec les médias afin d'expliquer ses politiques et ses pratiques et d'obtenir leur soutien pour des reportages honnêtes sur ses diverses activités de prévention de la corruption.

³¹ Les principes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur la gestion de la déontologie au sein du service public peuvent servir de référence aux pays, en garantissant des normes strictes de conduite pour un service public plus propre. Ces principes exigent l'adoption d'une série de normes de conduite, afin de créer une conception commune des valeurs et des normes à suivre entre les citoyens et les services publics. Ces normes de conduite peuvent s'appliquer à toutes les personnes impliquées dans l'organisation d'un grand événement public.

³² Le Groupe d'États contre la corruption du Conseil de l'Europe (GRECO) a développé un code de conduite type à l'attention des fonctionnaires publics (2000).

Signalement de la corruption par les agents publics

L'introduction d'un système efficace de signalement des soupçons d'infractions au code de conduite en général, et de corruption en particulier, est un moyen important pour détecter les cas de non-respect de ce code. Conformément à la Convention, les États doivent adopter des mesures afin de faciliter le signalement par les agents publics aux autorités compétentes des actes de corruption dont ils ont connaissance dans l'exercice de leurs fonctions (article 8 de la CNUCC).

Dans la Fédération de Russie, par exemple, la loi fédérale no. 273 du 25 décembre 2008 sur la prévention de la corruption oblige les agents municipaux ou fédéraux à signaler toute incitation à commettre des délits de corruption ou tout nouveau conflit d'intérêts réel ou potentiel. Elle prévoit aussi que l'État protège les agents publics qui informent leurs employeurs, un service de poursuites ou un organisme gouvernemental de tentatives de corruption ou d'un fait de corruption impliquant un employé municipal ou fédéral.

Outre les mécanismes de signalement établis par la législation nationale, l'Autorité devra établir ses propres mécanismes de signalement (par exemple une ligne d'assistance téléphonique administrée par l'organisation ou par une tierce partie indépendante) et mettre en place des politiques et des directives claires sur la manière de gérer et de résoudre ces signalements. Ceux-ci exigent une attention immédiate et une intervention rapide étant donné les délais limités dans lesquels sont organisés les grands événements publics.

CHAPITRE IV.

Gestion financière

Introduction

L'urgence de la tâche et la brièveté des délais sont parfois des excuses pour ne pas mettre en œuvre des mécanismes sophistiqués et rigoureux de surveillance et de contrôle financier nécessaires à l'organisation d'un grand événement. Par conséquent, la surveillance nécessaire peut faire défaut et les allocations et dépenses des fonds publics peuvent ne pas être transparentes ni soumises aux contrôles adéquats.

La Convention exige que les États parties prennent des mesures appropriées pour promouvoir la transparence et la responsabilité dans la gestion des finances publiques. Ces mesures incluent notamment *a)* des procédures pour l'adoption du budget national; *b)* la communication en temps utile de dépenses et des recettes; *c)* un système de normes et d'audit, et de contrôle au second degré; *d)* des systèmes efficaces et efficients de gestion des risques et de contrôle interne; et *e)*, s'il y a lieu, des mesures correctives en cas de manquement aux mesures existantes (article 9 (2) de la CNUCC). La Convention signale aussi la nécessité de mettre en œuvre des mesures pour préserver l'intégrité des livres et états comptables, états financiers ou autres documents concernant les dépenses et recettes publiques et pour en empêcher la falsification (article 9 (3) de la CNUCC). Les États peuvent avoir atteint différents niveaux de conformité au regard de ces obligations dans la mesure où elles s'appliquent au secteur public dans son ensemble. Néanmoins, des précautions extraordinaires sont nécessaires pour gérer les circonstances inhabituelles et les importants investissements avant, pendant et après un grand événement.

Les importantes sommes perçues et déboursées lors de l'organisation d'un grand événement requièrent que des mécanismes solides existent pour promouvoir la transparence et la responsabilité dans la gestion de ces fonds. Selon les structures de gouvernance et de gestion mises en place pour la préparation et la gestion de l'évènement, il faudra examiner et renforcer les mécanismes de contrôle financier existants et déterminer la façon dont elles s'appliquent spécifiquement à l'Autorité responsable du grand événement. À tout le moins, les politiques de gestion financière existantes applicables au secteur public doivent être réaffirmées. S'il est nécessaire de réviser et d'adapter les procédures et les politiques existantes ou si des écarts par rapport à celles-ci sont autorisés, tout changement ou toute exception aux politiques existantes devrait être discuté et adopté d'une manière transparente et responsable à l'égard du public. À la fin du grand événement, la mise en œuvre de ces changements ou écarts devrait être évaluée afin d'identifier les bonnes pratiques.

L'Autorité doit porter une attention immédiate et continue aux mécanismes sophistiqués et rigoureux de surveillance et de contrôle financier nécessaires à l'organisation et au déroulement d'un grand événement. Il faut considérer cinq aspects fondamentaux: la structure et la procédure de responsabilité dans la gestion budgétaire et financière; l'intégrité des processus de planification budgétaire et financière; la solidité des mécanismes de contrôle financier; la nécessité de réaliser des audits internes et externes fréquents et approfondis; et l'importance de rapports financiers précis, complets et transparents.

Responsabilité et structures de responsabilité en matière de gestion financière

L'Autorité responsable d'un grand événement doit posséder une structure de gestion financière solide et fiable ainsi que des systèmes rigoureux de gestion financière. Ceux-ci doivent être compatibles avec les normes professionnelles ainsi qu'avec les normes nationales applicables pour la gestion des finances publiques.

Une bonne pratique consiste à établir une entité juridique ayant le pouvoir et la responsabilité de gérer de manière centralisée le budget d'équipement alloué à l'organisation d'un grand événement. Aux Jeux olympiques de Sydney en l'an 2000, le gouvernement de la Nouvelle-Galles du Sud établit, dans ce but, l'Autorité de coordination olympique. À Turin, l'Agienza Olimpica Turin 2006 fut établie avec pour responsabilité de gérer le budget de l'évènement. À Londres, cette responsabilité fut attribuée à l'ODA.

Pour les Jeux olympiques de Beijing en 2008, le comité organisateur (BOCOG) avait établi un système complet de gestion financière en formulant une série de règlements sur la gestion financière, la gestion budgétaire, les méthodes pour dépenser les fonds, les pouvoirs et les procédures d'approbation, les méthodes de remboursement, etc. Tous les fonds étaient gérés de manière centralisée par le département des finances du BOCOG. Le comité organisateur avait aussi adopté un système comptable centralisé et établi des critères pour les dépenses relatives aux réceptions et aux divertissements, aux voyages d'affaires, aux consultants et aux rémunérations des spécialistes et des professionnels.

Contrairement à ces exemples, aucune agence centrale n'a assumé la responsabilité de gérer le budget lors de l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver.

Planification budgétaire et financière

La planification budgétaire et financière pour un grand événement présente des difficultés spécifiques. Les prévisions budgétaires peuvent ne pas être basées sur des projets antérieurs similaires, et de tels exemples n'existent peut être pas. Les exigences relatives à l'événement peuvent ne pas avoir été pleinement définies dès le début et peuvent évoluer et changer avec le temps. De vastes consultations sont nécessaires avec les multiples parties prenantes et les partenaires (par exemple les villes hôtes, les organismes gouvernementaux) ayant différents niveaux d'expertise et de préparation, et elles doivent avoir lieu dans des délais relativement courts. Les objectifs politiques connexes (par exemple, impact sur l'environnement, participation des autochtones, pérennité et utilisation future) doivent aussi être pris en compte et, par le passé, ils ont contribué à l'apparente imprévisibilité des coûts et des recettes. Enfin, une fois qu'un budget a été développé pour le grand événement, il est parfois difficile d'éviter sa politisation lors de l'examen public et du processus officiel d'approbation.

Dans le cas des Jeux du Commonwealth en 2010, le rapport du Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde montra que les propositions faites au gouvernement et impliquant des engagements budgétaires par le comité organisateur avaient nécessité un nouvel examen approfondi. Néanmoins, de tels examens « brillaient par leur absence » et il est apparu que, dans les soumissions du comité organisateur, « les chiffres des recettes générées furent gonflés pour aller de pair avec les dépenses croissantes du Comité ». ³³ Cela est simplement un autre exemple des divergences trop fréquentes entre la politique et l'action qui peuvent nuire à la planification et à l'accueil des grands événements publics.

En raison des délais limités pour la planification budgétaire et financière des grands événements, les estimations et les budgets sont souvent basés sur des informations incomplètes. Pour affronter cette incertitude et pour élaborer des estimations crédibles dans ces circonstances, on formule parfois des hypothèses qui peuvent entraîner une surestimation des coûts de sécurité et des ressources opérationnelles requises, en incluant des sommes élevées pour les coûts imprévus et en se basant sur « le pire des scénarios » pour la planification budgétaire. ³⁴ En revanche, la pression publique pour que les coûts associés au grand événement restent sous contrôle et les demandes concurrentes d'investissements publics dans d'autres secteurs prioritaires conduisent parfois à des prévisions de coût excessivement basses et à des prévisions de recettes excessivement optimistes.

Une des caractéristiques communes aux grands événements organisés au cours des dernières décennies est le dépassement des coûts initialement inscrits au budget, en particulier pour ce qui concerne la construction et la rénovation des sites de l'événement et des grandes infrastructures associées. Certains observateurs soutiennent que cela est dû en partie à des pratiques budgétaires mauvaises ou insuffisamment transparentes et au fait, entre autres, de ne pas tenir compte de l'inflation et des ajustements du marché face à l'accroissement soudain de la demande

³³ Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde (2012). Rapport d'audit sur les XIX^{es} Jeux du Commonwealth 2010, Gouvernement d'Union (civil), rapport no. 6 du 12-2011, p. 564.

³⁴ Bureau du Vérificateur général de la Colombie-Britannique (2006). Les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver 2010: Vérification des estimations relatives aux engagements de la Province. Vancouver: Bureau du Vérificateur général de la Colombie-Britannique.

de construction, d'équipements et de services.³⁵ Clairement, l'état du marché, l'efficacité du processus d'appels d'offres et les activités génératrices de revenus de l'organisation auront aussi un impact sur les dépenses et les recettes qu'il sera très difficile de prévoir dans un premier temps. Il sera donc nécessaire d'examiner régulièrement les budgets, les estimations des coûts et les recettes prévues et de comparer les prévisions budgétaires aux activités et aux progrès accomplis. La transparence à toutes les étapes des processus d'examen budgétaire, d'ajustement et d'approbation est essentielle pour préserver l'intégrité de ce processus et pour maintenir sa crédibilité aux yeux de l'opinion publique.

Contrôle financier

Il est important de prévoir les mesures nécessaires pour la gestion et le contrôle des fonds de l'État et de promouvoir la transparence et la responsabilité dans la gestion des sommes considérables de fonds publics généralement en jeu lors de l'organisation d'un grand événement.

L'Autorité responsable d'un grand événement doit mettre en place des mesures pour garantir la bonne gestion financière de ses activités. Pour renforcer ses propres contrôles budgétaires et financiers, l'Autorité doit définir les responsabilités et les procédures d'approbation des engagements financiers et des dépenses à tous les niveaux. L'Autorité devrait adopter et mettre en œuvre des politiques et des procédures pour les domaines dans lesquels des risques importants de fraude, de corruption ou d'autres irrégularités ont été identifiés. Par ailleurs, des mesures en matière de contrôle interne, d'enregistrement des opérations, d'audit externe et de contrôle sont nécessaires.

L'Autorité doit avoir des mesures strictes pour préserver l'intégrité des livres et états comptables, des états financiers ou d'autres documents concernant les dépenses et recettes publiques et pour éviter la falsification de ces documents. Un mécanisme indépendant de contrôle dûment constitué doit être en place et avoir un accès complet à toutes les informations pertinentes.

Pour les Jeux olympiques de Beijing en 2008, un Département d'audit et de surveillance fut créé au sein du comité organisateur et chargé de la surveillance interne et du soutien au Comité de surveillance. Le département était chargé de surveiller les performances et le comportement de tous les départements et employés du BOCOG en matière de diligence et d'intégrité. De plus, les ministères et les gouvernements locaux responsables des projets de construction des sites avaient établi leurs propres organisations de surveillance pour contrôler le processus de construction, tandis que des bureaux de surveillance des sites furent établis pour chacun des 28 sites des Jeux olympiques par le Département d'audit et de surveillance conjointement avec d'autres autorités compétentes. En ce qui concerne le processus d'audit, le Bureau national d'audit réalisa un audit complet des programmes préparatoires pour les Jeux olympiques, et plusieurs audits approfondis furent réalisés, fournissant ainsi des recommandations pour améliorer la gestion des préparatifs.

Au Brésil, un réseau d'inspection et de contrôle des fonds publics affectés à l'organisation de la coupe du monde de football de 2014 a été établi, comprenant les comités d'inspection du Sénat fédéral et de la Chambre des représentants, la Cour des comptes fédérale, les cours des comptes des États et les villes hôtes de la coupe du monde de 2014. Les audits et les inspections réalisés par les cours des comptes des États et par le Bureau du Contrôleur général furent analysés et évalués par la Cour des comptes fédérale.

Audits internes et externes et contrôle indépendant

L'Autorité devrait soumettre ses systèmes de contrôle interne, en particulier ses pratiques en termes de comptabilité et de tenue des registres, à des examens et des audits réguliers pour évaluer leur conception, leur mise en œuvre et leur efficacité. Les examens et les audits devraient être réalisés par des experts ayant suivi une formation leur permettant de détecter les transactions suspectes, les pots-de-vin, les fraudes potentielles et les conflits d'intérêts apparents. Un comité de surveillance financière de haut niveau pourrait être établi au sein de l'Autorité.

³⁵Baloyi, L. et M. Bekker (2011). « Causes des dépassements de temps et de coûts: La coupe du monde de 2010 de la FIFA en Afrique du Sud », *Acta Structilia*: 18(1).

La planification des activités d'audit doit avoir lieu très tôt. Même dans les pays où existe une capacité adéquate d'audit des finances publiques, celle-ci doit être mobilisée dès que possible. Un plan d'audit devrait être développé dès le début du processus d'organisation d'un grand événement et les ressources adéquates doivent être mises à disposition pour réaliser pleinement ces audits.

Un contrôle indépendant des activités de l'Autorité est essentiel pour prévenir la corruption. Les audits externes, menés sur la base de normes rigoureuses, doivent être réalisés régulièrement et pas seulement après le déroulement d'un grand événement. Les audits postérieurs au projet sont importants pour promouvoir la responsabilité et pour en tirer des enseignements pour de futures initiatives³⁶, mais, étant réalisés a posteriori, leur utilité quant à la prévention de la corruption lors de l'organisation d'un événement spécifique est limitée. Néanmoins, il y a beaucoup à apprendre de ces examens qui devraient être obligatoires.

La « Cour des comptes » est un organe administratif intéressant créé pour combattre la corruption et dont la fonction première est de répondre aux irrégularités signalées dans l'usage des fonds publics. La force de ce type de tribunal est sa capacité à agir rapidement et à stopper le flux d'argent jusqu'à ce que la source des irrégularités soit identifiée et que la situation soit rectifiée.

Les auditeurs peuvent jouer un rôle important lors de l'organisation d'un grand événement public. Par exemple, en Colombie-Britannique (Canada), lors des préparatifs pour les Jeux olympiques d'hiver de 2010, le Vérificateur général de la province a examiné régulièrement les implications financières de cette vaste opération afin de fournir au public et aux membres de l'Assemblée législative une meilleure idée des coûts liés à la tenue des Jeux et du rôle de contrôle de la province.³⁷ Le rapport permit de confirmer que le Comité organisateur de Vancouver (VANOC) avait réuni une solide équipe expérimentée pour gérer les recettes d'exploitation et les dépenses ainsi que les estimations des coûts d'investissement des sites. Il confirma également que la province avait développé un plan de gestion des risques et un registre des risques pour surveiller les risques financiers.

Au préalable, le Vérificateur général avait aussi examiné les estimations de l'offre soumise au Comité international olympique (CIO) par la Société de candidature, ainsi que les estimations par la province des coûts liés aux Jeux olympiques. Ces examens ont suscité des inquiétudes quant aux hypothèses en matière d'inflation utilisées par la Société de candidature et la province pour estimer les coûts d'investissement des sites, aux coûts médicaux et de sécurité ainsi qu'au fonds de réserve apparemment insuffisant prévu par la province.³⁸

Comme mentionné auparavant, dans la Fédération de Russie, la Cour des comptes de la Fédération de Russie est chargée du contrôle trimestriel des progrès des préparatifs des XXII^{es} Jeux olympiques d'hiver et des XI^{es} Jeux paralympiques d'hiver de 2014 à Sotchi, sous la forme d'un projet intégré qui implique tous les départements d'audit. La surveillance englobe tous les sites et toutes les activités envisagées dans le programme de construction des sites olympiques et dans le programme territorial ciblé approuvé par l'administration du Kraï de Krasnodar. La surveillance est réalisée en sus des activités globales de contrôle menées par les cinq départements de surveillance qui sont directement responsables du projet olympique. La Cour des comptes vérifie également les changements dans les coûts des projets de construction afin d'éviter une escalade des coûts.

Au Brésil, le Contrôleur général a déjà analysé et inspecté la construction de trois stades (dans les villes de Manaus, Rio de Janeiro et Cuiaba), ainsi que plusieurs projets de mobilité urbaine, en mettant l'accent sur l'analyse des projets techniques, des budgets et des calendriers.

³⁶Par exemple: Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde (2012). Rapport d'audit sur les XIX^{es} Jeux du Commonwealth 2010, Gouvernement d'Union (Civil), rapport no. 6 du 12-2011. Vérificateur général du Canada (2011). Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes – Chapitre 1 – Les dépenses pour les Sommets du G8 et du G20 de 2010 – et Chapitre 2 – Le fonds d'infrastructure du G8. Ottawa: Bureau du Vérificateur général du Canada

³⁷Bureau du Vérificateur général de la Colombie-Britannique (2006). Les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver 2010 : Vérification des estimations relatives aux engagements de la Province. Vancouver: Bureau du Vérificateur général de la Colombie-Britannique.

³⁸Bureau du Vérificateur général de la Colombie-Britannique (2006). Vérification des estimations relatives à l'offre de Vancouver pour l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver 2010. Vancouver: Bureau du Vérificateur général de la Colombie-Britannique.

Les résultats et les conclusions de ces inspections sont transmis aux gestionnaires du secteur public, au ministère de tutelle, aux banques qui financent les projets et à la Cour des comptes fédérale. Les conclusions sont également transmises au Bureau du Procureur fédéral, qui a créé un groupe de travail ad hoc pour surveiller l'utilisation des fonds fédéraux dans les projets de préparation à la coupe du monde de 2014.

Transparence et information du public

L'Autorité responsable d'un grand événement doit comprendre l'importance de renforcer la transparence dans sa propre gestion des finances publiques et dans les décisions clés qui affectent la viabilité financière de l'évènement ou de ses principaux composants. Elle doit adopter des mesures afin de faciliter la diffusion régulière auprès des autorités publiques et du public d'informations financières exactes et tenues à jour, dans le cadre des efforts plus généraux visant à améliorer la transparence autour des grands événements. Les informations financières doivent être rendues publiques à toutes les étapes des opérations relatives à l'évènement ainsi que par la suite. Le partage d'informations sur les aspects financiers de toute cession d'actifs à d'autres entités ou de transfert pour une utilisation future doit continuer après la fin du grand événement et la clôture des dossiers financiers du projet.

CHAPITRE V.

Marchés publics

Introduction

Les grands événements exigent l'acquisition à très grande échelle de biens, d'infrastructures et de services, généralement dans un laps de temps court. Par conséquent, il est crucial d'établir des systèmes adéquats de marchés publics, basés sur la transparence, la concurrence et des critères objectifs de prise de décision, et c'est d'ailleurs une obligation en vertu la Convention.

Une forte capacité en matière de marchés publics doit être disponible pour garantir l'acquisition de biens et de services dans les délais, tout en assurant le meilleur rapport qualité/prix et en évitant les abus lors la passation de marchés. La prévention de la corruption dans les marchés publics est généralement basée sur la conception de structures (délégation d'autorité, désignation des responsabilités, etc.) et de procédures qui renforcent l'efficacité tout en minimisant le risque de corruption. Cela implique aussi une gestion prudente des personnes engagées dans ce processus. La structure et la procédure d'achats publics doivent être conçues afin de réduire les risques de corruption et renforcer l'efficacité, pour limiter le non-respect de la procédure par le personnel et pour contrôler les marchés publics hors procédure.

Les activités de passation de marchés par l'Autorité ont généralement lieu dans le cadre général de la législation en vigueur et des politiques gouvernementales régissant l'Autorité. Même si des politiques et des règles concernant les marchés publics existent déjà et sont applicables aux relations entre l'Autorité et les structures gouvernementales, une bonne pratique consiste à développer un ensemble de politiques et de procédures conformes aux objectifs de l'évènement, qui vont permettre de produire les résultats escomptés en termes de fourniture des sites, des infrastructures et des services requis afin de garantir le succès de l'évènement.

Les politiques existantes en matière de marchés publics doivent être réaffirmées par l'Autorité. Si les procédures et les critères existants pour les marchés publics requièrent une adaptation aux circonstances de l'organisation du grand événement, les nouveaux critères doivent être objectifs, transparents et accessibles au public. L'organisation d'un grand événement doit représenter une occasion d'examiner et de renforcer les règles existantes pour les appels d'offres et les passations de marchés.

Les nombreux problèmes rencontrés pendant l'organisation des Jeux du Commonwealth en 2010 à Delhi, en Inde, ont attiré l'attention sur la nécessité de mettre en place des politiques, des pratiques et des systèmes de marchés publics adéquats qui résistent mieux à la corruption. Dans un rapport d'audit sur les XIX^{es} Jeux du Commonwealth, le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde signalait les « retards inexplicables dans les prises de décision qui entraînent un sentiment d'urgence artificiel ou délibérément créé ». ³⁹ Le rapport ajoute qu'à cause d'une absence de concurrence dans le processus d'appels d'offres le pays a dû payer des prix plus élevés, et dans certains cas sans doute aussi pour des produits d'une qualité inférieure à que ce qui était souhaitable. Le rapport expliquait l'absence de concurrence de la façon suivante: « comme la date prévue n'était pas modifiable, de tels retards ne pouvaient être surmontés qu'en demandant et en octroyant généreusement des dérogations aux procédures gouvernementales. Les procédures de passation de marchés ont été les victimes de tels agissements. De nombreux contrats étaient basés sur une seule offre, et, dans les faits, certains étaient même attribués sur nomination. De telles libertés prises avec les procédures gouvernementales ont entraîné l'élimination de la concurrence. » ⁴⁰

Les règles de l'Autorité en matière de marchés publics et d'appels d'offres ainsi que les conditions de participation doivent être établies et publiées à l'avance, y compris les critères de sélection et d'attribution. En particulier, les contraintes de temps et les exigences prévisibles de rapidité et d'efficacité ne devraient en aucune façon affaiblir les procédures existantes visant à consigner correctement par écrit les décisions d'attribution des marchés et à permettre la vérification ultérieure du respect des règles et des critères applicables. Tout écart par rapport aux procédures établies doit néanmoins respecter des normes élevées d'intégrité et de probité, et doit être correctement justifié, documenté et enregistré. S'il est nécessaire de modifier et d'adapter les politiques et procédures existantes ou si des écarts par rapport à celles-ci sont autorisés, tout changement ou toute exception aux règles existantes devrait être adopté d'une manière transparente et il devra en être rendu compte

³⁹ Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde (2012). Rapport d'audit sur les XIX^{es} Jeux du Commonwealth 2010, Gouvernement de l'Union (Civil), rapport no. 6 du 12-2011

⁴⁰ Idem, p. 563.

au public. Une fois l'évènement terminé, la façon dont ces variations ont été mises en œuvre devrait être évaluée afin d'identifier les bonnes pratiques.

La nature même des marchés publics implique la prise de décisions discrétionnaires au nom de l'organisation. Les individus ayant ce pouvoir discrétionnaire font partie du groupe à haut risque des employés particulièrement vulnérables à la corruption. Cette fonction exige un plus haut niveau de garantie contre les abus et il est important d'identifier les vulnérabilités spécifiques auxquelles il faut répondre. Des mesures proactives sont nécessaires pour soutenir et contrôler les employés qui exercent ces fonctions.

L'adoption de politiques et de procédures transparentes et axées sur le marché pour les appels d'offres et l'évaluation des offres peut permettre de sensiblement modifier une culture dans laquelle la corruption liée aux activités des marchés publics prospère.

Certains aspects essentiels des pratiques relatives aux appels d'offres et aux marchés publics peuvent aider à prévenir la corruption dans l'organisation des grands événements, notamment: de mécanismes solides pour contrôler tous les aspects des appels d'offres; des procédures de marchés publics et de passation de marchés qui résistent aux contraintes de temps; une surveillance spécifique des sources uniques d'acquisition; et le développement d'indicateurs de fraude pouvant signaler des activités de fraude et de corruption.

Différentes méthodes peuvent être utilisées par l'Autorité, telles que les appels d'offres ouverts, les appels d'offres restreints, les demandes de propositions sans négociation, les appels d'offres en deux étapes, etc. Le choix devrait être guidé par la politique en place, et les décisions concernant la méthode à utiliser pour chaque acquisition devraient être transparentes, équitables, bien documentées et soumises à examen. Les avis de passation de marchés et les invitations à soumettre des offres doivent être communiqués en temps voulu, de manière équitable et réaliste et sans favoriser indûment un enchérisseur en particulier.

Un certain nombre d'organisations fournissent des directives sur les marchés publics, et notamment la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI), qui a adopté une Loi type sur la passation de marchés publics.⁴¹ La loi type prévoit des procédures et des principes qui visent à empêcher les abus dans le processus de passation et à garantir le meilleur rapport qualité-prix. La CNUDCI a aussi développé un guide détaillé pour aider à incorporer la loi type dans le droit interne.⁴² La Banque mondiale et plusieurs organisations régionales ont aussi publié des lignes directrices et des outils pratiques sur les marchés publics.

Pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2012, l'Autorité des aménagements olympiques du Royaume-Uni (ODA) fut établie pour la construction des sites et des infrastructures, pour la passation des marchés relatifs aux services requis pour les Jeux et pour la gestion de la période de transition en vue de l'utilisation future des sites et des infrastructures, ce qui fut terminé en avance et permit d'organiser des événements tests pendant l'année précédant les Jeux. En tant qu'organisme public non ministériel au sein du Ministère britannique de la culture, des médias et du sport, l'ODA devait respecter les règlements nationaux stricts en matière de passation de marchés dans le secteur public et les principes d'équité, de transparence et de non-discrimination. Dès le début de ses activités, l'ODA s'est engagée dans un processus de développement de ses propres politiques de passation de marchés après de longues consultations et les a fait approuver au plus haut niveau. La définition des objectifs politiques avant le début du processus de passation des marchés rendit possible l'évaluation de la conformité des appels d'offres au regard de ces objectifs. Des éléments clés de la politique furent ensuite combinés à des directives en la matière pour créer un code uniformisé de passation de marchés qui fournissait des directives détaillées à l'équipe en charge.⁴³ Ce code, ainsi que le processus par le biais duquel il fut développé, peut être un exemple utile pour d'autres pays pour tout ce qui concerne les marchés publics et l'utilisation future.

⁴¹CNUDCI (2011). Loi type de la CNUDCI sur la passation de marchés publics, 2011. http://www.uncitral.org/pdf/english/texts/procurement/ml-procurement-2011/ML_Public_Procurement_A_66_17_F.pdf

⁴²CNUDCI (2012), *Guide pour l'incorporation dans le droit interne de la Loi type de la CNUDCI sur la passation des marchés publics*, 2012. <http://www.uncitral.org/pdf/english/texts/procurement/ml-procurement-2011/pre-guide-2012.pdf>

⁴³Cornelius, M., Fernau, J., Dickinson, P. et M. Stuart (2011). « Fournir l'approvisionnement pour Londres 2012 », *Génie civil* 164, mai 2011, pp. 34-39.

Communication des informations aux entrepreneurs et fournisseurs potentiels

Toutes les communications avec les entrepreneurs et fournisseurs potentiels doivent avoir lieu en respectant le principe d'équité, afin de ne pas favoriser ou paraître favoriser l'un d'entre eux. Toutes les communications devraient être entièrement documentées et conservées pour référence ultérieure.

Afin d'éviter des abus dans les procédures de sélection et de renforcer la confiance dans les processus de sélection, toutes les parties doivent respecter le principe de confidentialité en particulier si des négociations sont prévues. Cette précaution est importante pour protéger toute information commerciale ou autre que les enchérisseurs pourraient inclure dans leurs propositions et qu'ils ne souhaiteraient pas voir porter à la connaissance de leurs concurrents.

Préqualification et présélection des entrepreneurs

L'Autorité responsable d'un grand événement devrait avoir des procédures bien définies, équitables et transparentes pour préqualifier ou présélectionner les fournisseurs et entrepreneurs potentiels. Ces procédures devraient être conçues pour garantir que les fournisseurs et entrepreneurs potentiels remplissent certaines normes déontologiques, soient solvables et aient la capacité de livrer ce qu'ils ont promis dans leur offre. Ces procédures doivent permettre l'exclusion de fournisseurs et entrepreneurs potentiels en cas de conflit d'intérêts ou un comportement corrompu ou déloyal de leur part.

Les procédures de présélection visent à vérifier les qualifications des fournisseurs et entrepreneurs potentiels, y compris les qualifications professionnelles et techniques, les compétences de gestion, les ressources financières et la capacité de contracter. Ils doivent respecter certaines normes déontologiques et ne peuvent pas être en situation d'insolvabilité ou de faillite. Ils ne peuvent pas faire l'objet de procédures judiciaires pour insolvabilité, violation de normes déontologiques ou pour des actes de corruption.

Un système transparent et équitable devrait être en place pour garantir que certains fournisseurs et entrepreneurs potentiels soient exclus du processus d'appels d'offres s'il existe des preuves qu'ils ont versé des pots-de-vin ou tenté de le faire pour influencer le processus d'appels d'offres, s'ils se trouvent dans une position de conflit d'intérêts ou s'ils ont un avantage concurrentiel déloyal. Les décisions d'exclusion devraient être communiquées aux fournisseurs et entrepreneurs potentiels, y compris les raisons de la décision, et être correctement consignées dans les procédures de passation de marchés. Ces décisions devraient aussi pouvoir faire l'objet d'un recours.

Évaluation des propositions et critères

Les critères relatifs à la passation de marchés devraient être fixés à l'avance, être équitables et accessibles au public. La procédure d'évaluation devrait être rendue publique et le processus d'évaluation doit être transparent. L'intégrité du processus d'évaluation doit être protégée à chaque étape de ce processus.

Les procédures d'évaluation doivent garantir que les personnes chargées de l'évaluation des offres faites par les fournisseurs et entrepreneurs potentiels agissent de façon équitable et impartiale et ne se trouvent pas dans une situation de conflit d'intérêts réel ou apparent.

Contestations des procédures de passation de marchés

Il est important que l'Autorité ait mis en place une procédure permettant aux fournisseurs et entrepreneurs potentiels ayant participé à un processus de passation de marchés de contester ce processus, de porter à son attention toute allégation de non-respect des lois, politiques et des procédures applicables, ou de demander un nouvel examen de la décision prise pour l'attribution du marché. Cette procédure devrait inclure la possibilité d'un examen par un organe indépendant.

Octroi des contrats

Les activités de passation de marchés doivent s'appuyer sur des politiques et des pratiques contractuelles efficaces et sur des mécanismes permettant de suivre, contrôler et exécuter les contrats de manière diligente. Les grands événements requièrent souvent une stratégie de passation de marchés flexible et capable de prendre en compte l'évolution des besoins, de répartir les risques entre les parties qui peuvent le mieux les gérer et de maîtriser les coûts. Outre les procédures contractuelles normalisées et efficaces, une gestion proactive des risques, y compris du risque de corruption, doit devenir partie intégrante des activités de passation de marchés.

Les activités de passation de marchés pour les Jeux olympiques de Londres en 2012 fournissent un exemple pratique. Dans ce cas précis, l'Autorité des aménagements olympiques du Royaume-Uni s'est assurée qu'elle respectait les obligations qui lui incombaient en vertu de la loi, en particulier en matière de risques, de protection des marques et des droits des parties prenantes, en faisant en sorte que l'ensemble des contrats inclue également des garanties collatérales pour les principales parties intéressées, des restrictions au droit de propriété pour les entrepreneurs de niveau 1, des dispositions améliorées en matière de conflit d'intérêts, des exigences en termes de prévention de la fraude et de signalement des actes de corruption, et des droits renforcés en matière de propriété intellectuelle.⁴⁴

Au Brésil, pour la préparation de la coupe du monde de 2014, le Gouvernement a adopté un régime différencié de passation de marchés pour les opérations liées aux préparatifs de cet événement.⁴⁵ La loi modifie les conditions du processus normal d'appel d'offres afin de réduire les délais pour la présentation des offres et d'accélérer les procédures de passation et de conclusion des contrats. Le nouveau régime comporte de nombreuses innovations, y compris l'inversion des phases des procédures d'appels d'offres. Les aspects financiers des propositions sont, par exemple, évalués avant l'analyse des dossiers de qualification fournis avec les offres. En outre, la valeur du budget de référence du Gouvernement n'est pas révélée aux enchérisseurs, ce qui, sans préjudice de la transparence des procédures d'appels d'offres, est une bonne pratique préconisée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour éviter la collusion dans les marchés publics.

L'Autorité responsable d'un grand événement doit éviter de conclure des marchés avec des entrepreneurs et des fournisseurs dont on sait ou on soupçonne qu'ils paient des pots-de-vin. Elle doit mener un processus de vérification préalable lors de l'identification et de l'évaluation des entrepreneurs potentiels. Elle doit aussi surveiller les entrepreneurs et les fournisseurs importants, notamment leur performance et leur situation financière. Elle doit aussi avoir le droit de résilier des arrangements contractuels s'il est établi que ces interlocuteurs paient des pots-de-vin, se trouvent dans une situation de conflit d'intérêts ou s'ils ne respectent pas les termes de leur contrat.⁴⁶

Les informations sur tous les contrats de marchés publics, y compris l'identité du fournisseur, les services ou les biens fournis et le prix du contrat doivent être rendus publics dans les meilleurs délais.

Dans la Fédération de Russie, par exemple, un nouveau cadre juridique pour les marchés publics est actuellement en cours de développement, incluant notamment un projet de loi sur le système fédéral de passation de marchés. Ce cadre développe de façon notable les principes de publicité de l'information et d'ouverture, en appliquant certaines des conditions existantes en termes de transparence et de publication à toutes les étapes du processus de passation de marchés.

Pour les Jeux olympiques de Beijing en 2008, le Comité d'organisation a établi le Département des affaires juridiques, en charge de la gestion et de la surveillance des contrats. Le Comité a formulé une directive sur les méthodes de gestion des contrats pour le BOCOG ainsi que les règles et réglementations correspondantes. Des mesures spécifiques de gestion furent instituées pour l'approbation des contrats, la prévention des risques de mise en cause de la responsabilité, et la surveillance de l'exécution du travail. Avant que le Comité d'organisation ne signe un contrat

⁴⁴Cornelius *et al.*, 2011, ci-dessus, p. 37.

⁴⁵Loi no. 12,462, approuvée par le Congrès le 4 août 2011.

⁴⁶Transparency International (2009). Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption. Berlin: TI.

important, le Service d'audit et de surveillance doit l'examiner et en approuver les clauses et, si nécessaire, recommander des révisions ou des changements. L'exécution de tous les contrats est soumise à la supervision et à l'audit du Bureau national d'audit.

Dossiers et procès-verbaux des procédures et décisions relatives aux passations de marchés publics

Il est essentiel que tous les aspects de l'ensemble des procédures de passation de marchés relatifs au grand événement public soient correctement documentés et disponibles pour examen le cas échéant. Afin de garantir la transparence et la responsabilité, et de faciliter l'exercice des droits des enchérisseurs lésés à obtenir un réexamen des décisions, l'Autorité doit conserver les dossiers et procès-verbaux de toutes les informations pertinentes relatives aux procédures de passation de marchés.

Cette documentation doit aussi inclure toutes les informations sur l'octroi des contrats, sur les procédures de surveillance et d'exécution des contrats, et sur la performance des entrepreneurs. Toute la documentation doit être conservée et mise à disposition à des fins d'examen, pour une période déterminée et suffisamment longue après le grand événement, ou pour toute période fixée par la loi.

Étant donné la nature relativement transitoire des autorités créées pour l'organisation des grands événements, il est nécessaire que des arrangements adéquats soient en place pour le stockage et l'accès futur à tous les registres après l'événement (passation de marchés, contrats, décisions, allégations de corruption, informations fournies par les personnes signalant des actes de corruption, performances des entrepreneurs, défauts détectés sur les produits ou dans les services fournis, etc.). Les lois en vigueur relatives aux documents d'archives, à leur protection et à la manière dont on peut y avoir accès, peuvent s'appliquer ou non aux registres de l'Autorité responsable du grand événement. Si elles sont applicables, les lois et les politiques doivent être examinées pour s'assurer qu'elles prennent en compte la prévention de la corruption.

Surveillance des activités de passation des marchés

Comme mentionné précédemment, un degré élevé de protection contre les abus est nécessaire pour les activités de passation de marchés au sein de l'Autorité responsable d'un grand événement. Il est important d'identifier les vulnérabilités spécifiques aux différents processus de passation des marchés et s'assurer que des mesures soient mises en œuvre pour les réduire. Les activités de passation des marchés de l'Autorité doivent être rigoureusement surveillées pour s'assurer de leur conformité avec les politiques et les procédures existantes et doivent faire l'objet d'audits internes et externes réguliers. Des mesures doivent être mises en place pour détecter et faire face aux cas de non-respect des politiques et des procédures de passation de marchés existantes, y compris les cas de fausse facturation.

Mesures pour réduire le risque de corruption dans la chaîne d'approvisionnement de l'Autorité

Une évaluation des risques de corruption dans la chaîne d'approvisionnement devrait faire partie d'une évaluation plus générale du risque de corruption et du processus global de gestion des risques de l'Autorité. Afin de lutter contre la corruption dans la chaîne d'approvisionnement, l'Autorité devra évaluer les risques, pondérer les coûts et les bénéfices, et adopter des mesures adaptées au profil de risque.

L'Autorité responsable d'un grand événement peut établir un cadre de contrôle et de surveillance des fournisseurs et des sous-traitants afin de réduire le risque de corruption dans sa propre chaîne d'approvisionnement. Elle peut encourager ou obliger les entrepreneurs à faire de même dans leur propre chaîne d'approvisionnement.⁴⁷

⁴⁷Pour un outil pratique de prévention de la corruption dans la chaîne d'approvisionnement, voir: Pacte mondial des Nations Unies (2010). *Lutte contre la corruption dans la chaîne d'approvisionnement – Un guide pour les clients et les fournisseurs*. New York: Nations Unies.

CHAPITRE VI.

Grandes infrastructures et construction

Introduction

Les grands événements nécessitent généralement d'importants efforts d'investissements pour l'amélioration et la construction d'infrastructures, la construction de sites et/ou la modification d'installations et de sites existants. D'importants investissements sont également souvent nécessaires pour les centres de conférences, les stades, les hôtels, les équipements et installations sanitaires, les aéroports, les routes, les transports urbains, les télécommunications, l'électricité, les assainissements ou les infrastructures de sécurité.

Des pratiques de gestion et de passation de marchés déficientes laissent la porte ouverte à d'énormes risques de fraude et de corruption. Les retards, la collusion entre soumissionnaires, des normes de construction médiocres, les manquements aux contrats et l'escalade des coûts entraînent davantage de retards et des coûts encore plus élevés. Dans certains cas, l'organisation d'un grand événement se transforme en une responsabilité majeure pour un pays en termes financiers, politiques et pour sa réputation. Des stratégies de gestion des risques peuvent être employées par l'Autorité responsable d'un grand événement pour réduire les risques habituellement associés aux grands projets de développement d'infrastructures et de construction, et le risque de corruption.

L'industrie de la construction est un acteur essentiel de l'économie mondiale et joue un rôle critique dans tout grand événement pour lequel d'importantes infrastructures devront être développées. Étant donné que seulement une toute petite minorité des projets de vaste envergure sont réalisés à temps et dans les limites du budget et que le dépassement des coûts a tendance à être important dans ces projets, il serait prudent d'examiner les facteurs qui contribuent à ces faits et de développer des mesures visant à minimiser ces facteurs dans la planification des grands événements. Les trois facteurs principaux sont les questions liées aux entrepreneurs (gestion du site, productivité), les questions liées aux clients (soumission des plans en temps voulu, changements des plans), et les questions externes (matériaux, approbations). Dans tous ces cas, des mesures de gestion des risques peuvent être utilisées par l'Autorité pour réduire l'impact de ces facteurs sur le projet mais aussi pour minimiser le risque de corruption.⁴⁸

Les entreprises privées de construction participent aux appels d'offres et mettent en œuvre les projets d'infrastructures pour les grands événements. Certaines d'entre elles opèrent au niveau international et ont acquis une expertise particulière en matière de réalisation de certains types de sites et d'infrastructures pour les grands événements. Il est dans l'intérêt de ces entreprises de participer à des processus rigoureux de passation de marchés et elles apprécient que l'organisation responsable d'un grand événement ait une capacité solide et efficace en matière de gestion des marchés publics. Une telle organisation peut en effet ainsi garantir une concurrence loyale pour l'attribution des contrats et être un interlocuteur compétent pendant les travaux de construction.

La sélection par le biais d'une procédure de passation de marchés concurrentielle, équitable et rigoureuse, d'entreprises faisant preuve d'intégrité et capables de livrer leur produit dans les délais impartis et conformément aux spécifications est une partie essentielle du processus global de préparation d'un grand événement. La procédure doit permettre de détecter les entreprises qui n'ont pas un comportement responsable et dissuader de tels écarts de conduite afin de maintenir une concurrence loyale pour tous et de garantir la valeur des investissements de l'Autorité.

Le *Manuel pour guider le développement des infrastructures pour la coupe du monde de football* (Procure 2010) préparé par le Comité de coordination technique de la coupe du monde de la FIFA en 2010 en Afrique du Sud et le Conseil de développement de l'industrie de la construction, est un exemple de directives spécifiques pour les activités de passation de marchés liées à l'organisation d'un grand événement. Ce manuel a été développé en vue de fournir aux équipes des villes hôtes des directives concernant l'achat et la fourniture d'infrastructures pour l'événement.⁴⁹

⁴⁸Baloyi, L., et M. Bekker (2011). « Causes des dépassements de temps et de coûts de construction: La coupe du monde de 2010 de la FIFA en Afrique du Sud », *Acta Structilia*: 18 (1).

⁴⁹République d'Afrique du Sud (2006). « Manuel pour guider le développement des infrastructures pour la coupe du monde de football (Procure 2010) ». Comité de coordination technique pour la coupe du monde de football de 2010 de la FIFA en Afrique du Sud et le Conseil de développement de l'industrie de la construction.

Dans de nombreux cas, l'Autorité peut décider de construire de nouvelles infrastructures avec des investissements privés. Les projets d'infrastructures financés de manière privée sont souvent un élément important pour répondre aux exigences en termes d'infrastructures requises pour un grand événement. Dans ces situations, l'Autorité devrait être guidée par des politiques nationales efficaces visant à promouvoir les investissements privés dans les infrastructures tout en garantissant la concurrence avec les prestataires de services publics ou en prévenant l'exploitation abusive des situations de monopole lorsque l'appel à la concurrence ne peut être envisagée. L'Assemblée générale des Nations Unies a adopté les Dispositions législatives types sur les projets d'infrastructure à financement privé⁵⁰ développées par la CNUDCI. Les conseils législatifs et les dispositions types visent à aider les organes législatifs nationaux à établir un cadre juridique favorable aux projets d'infrastructure à financement privé qui font souvent partie des préparatifs des grands événements. Les dispositions types complètent le *Guide législatif de la CNUDCI sur les projets d'infrastructure à financement privé*.⁵¹

Consortiums d'entreprises

Étant donné l'envergure de la plupart des projets d'infrastructure, les entreprises intéressées participent généralement aux procédures de sélection par le biais de consortiums spécialement créés à cette fin. Par conséquent, les renseignements demandés aux membres d'un consortium devraient concerner à la fois ce dernier dans son ensemble et ses différents participants. Le processus de présélection doit inclure un examen minutieux de la composition des consortiums et des sociétés mères dont ils dépendent. Pour éviter des fuites de renseignements ou de collusions entre consortiums et pour éviter de porter atteinte à la crédibilité de la procédure de sélection, une entreprise ne devrait pas être autorisée à s'associer à plus d'un consortium pour soumettre des propositions pour un même projet.

Risques de projet, gestion et répartition des risques

Une répartition précise des risques entre les différentes parties impliquées dans un projet de construction ou d'infrastructures doit être définie après examen d'un certain nombre de facteurs, y compris les exigences de l'Autorité pour la mise en œuvre réussie du grand événement et le niveau de risque assumé par la société de projet, par d'autres investisseurs et prêteurs (ainsi que leur capacité et leur volonté d'absorber ces risques à un coût acceptable). Une répartition adéquate des risques est indispensable pour réduire le coût des projets et garantir la réussite de leur mise en œuvre. Inversement, une répartition insatisfaisante des risques peut compromettre la viabilité financière du projet ou entraver sa gestion efficace, augmentant ainsi le coût auquel le service est offert. Le processus de négociation et d'accord sur la répartition des risques doit lui-même être correctement géré pour s'assurer que les entreprises et concessionnaires impliqués n'utilisent pas la corruption comme moyen d'obtenir de manière induue une répartition favorable des risques.

Une société de projet est généralement établie comme entité juridique indépendante par plusieurs entreprises, pour gérer de grands projets de construction ou d'infrastructure. Elle peut servir à mobiliser des capitaux pour le projet. Elle limitera la responsabilité des entités privées impliquées dans un grand projet de construction ou d'infrastructure. Une société de projet facilite aussi la coordination lors de la mise en œuvre du projet et fournit un mécanisme de protection des intérêts du projet, qui peut ne pas forcément coïncider avec les intérêts individuels de tous les participants au projet. Dans ces cas, l'Autorité doit s'assurer que les statuts et les règlements de la société de projet reflètent de manière adéquate ses obligations conformément aux accords du projet.

L'Autorité doit s'assurer que la société de projet possède un montant de fonds propres qui assure sa solidité financière et sa capacité à s'acquitter de ses obligations. L'Autorité doit avoir mis en place des procédures pour garantir que le financement par fonds propres d'une société dans un projet est examiné et contrôlé, et qu'il est suffisant pour garantir que la société est établie sur

⁵⁰ CNUDCI, (2003). Dispositions législatives types de la CNUDCI sur les projets d'infrastructure à financement privé. http://www.uncitral.org/pdf/french/texts/procurem/pfip/model/03-90622_Ebook.pdf

⁵¹ CNUDCI (2000). *Guide législatif de la CNUDCI sur les projets d'infrastructure à financement privé*. <http://www.uncitral.org/pdf/french/texts/procurem/pfip/guide/pfip-f.pdf>

une base financière solide. Tous les accords avec des sociétés de projet doivent inclure des dispositions permettant à l'Autorité d'appliquer des pénalités en cas de performance insuffisante et d'obtenir des dommages-intérêts. Si une société de projet est autorisée, conformément à ses accords avec l'Autorité, à sous-traiter la mise en œuvre d'une partie d'un projet de construction ou d'infrastructure, des mesures doivent être mises en place pour protéger les intérêts de l'Autorité, garantir la performance des sous-traitants et déterminer l'étendue de la responsabilité de l'entrepreneur en ce qui concerne la performance des sous-traitants.

Projets public-privé et financement privé

Des modes de financement autres que le financement public traditionnel jouent un rôle croissant dans le développement des infrastructures requises pour un grand événement. Certains projets peuvent être approuvés avec des sources de financement exclusivement ou essentiellement privées (par exemple par emprunt ou par financement en fonds propres). Parfois, les investissements publics et privés sont associés dans des arrangements appelés « partenariats public-privé ».

Les partenariats public-privé impliquent généralement l'octroi de divers avantages et concessions. Ce processus crée des risques supplémentaires de corruption qui doivent être limités par des procédures et des politiques rigoureuses. Les projets d'infrastructure à financement privé peuvent, par exemple, comprendre des concessions pour la construction et l'exploitation de nouveaux ouvrages et de nouveaux systèmes ou pour la maintenance, la modernisation, l'expansion et l'exploitation d'ouvrages et de systèmes existants. Des politiques et des directives précises devront spécifier les types de concessions pouvant être octroyés pour différents types d'infrastructure.

Les partenariats public-privé peuvent être règlementés par des lois et des politiques qui peuvent ou non s'appliquer à l'Autorité. Quoi qu'il en soit, l'Autorité devra disposer de mesures adéquates pour garantir une concurrence équitable entre les prestataires de services publics ou pour prévenir l'exploitation abusive des situations de monopole lorsque l'appel à la concurrence ne peut être envisagé.

Surveillance des projets de construction et d'infrastructures

L'absence d'une surveillance stricte ou compétente des grands projets de construction ou d'infrastructure peut alimenter la corruption. Des mesures sont donc requises pour garantir une surveillance efficace des projets. En particulier, toutes les décisions de modifier ou d'accepter des variations dans les spécifications, les délais ou les coûts des projets doivent faire l'objet d'une procédure rigoureuse d'examen et d'approbation. Les accords sur les grands projets de construction ou d'infrastructure doivent non seulement répartir les risques liés au projet, mais également définir clairement les normes de performance qui seront contrôlées et appliquées par l'Autorité. Chaque accord devra spécifier clairement la responsabilité ou les pénalités auxquelles sera soumis l'entrepreneur en cas de non-exécution du contrat ou de manquement à ses obligations. Les fonctions de l'Autorité en matière de surveillance et de mise en application des règles doivent être protégées contre les pressions indues ou la corruption.

Utilisation future de l'infrastructure existante et cession des actifs

Étant donné les montants élevés de fonds publics requis pour l'organisation d'un grand événement international, des efforts sont généralement faits pour planifier la cession éventuelle des sites, de l'équipement et de l'infrastructure aux autorités publiques pour une utilisation publique. La période de transition en vue de l'utilisation future est propice aux risques de fraude et de corruption. Les risques sont accentués par le fait que la transition est souvent mal planifiée et souvent gérée par une organisation autre que l'Autorité qui était chargée de l'évènement.

Une bonne pratique consiste à planifier dès le départ l'utilisation future des sites et des équipements ainsi que la période de transition. Dans le cas des Jeux olympiques et paralympiques de

Londres en 2012, la législation nationale qui avait créé l'Autorité des aménagements olympiques l'avait aussi chargée de la transition et de la cession des actifs.⁵²

Il n'est pas rare que les comités d'organisation des grands événements prennent en charge l'amélioration de l'infrastructure de la communauté locale ou prévoient le transfert final des améliorations et des infrastructures, en les considérant comme un legs à la communauté. Ce type de legs peut présenter ses propres risques de corruption qui devront être évalués, limités et gérés.

Dans certains cas, un fonds spécial est créé pour aider les communautés à développer l'infrastructure, améliorer les sites ou parrainer les événements. Par exemple, quand le Canada accueillit le Sommet du G8 de 2010, la région hôte reçut un financement de 50 millions de dollars pour améliorer la région, fournir un legs durable et aider à assurer la sécurité du Sommet.⁵³ Il est crucial d'assurer une grande transparence dans l'utilisation de ces fonds et dans le processus de décision. Toute procédure de sélection de projet doit être transparente et comporter un mécanisme de responsabilité.

Il est nécessaire de veiller à prévenir la corruption dans le cadre de nombreuses activités de suivi ainsi que pour la préparation et l'organisation d'un grand événement.⁵⁴ Les Jeux olympiques de Beijing en 2008 et l'Exposition universelle de Shanghai en 2010 offrent des exemples sur la manière d'agir en la matière et de minimiser le risque de corruption. Dans les deux cas, la gestion des fonds et des biens matériels a été contrôlée après l'événement afin d'éviter une perte d'actifs. Après les Jeux olympiques de Beijing, le BOCOG a classé et a cédé tous les actifs en organisant des enchères publiques, en faisant payer l'utilisation des sites, en encourageant leur reprise par des fournisseurs, en les transférant avec décote ou en en faisant donation. Un groupe chargé de la cession des biens matériels et des fonds fut créé en rassemblant des membres des départements en charge de la logistique, des finances, des affaires juridiques, du contrôle et de l'audit et d'autres représentants de la direction. La cession des biens matériels fut confiée essentiellement au China Beijing Equity Exchange (CBEX), en raison de son expertise spécifique dans des domaines comme la valorisation, les enchères et le recyclage des ressources renouvelables. Tout le processus de cession d'actifs fut contrôlé par le Département d'audit et de surveillance.

Exemples de bonnes pratiques

L'Initiative de transparence dans le secteur de la construction (CoST) est un exemple de pratique prometteuse qui pourrait être adaptée selon les besoins lors de l'organisation d'un grand événement.⁵⁵ Cette initiative est un projet créé par le Ministère britannique du développement international et la Banque mondiale et qui a été testé dans de nombreux pays. Ce projet est basé sur une approche multipartite pour promouvoir la transparence dans le secteur de la construction, en associant des clients et des organes gouvernementaux de surveillance, des entreprises et des ingénieurs de l'industrie de la construction, et des groupes de la société civile. Son but est de renforcer la transparence grâce à la divulgation publique d'informations à différentes étapes du cycle de projet de construction, de manière à permettre aux parties prenantes de rendre l'agence de projet responsable pour la valeur et la qualité du projet. La divulgation des informations porte, par exemple, sur l'objectif et la valeur du projet pour les bénéficiaires, l'étendue et le coût du projet, les agences et les entreprises engagées dans le projet, les contrats octroyés ainsi que les variations dans les coûts, l'étendue et les délais de livraison ayant lieu en cours de projet. Un processus d'assurance, basé sur la coopération entre toutes les parties prenantes, ajoute de la valeur à la divulgation, en permettant la vérification des informations et en soulignant les problèmes en termes clairs afin que les citoyens et les organes de surveillance puissent les comprendre et réagir, le cas échéant.

⁵²Le calendrier 2 de la loi sur les Jeux olympiques et paralympiques de Londres de 2006 prévoit spécifiquement la gestion des transferts. http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/12/pdfs/ukpga_20060012_en.pdf

⁵³Vérificateur général du Canada (2011). Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes – Chapitre 2 – Le Fonds d'infrastructure du G8. Ottawa: Bureau du Vérificateur général du Canada.

⁵⁴Par exemple, le plan de disposition des actifs et de prévention de perte des actifs; l'identification et la documentation des enseignements tirés; la documentation des cas de fournisseurs peu fiables ou corrompus, y compris le développement et la communication éventuelle d'une « liste noire » de personnes et d'entreprises.

⁵⁵Initiative pour la transparence dans le secteur de la construction. <http://www.constructiontransparency.org>

CHAPITRE VII.

Infrastructures de sécurité

Introduction

Des politiques, des procédures et des pratiques solides, sont requises pour toutes les passations de marchés de l'Autorité. Néanmoins, en raison de leur caractère sensible, l'acquisition et la livraison d'infrastructures et de services de sécurité demandent une attention particulière. Une des principales spécificités des marchés publics en matière de sécurité a trait à la confidentialité et au secret requis afin de préserver l'efficacité des mesures de sécurité. Révéler la nature exacte des dispositifs de sécurité mis en place pour un grand événement irait évidemment à l'encontre de l'objectif même de ces dispositifs.

L'autre différence importante en matière de sécurité réside dans le fait qu'aucun investissement dans les dispositifs et les infrastructures de sécurité ne paraît suffisant pour empêcher qu'une atteinte grave à la sécurité n'affecte des milliers de personnes. Après les attentats du 9 septembre 2001, les inquiétudes relatives à la sécurité et le risque éventuel que des groupes terroristes tentent d'utiliser un grand événement comme une scène internationale ont créé une énorme pression politique sur les organisateurs, ce qui les conduit à surestimer les risques et à multiplier les précautions de sécurité. Cependant, il est impossible de faire face à un niveau de menace élevé si toutes les éventualités n'ont pas été incluses dans les plans de limitation des risques.

Principales stratégies

Contrôle des coûts des dispositifs de sécurité

Les opérations de sécurité constituent un des coûts les plus importants liés à l'accueil d'un grand événement public. Certains ont dit que les Jeux de Londres en 2012 ont engendré le plus grand investissement en matière de sécurité en temps de paix dans l'histoire du Royaume-Uni. Les investissements de sécurité réalisés pour tout grand événement, même s'ils peuvent varier, représentent une énorme partie des coûts globaux de l'organisation d'un grand événement. En général, ces coûts sont sous-estimés lors des appels d'offres et dépassent ensuite largement l'enveloppe prévue, malgré les nombreuses modifications du budget tout au long du processus postérieur aux appels d'offres.

La tendance politique à pécher par excès de prudence, encouragée par les médias et le public en général, a tendance à augmenter le risque de prix excessifs et d'autres activités frauduleuses lors de l'achat de services et d'équipements de sécurité. Il est donc nécessaire que des mécanismes stricts et centralisés de rapports financiers existent. Une matrice d'attribution des responsabilités en matière financière avec un centre unique de responsabilité et une stratégie efficace de communication financière interne et externe doivent être mis en place.

La structure établie pour organiser la sécurité d'un grand événement doit être basée sur une matrice détaillée et déjà éprouvée d'attribution des responsabilités avec des pouvoirs et des responsabilités clairement définis. Une matrice d'attribution des responsabilités en matière financière doit également être mise en place avec une seule autorité budgétaire (par exemple le Directeur des finances) qui rend compte à la personne chargée des opérations de sécurité, laquelle devant, à son tour, avoir accès au plus haut niveau de prise de décisions de l'Autorité.

Coordination

Dans certains États, une autorité nationale de détection et de répression peut avoir la capacité de gérer les exigences de sécurité liées au grand événement. Dans ces cas, les relations entre ce service et l'Autorité chargée de l'événement, ainsi que leurs responsabilités respectives en ce qui concerne les dispositifs de sécurité de l'événement, doivent être clairement définies. Quand une telle autorité n'est pas disponible, d'autres arrangements doivent être organisés en coopération avec les différentes parties prenantes, y compris toutes les agences de sécurité impliquées.

Au Canada, un Bureau du Coordinateur pour la sécurité des Jeux olympiques de 2010 et du G8 fut créé dans le Bureau du Conseil privé du Gouvernement fédéral pour coordonner la planification, le financement et les activités de préparation de la sécurité. Le Bureau coordonna les missions de sécurité pour les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 et les Sommets

du G8 et du G20 de 2010. Le Coordinateur rendait compte au Conseiller à la sécurité nationale du Premier Ministre, qui à son tour rendait compte directement au Premier Ministre. Le Bureau du Coordinateur travailla en étroite coopération avec plusieurs ministères et organes fédéraux impliqués dans ces efforts de sécurité, et servait de point central de contact. Dans ce rôle, le Bureau était en charge de:

- Coordonner la planification de la sécurité avec les principaux acteurs fédéraux, provinciaux et municipaux;
- Veiller à tester la capacité opérationnelle et l'interopérabilité des plans de sécurité;
- Établir une approche coordonnée en termes de communication;
- Identifier et coordonner les besoins de financement entre les ministères et les organes fédéraux;
- Fournir des conseils et des recommandations au Premier Ministre, au Cabinet et aux autres ministres; et,
- Coordonner les discussions bilatérales entre les ministères et les organes canadiens, et avec les partenaires internationaux.

Tous les ministères responsables d'opérations de sécurité durent soumettre leurs plans d'activité au Bureau du Coordinateur pour examen et approbation, avant qu'ils ne soient regroupés dans des demandes de financement soumises au Trésor et au Parlement. Pour les Sommets du G8 et du G20, les dispositifs de sécurité furent considérables, avec très peu de temps pour la planification, ce qui rendit le rôle de la coordination encore plus important. Un rapport du Vérificateur général identifia plus tard les cas où le Bureau s'interrogea sur le fait de savoir si certains coûts étaient réellement différentiels ou s'ils étaient conformes au plan global de sécurité de la police fédérale.

Dans certains États, il peut être prudent que l'autorité nationale de détection et de répression établisse des unités permanentes pour les grands événements, capables de faire face aux aspects particuliers de la planification et l'exécution des opérations de sécurité des grands événements. Ce type d'unité bureau peut également aider au développement, au transfert et à l'utilisation de l'héritage de connaissances recueillies dans les comptes rendus postérieurs à l'évènement.

Recrutement

Il faut faire particulièrement attention à ce que les postes de haut niveau liés à la sécurité soient occupés par des personnes capables d'exercer ces fonctions. Les autorités locales et nationales de détection et de répression responsables de la sécurité d'un grand événement doivent donc être prêtes à sous-traiter des fonctions qui ne sont pas adéquatement pourvues en interne (par exemple pour la mobilisation, les marchés publics, la planification de projets). Il est essentiel de s'assurer que les décisions relatives au recrutement du personnel de sécurité, à tous les niveaux, soient transparentes, basées sur des descriptions de postes et des qualifications claires, et faciles à modifier en fonction des exigences opérationnelles.

De la même façon, la planification et la mise en œuvre des dispositifs de sécurité pour un grand événement doivent être réalisées par des personnes expérimentées qui ont déjà géré des dispositifs de sécurité à grande échelle et qui ont les connaissances et les compétences nécessaires pour entreprendre des activités de recrutement du personnel, de marchés publics, de logistique et de surveillance budgétaire. Les autorités locales de détection et de répression n'ont pas toujours l'expérience nécessaire pour exercer ces fonctions critiques, ce qui peut accroître le risque de corruption existant.

Prestataires privés de services de sécurité

Du fait du nombre de personnes nécessaires pour assurer la sécurité d'un grand événement, l'embauche d'agents de sécurité du secteur privé est souvent requise, ce qui se traduit par des contrats de services de sécurité très recherchés et très lucratifs. La passation de marchés pour ces services peut présenter des défis particuliers. Par ailleurs, l'utilisation croissante de prestataires privés de services de sécurité rend plus complexe l'échange rapide d'informations relatives à la planification et à l'exécution de ces services.

La nature même de la planification et des opérations de sécurité peut justifier un certain manque de transparence en raison des besoins légitimes de confidentialité pour assurer la sécurité du grand événement. Comme la confidentialité peut aussi parfois générer des pratiques corrompues, il est important de mettre en œuvre des mécanismes pour évaluer les demandes de confidentialité et les contester si elles sont injustifiées. La communication des informations au public doit faire l'objet d'une attention particulière afin de ne pas compromettre la sécurité, tout en permettant une discussion et un examen sérieux des coûts et des besoins par le public.

Les difficultés que l'on peut rencontrer lors de la passation de marchés d'infrastructures de sécurité sont devenues évidentes lors de l'acquisition du système de sécurité intégrée de surveillance centralisée qui ne fut pas réalisé à temps pour les Jeux olympiques d'Athènes en 2004.⁵⁶ De la même manière, dans le cas des Jeux olympiques de Londres en 2012, le fait de devoir s'appuyer sur une entreprise privée de sécurité pour fournir le personnel requis engendra quelques complications inutiles. Ces deux exemples soulignent certaines des difficultés inhérentes aux partenariats public-privé pour la fourniture de services de sécurité dans le cadre de grands événements.

Les fournisseurs de services et d'infrastructures de sécurité peuvent certainement prendre des mesures pour s'assurer qu'ils disposent de programmes de déontologie et de conformité. Cela est particulièrement important quand ils opèrent au niveau international dans des contextes réglementaires et culturels différents, comme c'est le cas pour beaucoup d'entre eux. Les politiques de déontologie et de conformité du secteur privé peuvent être des instruments essentiels pour le développement et la viabilité de pratiques de lutte contre la corruption transparentes et efficaces, en particulier dans le domaine de la sécurité, en favorisant un enracinement de la culture d'intégrité. Ces politiques couvrent en général différents domaines, y compris: l'engagement politique de l'entreprise ou des employés à titre individuel; le fait de recevoir des cadeaux et des invitations; la protection des personnes qui signalent des actes de corruption; ainsi que les contrôles internes et les procédures de gestion des risques. L'ONUDC a développé un guide pratique: *Un programme de déontologie et de conformité contre la corruption pour les entreprises: Guide pratique*. Ce guide fournit des conseils aux entreprises sur la manière de lutter contre la corruption dans leurs opérations, grâce au respect des principes d'intégrité stricts, ainsi que des conseils sur la manière de mettre en pratique les initiatives, normes et principes en la matière.

Par exemple, G4S Events, une unité du groupe G4S, fut le principal fournisseur de services de sécurité lors des Jeux olympiques de Londres en 2012. Le G4S a rendu publique sa politique de déontologie commerciale⁵⁷ et rend régulièrement compte des mesures prises pour protéger l'intégrité de l'entreprise. La politique de déontologie du groupe, qui s'applique dans toute l'entreprise au niveau mondial, mentionne spécifiquement son opposition aux pots-de-vin et à la corruption sous quelque forme qu'elle soit. Il est strictement interdit aux employés d'accepter des cadeaux, des invitations à des divertissements ou de l'argent de tierces parties, organisations ou individus, si l'on peut raisonnablement considérer que cela influencerait les décisions commerciales. G4S a un comité d'audit, avec un large pouvoir, qui est chargé d'examiner les déclarations annuelles et semestrielles, toutes les questions soulevées par les auditeurs externes, les rapports financiers, la procédure d'audit interne, les accords pour permettre aux personnes de signaler des faits de corruption, les procédures de gestion des risques et le contrôle interne. G4S a des programmes d'évaluation des risques, de contrôle et d'audit visant spécifiquement la corruption. Il a aussi lancé un service global d'assistance pour les personnes qui communiquent des informations sur des faits de corruption, « Safe 2 Say », les appels étant gratuits depuis tous les pays.

⁵⁶Samatas, M. (2007). « Sécurité et surveillance lors des Jeux olympiques d'Athènes de 2004 », *Revue internationale de justice pénale*, 17(3): 220-238.

⁵⁷G4S, Politiques d'éthique commerciale, http://www.g4s.com/~media/Files/Corporate%20Files/Group%20Policies/g4s_business_ethics_policy.ashx

CHAPITRE VIII.

Participation du secteur privé

Introduction

Le secteur privé joue un rôle très important dans la préparation d'un grand événement. La possibilité de faire d'importants profits attire différents acteurs du secteur privé. Comme mentionné ci-dessus, l'achat de biens et de services et le développement des infrastructures requises pour un grand événement font appel à la participation du secteur privé. Le secteur des services financiers finance différents aspects des activités des secteurs public et privé contribuant à l'organisation d'un grand événement. La plupart des entreprises décident de faire des affaires sur la base de principes commerciaux sains et ont donc une bonne raison de vouloir prévenir la corruption. La relative solidité des politiques et des pratiques du secteur privé en matière de lutte contre la corruption est très importante pour l'Autorité chargée d'un grand événement.

L'Autorité peut travailler avec le secteur privé pour identifier les risques liés à la corruption auxquels font face les entreprises et les aider à gérer ces risques. Identifier les menaces et les risques communs peut aider à formuler des réponses efficaces et permettre une collaboration efficace entre l'Autorité et les éléments pertinents du secteur privé. Des incitations peuvent être offertes pour l'adoption de bonnes pratiques.

La Convention (article 12) demande que des actions soient menées pour prévenir la corruption impliquant le secteur privé et renforcer la coopération entre le secteur privé et les services de répression et de détection. Cela inclut le fait de s'assurer que les entreprises privées soient soumises à des audits internes suffisants pour faciliter la prévention et la détection des actes de corruption et que leurs comptes et les états financiers requis fassent l'objet de procédures appropriées d'audit et de certification. Comme l'organisation d'un grand événement implique généralement de nombreuses parties prenantes du secteur privé, la coopération entre l'Autorité et les entités privées concernées est très importante et peut être soutenue par des mesures concrètes comme celles que prévoit l'article 12 (2) de la Convention. Ces mesures peuvent notamment inclure la promotion des bonnes pratiques commerciales par les entreprises entre elles et dans leurs relations contractuelles avec les responsables de l'organisation du grand événement; la formation des entreprises impliquées dans les processus de passation des marchés, les parrainages et les contrats commerciaux avec l'agence chargée de l'organisation du grand événement; la prévention des conflits d'intérêts; la promotion de la transparence dans les entités privées, y compris grâce à des mesures concernant l'identité des personnes physiques ou morales impliquées dans la constitution et la gestion des sociétés; et la prévention de l'usage impropre des procédures de réglementation des entités privées, y compris des procédures concernant les subventions et les licences accordées par des autorités publiques ou par les responsables de l'organisation du grand événement.

Coopération efficace avec le secteur privé contre la corruption

Ces dernières années, des efforts accrus ont été déployés pour travailler avec les entreprises en les intégrant dès les premières étapes du processus complet de planification et de mise en œuvre d'un plan d'action pour le grand événement. Ces initiatives semblent prometteuses, même si aucune évaluation détaillée de leur efficacité n'a été réalisée. Il faut espérer qu'elles seront la réponse aux problèmes de sensibilisation et d'adhésion des communautés locales, afin de faire évoluer la culture qui perpétue la corruption.

L'Autorité peut travailler avec le monde des affaires, les fournisseurs et les entrepreneurs locaux, et les intégrer à ses plans et activités de lutte contre la corruption. Des accords ou des pactes d'intégrité pourraient être conclus avec les principales parties prenantes pour encourager des partenariats public-privé transparents, déontologiques et coopératifs, et promouvoir une culture exempte de corruption. Une approche sectorielle peut être utilisée pour travailler avec des groupes de différents secteurs (par exemple, sécurité, santé, construction, énergie ou transport) et les encourager à se sentir tous responsables du maintien d'un haut niveau d'intégrité, et à en retirer de la fierté professionnelle.

Alors que la protection des personnes qui communiquent des informations est plus répandue dans le secteur public, de nombreux États ont introduit ou renforcé les protections pour les

personnes travaillant dans le secteur privé qui dénoncent des actes de corruption.⁵⁸ Les médias et la société civile jouent également un rôle important dans les initiatives globales contre la corruption pour le secteur privé. Des médias libres et indépendants sont essentiels pour favoriser une culture d'intolérance à la corruption lors des grands événements. C'est seulement grâce à une volonté politique claire de donner accès à toutes les informations importantes que les médias pourront remplir leurs fonctions les plus cruciales, à savoir agir comme un chien de garde menant l'enquête et sensibiliser le public aux formes, aux risques et aux conséquences de la corruption. Les références à l'importance de la société civile abondent dans la littérature. Les plans d'action et les comptes rendus après action mentionnent souvent le besoin de développer des dialogues ouverts fondés sur l'accès aux données et aux informations sur les prises de décisions.

D'autres pratiques mises en place avec un certain succès incluent: des audits fréquents et complets des dépenses à différentes étapes du processus de planification de l'évènement; la divulgation de l'identité des évaluateurs des soumissions le plus tard possible afin de les protéger contre des tentatives de corruption; des sanctions contre la corruption claires, significatives et clairement communiquées afin qu'elles aient un effet dissuasif à la fois général et particulier (par exemple, inscription sur une liste noire des entreprises en cas de manquement); des mécanismes accessibles au public pour signaler des soupçons de corruption; des politiques de passation de marchés claires et équitables qui prennent en compte les difficultés associées à la planification d'un grand évènement; et un accès public en ligne à toutes les étapes des appels d'offres.

Certains pays ont lancé des campagnes de sensibilisation relativement complètes visant les relations entre le secteur privé et des partenaires étrangers dans le cadre des efforts internationaux de lutte contre la corruption.

Prévention de la corruption dans le secteur privé

La Convention exige des États parties qu'ils adoptent des lois et d'autres mesures non seulement pour prévenir le versement de pots-de-vin aux agents publics et la corruption dans le secteur privé, mais aussi pour conférer à ces actes le caractère d'infraction pénale (articles 15 et 21 de la CNUCC). Certaines de ces lois rendent une organisation commerciale passible de poursuites si une personne liée à celle-ci verse des pots-de-vin à une autre personne dans le but d'obtenir ou de conserver un avantage dans la conduite des affaires de cette organisation.⁵⁹ Il existe maintenant plusieurs exemples de législations nationales qui atteignent ce but, ainsi que des exemples de conseils spécifiques pour le secteur privé afin que celui-ci puisse agir en conformité avec ces lois.⁶⁰ Comme il a été mentionné, la publication de l'ONU DC, *Un programme de déontologie et de conformité contre la corruption pour les entreprises: Guide pratique*, offre des recommandations spécifiques pour le développement et la mise en œuvre d'un programme de déontologie et de conformité contre la corruption dans les entreprises.

L'Autorité chargée d'un grand évènement peut fournir des directives spécifiques au secteur privé sur la manière dont les entreprises peuvent se conformer aux exigences des lois nationales qui incriminent la corruption. Les entreprises ayant des relations commerciales avec l'Autorité ou une des parties prenantes impliquées dans l'organisation d'un grand évènement peuvent être obligées de s'engager à mettre en œuvre et à faire appliquer un programme de lutte contre la corruption.

L'Autorité peut exiger des entreprises avec lesquelles elle a des relations commerciales que celles-ci mettent en œuvre des pratiques et des politiques bien conçues et rigoureuses de lutte contre la

⁵⁸ Aux États-Unis par exemple, la loi Sarbanes-Oxley de 2002 exige que les sociétés cotées en Bourse et inscrites sur les places boursières des États-Unis adoptent un code de conduite déontologique et mettent en place un système anonyme pour que les employés puissent signaler d'éventuelles violations du code de conduite, ainsi que toute préoccupation relative à des questions financières ou comptables.

⁵⁹ Voir article 26 de la CNUCC.

⁶⁰ Par exemple: Ministère de la justice (2011). Guide des procédures que les organisations commerciales peuvent mettre en place pour éviter des actes de corruption de la part des personnes avec lesquelles elles sont en relation (section 9 de la loi contre la corruption 2010). Londres: Ministère de la justice, Royaume-Uni. <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>

corruption pour pouvoir être autorisées à se porter candidates lors de contrats liés au grand événement. En tenant compte de leurs obligations conformément aux lois des pays dans lesquels elles opèrent, on peut exiger des entreprises qu'elles adoptent et mettent en œuvre des politiques strictes de lutte contre la corruption, qu'elles intègrent ces politiques dans leurs structures organisationnelles, qu'elles définissent les responsabilités et qu'elles développent des plans détaillés de mise en œuvre.

De plus en plus d'entreprises font preuve de *leadership* en mettant en place des programmes efficaces de déontologie et de conformité contre la corruption. Pour être efficace, un programme doit être intégré dans le cadre général de déontologie et de conformité de l'entreprise. Le centre d'excellence sur les affaires publiques de General Electric (GE) fournit un exemple d'une initiative du secteur privé pour développer sa capacité à répondre aux exigences en matière de passation de marchés et aux pressions inhérentes à l'exécution des contrats pour les grands événements une fois que ceux-ci ont été octroyés. Un programme de conformité interne complet et bien établi a permis à GE de participer au parrainage des Jeux olympiques depuis 2003.

Plusieurs autres entreprises ont développé des codes complets en matière de déontologie pour leur dirigeants et leur personnel, ont assuré des formations et mis en place des stratégies internes pour prévenir la corruption, les pots-de-vin, les conflits d'intérêts et d'autres risques similaires. Master Card, par exemple, a adopté un code de conduite, ainsi que plusieurs documents de formation et d'orientation pour ses dirigeants et son personnel. Son comité d'audit a développé des politiques et des procédures afin d'enquêter sur les plaintes des personnes qui communiquent des informations. L'importance de la responsabilité des entreprises dans la prévention de la corruption et ses conflits d'intérêts transparait dans de nombreuses politiques organisationnelles, par exemple dans la politique de déontologie et de lutte contre la corruption dans les affaires de Deutsche Post DHL et les règles de conduite des affaires de Siemens (2009). Pour beaucoup d'entreprises, il s'agit d'adopter une approche disciplinée de gestion des risques, de confier la responsabilité de l'évaluation et de la gestion des risques à la haute direction et, en ce qui concerne la prévention de la corruption, de créer une solide culture d'intégrité dans l'organisation.⁶¹

Cadres juridiques nationaux existants

La législation nationale peut offrir un cadre pour la prévention de la corruption, en particulier en ce qui concerne les interactions entre le service public et le secteur privé. Cela devrait non seulement guider les activités de l'Autorité mais aussi servir de cadre pour définir les normes minimales d'intégrité attendues de la part du secteur privé.

Conflits d'intérêts

Les agents publics de haut niveau participent généralement au processus de candidature pour accueillir un grand événement public dans leur pays. Pour cette raison, le secteur privé est souvent tenté de recruter ces agents publics pour bénéficier de leurs connaissances quant aux exigences relatives à l'organisation d'un grand événement. Les législations nationales contre la corruption doivent normalement contenir certaines mesures pour prévenir les conflits d'intérêts réels ou potentiels chez les anciens agents publics qui souhaitent exercer des fonctions dans des organisations commerciales ou à but non lucratif. Il peut être interdit aux agents publics de se livrer à certaines activités liées aux appels d'offres, à la passation de marchés publics et aux activités de conseil durant une période de temps spécifique après qu'ils ont quitté le service public.⁶² Ces mesures devraient également être valables pour toute relation avec l'organisation responsable d'un grand événement.

S'il n'y a pas encore de législation ou de règlements en la matière au niveau national, l'Autorité devrait prévoir de fixer ses propres règles en matière de conflits d'intérêts et les porter à la connaissance du secteur public et du secteur privé.

⁶¹ Voir par exemple le rapport annuel de General Electric, GE 2010, p. 36-39.

⁶² Voir article 12 (2) e de la CNUCC.

Dispositions relatives à l'intégrité dans les organisations du secteur privé

L'Autorité responsable d'un grand événement peut chercher à coopérer avec des associations professionnelles, des syndicats et des institutions financières clés afin de prévenir la corruption.

Secteur financier

Les institutions financières sont des fournisseurs actifs de services pour les organisations des secteurs public et privé impliquées dans la préparation de grands événements publics. Il faut donc s'assurer de leur intégrité et de leur conformité aux normes de prévention de la corruption. Néanmoins les institutions financières pouvant aussi être utilisées à des fins illégales pour le versement de pots-de-vin ou le blanchiment du produit de la corruption, celles-ci doivent donc prendre des mesures pour lutter contre ces pratiques. Elles ont l'obligation légale, conformément à la loi nationale, de signaler les transactions financières suspectes, mais une diligence exceptionnelle peut être requise pour détecter des actes éventuels de corruption dans les opérations financières de leurs clients. Les institutions financières ont aussi l'obligation de collaborer avec les autorités en charge de la détection et de la répression, qui enquêtent sur des allégations de corruption.

Les institutions financières, comme les autres entités du secteur privé, devraient évaluer les risques de corruption et de fraude dans leurs propres activités et services, développer et mettre en place des pratiques et des politiques adaptées et appropriées pour réduire ces risques. Ces mesures comportent souvent des procédures relatives aux personnes qui communiquent des informations, les procédures strictes de vigilance en matière d'engagement avec des tierces parties, l'inclusion de déclarations et de garanties contre la corruption dans les contrats avec les tierces parties, l'identification des transactions à haut risque, et l'interdiction de certains dons caritatifs et politiques. Un exemple de bonne pratique à cet égard est fourni par le groupe Wolfsberg, une association de onze banques mondiales, qui a développé une note d'orientation détaillée et complète contre la corruption pour ses membres.⁶³

Les institutions financières doivent aussi être vigilantes pour prévenir l'utilisation illégale de leurs services pour blanchir les produits d'actes de corruption ou de fraude. Les institutions financières doivent faire attention à la compensation des transactions si elles ont des raisons de soupçonner qu'un dépôt contient des avoirs publics détournés, qu'un client achemine ou collecte des fonds dans le but de payer un pot-de-vin ou que des produits de la corruption entrent dans le système financier.

Plusieurs institutions financières collaborent généralement avec l'Autorité et ses partenaires des secteurs public et privé. Elles doivent prendre leurs propres précautions pour réduire le risque de corruption liée à ces relations. Sur la base de leur propre expérience et de leur expertise en la matière, les institutions financières sont parfois les mieux placées pour conseiller et aider l'Autorité à développer et mettre en place de manière efficace des mesures de prévention de la corruption et de gestion des risques. Elles peuvent être un partenaire essentiel pour mettre en place une stratégie complète de limitation des risques de corruption lors de l'organisation d'un grand événement.

Associations professionnelles

L'Autorité responsable d'un grand événement peut travailler avec les associations professionnelles dont les membres participent à un titre ou un autre à l'organisation de l'événement (par exemple, les médecins, les avocats, les ingénieurs, les architectes). Plusieurs associations professionnelles ont adopté des codes de conduite pour leurs membres, qui soulignent le devoir d'agir de manière intègre et honnête et incluent des mesures contraignantes fortes contre la corruption et les conflits d'intérêts. Les associations peuvent aussi avoir leurs propres procédures disciplinaires pour gérer les allégations de conduite répréhensible d'un de leurs membres.

⁶³Le groupe de Wolfsberg (2011). *Guide Wolfsberg contre la corruption*, comprenant le « Guide pour un cadre interne de lutte contre la corruption » et le « Guide sur les risques de corruption liés aux clients ». <http://www.nietzer.info/wp-content/uploads/2011/10/Wolfsberg-Paper-2011.pdf>

Au Royaume-Uni par exemple, l'Institut royal des architectes britanniques a adopté un code de conduite professionnelle (2005) contenant des dispositions spécifiques sur l'intégrité, les conflits d'intérêts et la corruption.⁶⁴ Il fournit également à ses membres une note d'orientation sur les conflits d'intérêts, la confidentialité et la vie privée, ainsi que la corruption et les pots-de-vin accessible au public. Pour les avocats, le barreau d'Angleterre et du Pays de Galles offre maintenant un service innovant de risques et de conformité pour aider ses membres à comprendre les dispositions légales et statutaires et la gestion des risques, et pour développer une approche adéquate et efficace en matière de conformité. Le barreau offre aussi des conseils à ses membres, y compris une note pratique qui précise leurs obligations conformément à la loi contre la corruption de 2010.⁶⁵

Parrainage

Le parrainage implique l'octroi de fonds pour un événement ou pour une équipe en contrepartie de la promotion d'une marque, de la publicité autour de cette marque ou d'autres privilèges spéciaux. Le parrainage permet aux entreprises d'améliorer leur visibilité aux yeux du public pour un coût relativement modéré. Le marché du parrainage est aujourd'hui une industrie qui représente plusieurs milliards de dollars et qui se caractérise par une compétitivité croissante.

Le parrainage peut présenter une vulnérabilité accrue à la corruption à cause de la haute valeur monétaire des contrats de parrainage sportif et du fait qu'il est parfois difficile d'évaluer la valeur tangible et intangible des parrainages. Le parrainage peut par exemple être utilisé comme un subterfuge pour des pots-de-vin ou pour exercer une influence indue. Ce risque de corruption dans les accords de parrainage doit être spécifiquement pris en compte dans les textes encadrant la responsabilité et la transparence des entreprises parrainées et de l'Autorité ou des organisations qui proposent les opportunités de parrainage. Le risque que des actes de corruption liés au parrainage surviennent au sein et autour de l'Autorité responsable d'un grand événement doit être évalué et géré.

Par ailleurs, les accords de parrainage incluent souvent l'acquisition de billets pour l'événement parrainé. Ces billets peuvent être utilisés comme des incitations pour les employés, les vendeurs et les clients. La distribution de ces billets convoités peut donner lieu à des actes de corruption et à l'offre de pots-de-vin informels à des hommes politiques ou autres. Pour éviter ce risque, les informations sur la façon dont les billets sont alloués et distribués doivent être communiquées de manière transparente. Sans cette transparence, le risque existe que ces « faveurs » puissent plus tard être utilisées comme des moyens de pression sur les hommes politiques et les responsables des autorités de régulation qui les avaient acceptées.⁶⁶

Il est important de faire des efforts pour promouvoir la sensibilisation sur les risques éventuels de corruption et les moyens de les éviter parmi les entreprises qui parrainent et les organisations qui contrôlent les offres de parrainage. Il faut également développer des politiques portant à la fois sur le fait d'octroyer et de recevoir des parrainages et les faire respecter. Une politique de parrainage devrait stipuler que tout conflit d'intérêts réel ou potentiel dû aux accords de parrainage doit être identifié lors du processus d'évaluation. Des outils et des informations peuvent être développés et mis à disposition lors de l'organisation d'un grand événement pour aider tous les acteurs concernés à prendre les précautions appropriées contre la corruption.

La Commission indépendante contre la corruption de Nouvelle-Galles du Sud a notamment élaboré un guide très utile sur le développement des politiques et des procédures portant sur le fait d'octroyer et de recevoir des parrainages, qui établit dix principes à respecter.⁶⁷

⁶⁴<http://www.architecture.com/TheRIBA/AboutUs/Ourstructure/Constitution/CodeOfConduct.aspx>

⁶⁵<http://www.lawsociety.org.uk/productsandservices/practicenotes/briberyact/4970.article>

⁶⁶Le Pacte mondial des Nations Unies a créé un groupe de travail pour « lutter contre la corruption dans le cadre du parrainage et des frais de représentation dans le domaine du sport ». Le groupe de travail développe actuellement une note d'orientation pratique pour les entreprises.

⁶⁷Commission indépendante contre la corruption – NSW (2008). *Le parrainage dans le secteur public: un guide pour développer des politiques et des procédures pour recevoir et accorder des parrainages*. Sidney: ICAC.

En février 2012, le groupe de travail du dixième principe contre la corruption du Pacte mondial des Nations Unies a établi un groupe de travail multipartite international afin de développer un guide pour les entreprises sur le parrainage et les frais de représentation dans le domaine du sport. Le guide vise à donner des directives pratiques aux entreprises de toutes tailles sur la manière d'aborder le parrainage et les frais de représentation dans le domaine du sport de façon transparente et responsable, et de faire face aux principaux risques de corruption associés. Il sera publié en décembre 2013.

L'Autorité responsable d'un grand événement doit avoir une base juridique claire établissant ses droits sur l'événement et sur les productions et activités liées, ainsi qu'un cadre solide pour la vente et le transfert de divers droits à ses sponsors et à ses partenaires. Par exemple, l'annexe 4 de la loi sur les Jeux olympiques et paralympiques de Londres de 2006 fournit une base juridique pour les droits de l'Association olympique de Londres et sur la manière dont ces droits peuvent être transférés.⁶⁸ L'Autorité devrait aussi établir des politiques et des procédures strictes et transparentes sur la manière dont les opportunités de parrainage sont octroyées et vendues, sur l'utilisation des invitations VIP, et sur la distribution des billets. Le fait d'inclure les activités de parrainage dans les politiques et processus d'évaluation et de gestion des risques représente une bonne pratique pour l'Autorité. Cette approche proactive peut aider l'Autorité à déterminer les risques auxquels elle fait face lors de la conclusion d'accords de parrainage, les interventions à considérer pour gérer ces risques, ainsi que les responsabilités et les délais prescrits pour ces actions.

L'Autorité responsable d'un grand événement doit aussi évaluer spécifiquement le risque de corruption de chaque accord potentiel de parrainage afin de déterminer les risques qu'il présente et d'évaluer si ces risques sont acceptables et peuvent être gérés. Les accords de parrainage peuvent impliquer différents types de risques de corruption. Un sponsor peut offrir des cadeaux ou des avantages à des personnes travaillant au sein de l'organisation afin d'influencer leur décision concernant le parrainage. Un sponsor peut utiliser un accord de parrainage pour développer des relations avec des personnes clés de l'Autorité pour influencer leurs décisions officielles. Un sponsor peut offrir des conditions généreuses de parrainage en contrepartie de décisions favorables concernant le règlement et d'autres obligations.

Les personnes en charge de la négociation et de la gestion des accords de parrainage au sein de l'Autorité devraient préciser formellement les bénéfices que peuvent recevoir les sponsors et les bénéfices qui seront exclus de tout accord de parrainage. Quand des courtiers de parrainage sont impliqués, une bonne pratique consiste à décrire les circonstances dans lesquelles l'organisation traitera avec le courtier de parrainage et le type d'accords de commission qui sera accepté. Il est aussi recommandé que l'Autorité précise les divisions et les positions parmi le personnel spécifiquement autorisé à participer au processus de gestion des parrainages, et consigne son rôle et ses responsabilités. Les politiques de l'Autorité doivent également stipuler qu'aucun employé ne peut recevoir ou chercher à obtenir un avantage personnel d'un parrainage, ou donner l'impression qu'il a reçu un tel avantage. Enfin, toute contribution faite par le sponsor doit être remise à l'Autorité, et non directement à un particulier, et doit représenter un bénéfice pour l'Autorité et non pour un individu.

L'Autorité peut également faire preuve de transparence en diffusant ses critères de définition des sponsors acceptables, le format approprié pour les propositions des sponsors et les méthodes de sélection des sponsors. Les informations sur les opportunités spécifiques de parrainage doivent être rendues publiques au fur et à mesure qu'elles se présentent, y compris la date d'échéance pour les propositions et les coordonnées d'un point de contact exclusif et officiel.

Les accords de parrainage doivent tous être consignés par écrit et étroitement surveillés. La responsabilité de la gestion des accords de parrainage et l'obligation d'en rendre compte doivent être clairement assignées. Des plans de gestion de ces parrainages peuvent être développés en englobant soit tous les sponsors associés au grand événement soit certains des parrainages les plus importants. Des informations spécifiques doivent être générées et conservées pour chaque

⁶⁸ « Un droit d'association avec les Jeux olympiques de Londres est établi, qui confèrera des droits exclusifs liés à l'utilisation de toute représentation (de tout type) visant à suggérer au public qu'il existe une association entre les Jeux olympiques de Londres et a) des biens ou des services, ou b) une personne fournissant des biens ou des services. »

accord de parrainage, notamment sur les attentes, les objectifs et les exigences déontologiques de l'Autorité, les avantages des sponsors, les directives de parrainage et les critères selon lesquels sera évalué le succès du parrainage.

Les parrainages peuvent améliorer l'image et la visibilité d'une entreprise, la différencier de ses concurrents, la mettre en contact avec des clients potentiels, et lui permettre de vendre ses produits et ses services. La plupart des sponsors des grands événements sont de grandes entreprises, bien que des petites et moyennes entreprises puissent être impliquées. Pour ces entreprises, le parrainage crée aussi des risques de corruption qui doivent être limités et gérés. Une bonne politique d'entreprise commence souvent par une exigence de transparence des informations sur le financement octroyé par l'entreprise et ses filiales à un événement ou une équipe. Beaucoup d'entreprises impliquées dans le parrainage de grands événements ont adopté des politiques explicites sur les manières de procéder en matière de parrainage.

Une bonne pratique consiste, pour les entreprises de parrainage, à diffuser leurs critères définissant un parrainage acceptable et les méthodes utilisées pour sélectionner les offres de parrainage. Deutsche Post DHL signale que leur programme de parrainage, le *World Class Partnership Program*, est géré de manière centralisée permettant ainsi que le système de responsabilité de l'entreprise s'exerce de manière adéquate lorsque les dossiers de candidatures sont préparés et que l'engagement est défini. Siemens a développé ses propres directives en matière de parrainage et autres contributions. Les contributions de l'entreprise, que ce soit sous la forme de parrainage, de donations, d'adhésions ou d'autres contributions sont soumises à des règlements homogènes valables pour l'ensemble de l'entreprise. Le but déclaré de ces directives est de maintenir une séparation claire entre les activités commerciales de l'entreprise et ses activités en matière de citoyenneté d'entreprise, d'engagement avec les parties prenantes et de marketing. L'entreprise n'autorise aucun don ou contribution aux organisations politiques ou religieuses.

En ce qui concerne le parrainage des Jeux olympiques, les activités de marketing sont une source majeure de revenus pour financer ces événements. Le contrat entre le Comité international olympique (CIO) et la ville hôte, de même que l'accord sur le plan de marketing du Comité d'organisation des Jeux olympiques entre le CIO et le Comité d'organisation offrent en principe des directives complètes sur les activités de marketing et les accords de parrainage. De plus, certaines entreprises peuvent conclure des accords de parrainage avec le CIO portant sur plusieurs événements.

Pour les Jeux olympiques de Beijing en 2008, le Comité d'organisation a renforcé ses propres capacités de gestion et de surveillance du processus de marketing, exigeant explicitement que les activités de marketing soient réalisées en stricte conformité avec les principes d'équité, de loyauté, d'ouverture et de transparence. Il a formulé une politique intitulée « dispositions relatives à la gestion des activités de marketing des Jeux olympiques de Beijing », qui indiquait les procédures à suivre pour les différentes opérations de marketing et précisait les autorités compétentes en matière d'approbation ainsi que les responsabilités correspondantes. Les règles exigeaient de manière spécifique qu'au moins deux membres de l'équipe participent aux négociations avec les entreprises et leur interdisaient d'accepter des invitations à des banquets ou des cadeaux. Les règles précisaient aussi clairement les procédures de sollicitation, d'examen et d'approbation relatives à l'octroi de débouchés en termes de marketing.

Droits de diffusion

La vente des droits de diffusion est souvent une source majeure de revenus pour les organisateurs des grands événements. Le Comité international olympique a déclaré avoir gagné environ 1,7 milliard de dollars américains pour les droits de télévision des Jeux olympiques d'été de Beijing en 2008.⁶⁹

⁶⁹Le CIO est le propriétaire des droits de diffusion mondiale pour les Jeux olympiques - y compris les diffusions par la télévision, la radio, la radiodiffusion mobile et sur les plateformes Internet - et est responsable de l'attribution des droits de diffusion aux médias du monde entier à travers la signature de contrats portant sur ces droits. La diffusion des Jeux olympiques est la principale source de financement du Mouvement olympique et des Jeux olympiques. La politique de diffusion du CIO est essentiellement basée sur la Charte olympique, qui est la codification des principes fondamentaux de l'olympisme, des règles et des textes d'application adoptés par le CIO.

Étant donné les énormes revenus associés à la vente des droits de diffusion des grands événements, en particulier des événements sportifs, un processus solide, équitable et bien géré doit être en place pour répartir et vendre ces droits et en obtenir une juste valeur. La compétition pour l'obtention des contrats et la négociation de ces contrats sont des processus complexes et potentiellement vulnérables à la corruption. Au fil des années, ces processus ont donné lieu à des allégations de corruption et de conflits d'intérêts.⁷⁰

Le partage de ces revenus entre les organisateurs nationaux et internationaux du grand événement n'est pas toujours aussi transparent qu'il devrait. Dans le cas des événements sportifs en particulier, il y a eu des allégations faisant état de versements de pots-de-vin importants aux agents publics en échange de l'obtention des droits de diffusion. De strictes règles pour les appels d'offres, voire des « pactes d'intégrité dans les procédures d'appel d'offres », peuvent aider à limiter le risque de corruption à grande échelle. Les médias doivent adopter leurs propres règles et politiques sur l'acquisition des droits de diffusion des grands événements. Ces règles doivent aussi s'appliquer à leurs relations avec les principales entreprises privées qui parrainent l'événement et désirent maximiser l'impact commercial de leurs investissements de parrainage grâce à de la publicité dans les médias.

Mobilisation de la communauté et mécanismes de surveillance par les citoyens

Les organisations de la société civile peuvent jouer un rôle important dans la prévention de la corruption. Les pactes d'intégrité et d'autres mécanismes similaires de surveillance citoyenne pour les grands événements apparaissent de plus en plus comme une stratégie prometteuse de prévention de la corruption, en particulier en ce qui concerne les projets d'infrastructures, les marchés publics et les autres contrats. Au Brésil par exemple, le pacte des entreprises pour l'intégrité et contre la corruption (*Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção*), mis en place par l'institut Ethos, a reçu la signature de 300 entreprises et organisations.

Au Brésil, le Bureau du Contrôleur général a aussi maintenu des voies spécifiques de communication avec les citoyens pour leur permettre de déposer plainte sur Internet (<http://www.cgu.gov.br/denuncias>). Les informations publiées sur les portails de transparence permettent aux citoyens de surveiller étroitement l'utilisation des fonds fédéraux et la préparation des Jeux olympiques et de la coupe du monde. Les citoyens peuvent s'inscrire sur le site Web afin de recevoir des messages électroniques automatiques les informant des transferts de fonds à leur municipalité.

Au Brésil également, Ethos Research a lancé son projet *Jogos Limpos*⁷¹ (des Jeux propres dans le stade et hors du stade) pour promouvoir les dialogues intersectoriels, encourager une large participation à la lutte contre la corruption, mobiliser les secteurs public et privé et les organisations de la société civile, et améliorer la prise de conscience sur les risques potentiels de corruption liés aux deux grands événements publics. Le projet a établi des comités locaux dans les 12 villes hôtes et a entamé un dialogue avec les organisations participant à l'organisation de la coupe du monde. Il a établi des comités thématiques nationaux qui s'occupent de questions spécifiques liées aux événements (à savoir les aspects juridiques, les personnes qui communiquent des informations, la responsabilité sociale des entreprises, le parrainage et le développement d'infrastructures).

⁷⁰McMillan, J. (1991). Appels d'offres pour les droits de diffusion des Jeux olympiques: La compétition avant la compétition. *Negotiation Journal*, 7(1), 255-263.

⁷¹<http://www.jogoslimpos.org.br/>

CHAPITRE IX.

Détection et répression
de la corruption

Introduction

Pour que des mesures préventives soient efficaces, il faut y ajouter des mesures tout aussi efficaces pour détecter la corruption et lutter contre elle. Le chapitre III de la CNUCC contient une série de dispositions pour incriminer, poursuivre et sanctionner la corruption, y compris dans le secteur privé. L'application efficace de mesures de lutte contre la corruption nécessite la mise en place de mécanismes pour faciliter le signalement d'actes de corruption, notamment à travers la protection des personnes qui communiquent des informations (article 33 de la CNUCC) et des témoins (article 32), et de mesures encourageant la coopération entre les autorités nationales et le secteur privé (article 39). Des mesures pour prévenir l'entrave au bon fonctionnement de la justice (article 25) et pour établir la responsabilité des personnes morales qui participent à des actes de corruption ou de fraude (article 26) sont aussi importantes.

L'Autorité n'a pas de responsabilité directe en matière de répression, mais elle a le devoir de coopérer avec les services de détection et de répression pour la détection, les enquêtes et les poursuites concernant les actes de corruption ou de fraude.

L'Autorité doit évaluer les mécanismes dont elle dispose pour recevoir, contrôler et enquêter sur les plaintes liées à des allégations de fraude et de corruption. Un service d'assistance téléphonique peut être établi pour recevoir des informations sur des cas de manquement ainsi que des mécanismes pour répondre rapidement à ces dénonciations. Le Comité d'organisation pour les Jeux olympiques de Beijing en 2008, avait, par exemple, établi une procédure détaillée pour permettre à son service d'audit et de surveillance de recevoir et d'enquêter sur les plaintes et les informations venant de la communauté.

Au Brésil, le Bureau du Procureur fédéral a créé un groupe de travail spécial pour surveiller l'allocation des fonds fédéraux pour l'organisation de la coupe du monde de 2014 et pour garantir une approche préventive et uniforme des enquêtes sur l'allocation de ces fonds lors des préparatifs de l'évènement. Ce groupe comprend des organes de contrôle interne et externe, tels que le Bureau du Contrôleur général, la Cour des comptes fédérale, les ministères impliqués dans la gestion de l'évènement ainsi qu'un procureur général de chacune des villes hôtes.

Un grand nombre des stratégies employées par les organisateurs et leurs partenaires portent sur des politiques et des stratégies applicables au sein de leur propre organisation, étant donné qu'elles sont plus rapides à mettre en œuvre. Il est important de rappeler, cependant, que de nombreuses analyses scientifiques des grands événements marqués par la corruption ont indiqué que certains contextes politiques, sociaux et économiques augmentent ou diminuent la possibilité qu'un climat favorable à la corruption se développe.

D'innombrables rapports soulignent les difficultés que rencontrent les services de détection et de répression, les comités d'organisation et les autres autorités lorsqu'elles doivent faire face à des fédérations et des associations sportives que beaucoup considèrent comme largement non réglementées. Ces fédérations et associations ont été expressément mises en place sans aucun cadre réglementaire, car elles sont imprégnées d'une tradition d'autonomie et peuvent même avoir, selon certains, une mentalité corrompue.

Protection des personnes qui communiquent des informations

Il est essentiel de protéger les personnes qui communiquent des informations contre des représailles, afin de préserver l'intérêt du public à divulguer tout soupçon sur des actes de corruption et à garantir, en fin de compte, l'intégrité de l'organisation. Quand les enjeux sont considérables, comme c'est généralement le cas lors des grands événements, les pressions exercées sur les individus pour qu'ils gardent le silence sont énormes. Garantir que les personnes qui communiquent des informations ne souffriront pas de conséquences négatives au sein ou hors de l'Autorité doit être une priorité de l'organisation. Le meurtre d'un informateur en Afrique du Sud en 2009, après qu'il eut dénoncé aux autorités des faits présumés de corruption concernant la construction

d'un des stades de la coupe du monde, illustre les risques auxquels peuvent être parfois confrontées les personnes qui communiquent des informations.⁷²

L'Autorité devrait disposer d'une unité chargée des personnes qui communiquent des informations qui soit dotée de ressources suffisantes et qui rende directement compte au plus haut niveau hiérarchique de l'Autorité. Il est fondamental de s'engager sérieusement à préserver la confidentialité afin d'encourager les employés ou d'autres partenaires commerciaux à contacter une organisation pour lui faire part de pratiques douteuses. Des processus doivent être en place pour maximiser les garanties en termes de confidentialité, y compris des lignes d'assistance, des transferts de renseignements basés sur le principe du « besoin d'en connaître » et des mesures de protection contre la divulgation d'identité.

⁷²« Une personne ayant communiqué des informations sur la coupe du monde en Afrique du Sud été abattue », *The Telegraph*, 5 janvier 2009.

CHAPITRE X.

Rôle des organisations
internationales responsables
des grands évènements

Les organisations internationales responsables des grands événements ont un rôle important à jouer, à leur niveau, dans la prévention de la corruption. Elles peuvent introduire des mesures de lutte contre la corruption dans leurs chartes, leurs constitutions, les codes de conduite pour leurs membres, leurs processus de décision et leurs procédures opérationnelles. Elles peuvent promouvoir l'importance de la vérification préalable et de la transparence, et exiger de leurs membres et des personnes responsables de l'organisation des grands événements qu'ils respectent ces principes.

Il peut être difficile pour une Autorité récemment créée d'agir précocement en matière de prévention de la corruption. En utilisant leur expérience et leurs connaissances institutionnelles, les organisations internationales responsables des grands événements devraient prendre des mesures pour aider aussi tôt que possible les organisations nationales et locales dans leur exercice d'évaluation des risques encourus et de planification visant à prévenir la corruption. Les organisations internationales devraient aussi envisager de rendre la prévention de la corruption obligatoire pour les organisations qui déposent leur candidature pour accueillir un événement, par exemple en exigeant la soumission d'un plan de déontologie ou d'intégrité lors de l'appel d'offres, en tant qu'élément du « dossier d'appels d'offres ».

Les organisations internationales peuvent officiellement adopter l'intégrité et la transparence parmi leurs valeurs essentielles, et les promouvoir dans le cadre de leurs initiatives de relations publiques et de formation. Dans le cas des organisations sportives par exemple, elles peuvent associer ces valeurs à d'autres valeurs essentielles comme l'esprit sportif, la déontologie et le respect des règles de la compétition.

Comme elles représentent le noyau permanent au centre de l'organisation régulière de grands événements, les organisations internationales peuvent jouer le rôle de dépositaires de bonnes pratiques et les traduire sous forme de directives et de politiques applicables à tous les grands événements organisés sous leur autorité ou leur parrainage. Ces organisations devraient envisager de développer des listes de contrôle contre la corruption et de fournir des programmes de formation adaptés à l'organisation des événements qu'elles promeuvent.⁷³

Certaines organisations internationales ont développé des manuels techniques pour aider les comités nationaux d'organisation à planifier un événement et à gérer les différentes formes de risques. Ces manuels devraient inclure des directives sur la prévention de la corruption. C'est une des nombreuses manières qui permet aux organisations internationales de s'assurer que les enseignements tirés en matière de prévention de la corruption soient transmis et appliqués d'un événement à l'autre.

Dans le cas des Jeux olympiques par exemple, la Charte olympique fournit le cadre pour les relations entre le Comité international olympique, les 205 comités nationaux olympiques indépendants et les 38 fédérations internationales des sports olympiques. Quand l'organisation d'une édition des Jeux olympiques a été attribuée à une ville et à une organisation olympique nationale, un contrat est signé. Actuellement ce contrat ne contient pas de dispositions spécifiques portant sur la prévention de la corruption. Néanmoins, le contrat avec la ville hôte fait référence à un *Manuel technique sur la gestion des Jeux* à travers lequel le Comité international olympique aide le Comité d'organisation à gérer divers risques, y compris le risque de corruption. En 1999, le Comité international olympique a adopté un code d'éthique⁷⁴ et des textes d'application spécifiques, y compris des règles relatives aux conflits d'intérêts et des principes basiques pour la bonne gouvernance, qui sont obligatoires pour les parties olympiques dans leurs relations avec le Comité international olympique. En outre, le Comité international olympique a établi une Commission d'éthique indépendante⁷⁵ ainsi qu'un Comité d'audit pour aider la Commission exécutive à accomplir ses fonctions de surveillance et de gestion des risques.

⁷³Pour un exemple de liste de contrôle utile pour les entreprises et pouvant être facilement adaptée, voir notamment : TI-Canada (2012). Liste de contrôle contre la corruption (seconde édition). http://www.transparency.ca/9-Files/Older/2012-New/2012-TI-Canada_Anti-Corruption_Checklist_2012R1.pdf

⁷⁴<http://www.olympic.org/Documents/Reports/EN/Code-Ethique-2012-Version-finale.pdf>

⁷⁵<http://www.olympic.org/ethics-commission?tab=application>

CHAPITRE XI.

Rôle des organes de prévention
de la corruption lors des
grands évènements

Introduction

La Convention demande aux États parties de garantir l'existence d'un ou de plusieurs organes chargés de prévenir la corruption par des moyens tels que l'accroissement et la diffusion des connaissances concernant la prévention de la corruption (article 6 (1) de la CNUCC). Dans le cadre de cette mission générale, ces organes peuvent aider à prévenir la corruption lors de l'organisation des grands événements et à diffuser les connaissances.

Dans la plupart des États où a été établi un organe spécialisé contre la corruption, cet organe a pour tâche la diffusion des informations sur la prévention et la lutte contre la corruption et la mise en œuvre d'activités ciblées de sensibilisation. Étant donné qu'ils collectent également des bonnes pratiques en matière de lutte contre la corruption, ces organes peuvent également aider à collecter et à diffuser des informations et des directives à ce sujet lors de l'organisation des grands événements. Comme ils remplissent déjà des fonctions importantes de coopération et de coordination conformément à l'article 6 de la Convention, ils sont bien placés pour fournir un appui et des conseils crédibles à l'Autorité responsable d'un grand événement.

Le rôle des organes de prévention de la corruption par rapport à l'Autorité responsable d'un grand événement doit être clair et non sujet à controverse. La nature et la portée de ce rôle devront être définies dans le cadre spécifique du grand événement, étant donné que la capacité, le rôle et la mission de chacun des organes de prévention de la corruption peuvent varier considérablement. La compétence réglementaire de ces organes les uns par rapport aux autres, devrait être clairement établie. L'obligation qu'a l'Autorité (et ses dirigeants) de coopérer avec les organes de prévention contre la corruption devrait être stipulée dans le mandat de l'Autorité.

Les organes locaux ou nationaux de lutte contre la corruption peuvent jouer un rôle actif lors de la planification d'un grand événement. Dans chaque cas, il paraît judicieux que l'Autorité responsable du grand événement cherche à impliquer l'organe de prévention de corruption à un stade précoce du processus de planification, même si c'est seulement pour obtenir des conseils et de l'aide pour le développement de mesures contre la corruption. Les organes de prévention de la corruption peuvent jouer un rôle primordial dans l'évaluation du risque de corruption et le développement d'une stratégie de prévention de la corruption lors de l'organisation des grands événements.

Plusieurs États parties ont établi de nouveaux organes de prévention de la corruption ou ont recentré les organes existants pour être en conformité avec les exigences de la CNUCC. À travers des pays ayant des contextes sociaux, politiques et économiques différents, il existe une tendance générale pour les organes de prévention de la corruption à passer d'un mode réactif à une approche plus proactive. Ce changement est caractérisé par la coopération entre les partenaires publics et privés, les relations interministérielles, les processus internationaux et l'établissement d'infrastructures et de processus qui facilitent une orientation préventive et durable.

La Commission européenne a produit un livre blanc (2007) qui souligne les dimensions transfrontalières de la corruption dans le sport et la nécessité de mettre en œuvre dans le secteur du sport les stratégies plus générales de l'Union européenne contre le blanchiment de capitaux. La Commission a spécifiquement indiqué dans son rapport qu'elle « apportera son soutien aux partenariats public-privé entre les organismes représentant les intérêts du sport et les autorités chargées de lutter contre la corruption en vue de déterminer les conditions propices à la corruption dans le domaine du sport, et contribuera à élaborer des stratégies efficaces de prévention et de répression pour y faire face » et « continuera de veiller à l'application dans les États membres de la législation communautaire en matière de blanchiment d'argent dans le secteur du sport ».⁷⁶ La Commission a réalisé une étude qui porte sur la manière dont la corruption dans le domaine du sport est couverte par la législation nationale.⁷⁷ Comme il a été mentionné

⁷⁶ Commission européenne (2007). *Livre blanc sur le sport*. 11 juillet 2007, sections 44-45. http://ec.europa.eu/sport/white-paper/white-paper_fr.htm

⁷⁷ Commission européenne (2012). *Matches arrangés dans le sport: Cartographie des dispositions de droit pénal dans les 27 États membres de l'Union européenne*. Commission européenne (2011). *Lutte contre la corruption dans l'Union européenne*. Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, 6 juin 2011.

précédemment, l'ONU DC, en collaboration avec le CIO, a réalisé une étude sur l'« incrimination des matchs truqués et des paris illicites et irréguliers: une perspective globale ».

Certains gouvernements envisagent de développer des codes de conduite sportive nationaux incarnant les principes déontologiques, l'esprit sportif et les exigences en termes d'accès à l'information. La participation des gouvernements et des communautés sportives dans le développement de ces codes reflète la volonté de changer les aspects négatifs de la culture du sport qui favorisent la corruption.

CHAPITRE XII.

Conclusion

Les conclusions de ce manuel confirment que la Convention des Nations Unies contre la corruption fournit un cadre utile pour le développement de stratégies de prévention de la corruption lors de l'organisation des grands événements publics. L'expérience acquise à ce jour démontre que la prévention de la corruption est possible même dans un environnement à haut risque comme celui qui entoure l'organisation des grands événements. Certaines caractéristiques spécifiques de ces situations augmentent le risque de corruption, mais de nombreuses stratégies mises en œuvre par le passé ont démontré leur efficacité pour limiter ce risque.

Il est également évident qu'il existe de grandes variations entre les grands événements et entre les différents types d'événements (sports, marketing/commercial, politique), ce qui rend nécessaires une évaluation minutieuse de chaque nouvelle situation et l'adaptation à chaque situation des méthodologies d'évaluation et des stratégies de gestion des risques.

La réussite de la prévention de la corruption lors de l'organisation des grands événements dépend de plusieurs facteurs interdépendants. Les principaux facteurs identifiés dans ce manuel sont:

- L'existence d'une volonté et d'un engagement politique pour résoudre le problème;
- Une autorité en charge de l'organisation de l'événement qui soit centrale, unique et tenue de rendre des comptes;
- Une volonté partagée par les principales parties prenantes de prévenir la corruption;
- Une structure solide et transparente de gouvernance, d'organisation et de responsabilité;
- Une approche stratégique pour la prévention de la corruption basée sur un processus d'évaluation de risques systématique et continu;
- Des dirigeants efficaces engagés dans la mise en œuvre d'une stratégie complète de gestion des risques;
- L'existence de systèmes efficaces de contrôle de la conformité; et
- Un engagement en faveur de la transparence et de l'intégrité dans l'information du public.

Les grands événements internationaux sont généralement conçus pour laisser un héritage aux pays hôtes ou aux villes dans lesquelles ils se déroulent. En ce qui concerne la corruption, cet héritage peut malheureusement être négatif, étant donné que l'événement a, dans certains cas, pu permettre à la corruption de se développer à plus grande échelle et sous des formes plus sophistiquées. Quand une attention adéquate est portée à la prévention de la corruption, cet héritage peut être très positif, et les grands événements peuvent servir à démontrer qu'une transparence accrue et une plus grande intégrité peuvent être présentes dans toute initiative publique de grande envergure. En effet, un grand événement peut être perçu comme une chance unique de bâtir un héritage de lutte contre la corruption. L'organisation d'un grand événement peut ainsi devenir un laboratoire pour développer, expérimenter et perfectionner de nouvelles stratégies de lutte contre la corruption et de limitation des risques, et pour démontrer leur efficacité et les répercussions positives pour la collectivité.

Annexe.

Liste de contrôle pour la prévention
de la corruption lors de l'organisation
d'un grand événement public

Introduction

Il existe un risque élevé de corruption lors de l'organisation de grands événements publics, tels que les événements sportifs, culturels ou politiques internationaux. Cela est en grande partie dû au fait que ces événements mettent en jeu des ressources significatives et de larges sommes d'argent ainsi que des arrangements logistiques complexes dans des délais très courts. Même lorsqu'existent des systèmes et des politiques efficaces, l'organisation d'un grand événement crée de nouveaux risques de corruption et requiert qu'une action ciblée soit entreprise pour identifier, évaluer et gérer les risques supplémentaires. Cela étant dit, l'organisation d'un grand événement offre une chance de démontrer l'efficacité des mesures clés de prévention de la corruption et de laisser un héritage positif en faveur de l'intégrité dans les grands projets du secteur public.

La Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC ou la Convention) constitue un cadre global pour concevoir et mettre en place des mesures de protection contre la corruption dans des environnements à haut risque liés à l'organisation d'un grand événement public. Un des objectifs de la Convention est de « promouvoir et renforcer les mesures visant à prévenir et combattre la corruption de manière plus efficace » et de « promouvoir l'intégrité, la responsabilité et la bonne gestion des affaires publiques et des biens publics » (article 1 *a* et *c* de la CNUCC). L'organisation d'un grand événement international implique la gestion des fonds publics et de biens publics et ne peut avoir lieu sans une implication et une contribution importante des agents, organismes et institutions publics. Les vulnérabilités et le risque de corruption liés à l'organisation d'un grand événement public peuvent être pris en compte dans le cadre fourni par la Convention, en particulier le chapitre II qui exige des États parties qu'ils introduisent des politiques et des pratiques efficaces pour prévenir la corruption.

Une approche basée sur la gestion des risques est particulièrement bien adaptée à la prévention de la corruption lors de l'organisation d'un grand événement. Une évaluation systématique du risque de corruption pour tous les principaux éléments de l'organisation d'un grand événement est essentielle pour renforcer cette approche. Cette évaluation fournit les bases pour le développement et la mise en œuvre d'une stratégie adéquate de limitation du risque de corruption.

La liste de contrôle

Cette liste de contrôle a été préparée pour aider l'entité ou l'organe responsable de l'organisation d'un grand événement (ci-après l'Autorité) à examiner ses propres préparatifs et sa capacité à prévenir, détecter et faire face à la corruption tout en assurant l'organisation réussie du grand événement. C'est un outil basé sur un processus autogéré qui a été conçu pour aider l'Autorité et les autres parties prenantes à développer une approche globale de prévention de la corruption lors de l'organisation et du déroulement de l'événement. Tout groupe ou organe impliqué directement ou indirectement dans l'organisation d'un grand événement ou qui prépare une candidature pour accueillir un tel événement peut procéder à un examen basé sur cette liste de contrôle. Toutefois, ce type d'examen ne doit pas remplacer une évaluation globale et systématique du risque de corruption. Dans certains cas, l'examen initial basé sur la liste de contrôle peut être exigé par le gouvernement ou les organisations nationales ou internationales impliquées.

La liste de contrôle mentionne fréquemment les dispositions de la Convention. Dans la pratique, un examen basé sur la liste de contrôle peut varier considérablement d'une situation à une autre. Chaque pays est différent des autres en ce qui concerne le niveau de mise en œuvre de la Convention. Par conséquent, l'Autorité responsable de l'organisation d'un grand événement peut se trouver dans un environnement qui peut être ou ne pas être en totale conformité avec la Convention.

Comment utiliser la liste de contrôle

La liste de contrôle comporte de nombreuses références aux dispositions de la Convention et aux guides techniques et législatifs publiés par l'ONUDD. Bien que les grands événements diffèrent fortement en taille et en complexité, il serait préférable d'utiliser cette liste de contrôle en consultation avec les parties prenantes clés, y compris le secteur privé et les organisations de la société

civile. La liste de contrôle devrait être utilisée le plus tôt possible lors des préparatifs d'un grand événement public. Idéalement, la liste de contrôle devrait faire partie du processus de préparation et de soumission d'une candidature pour l'organisation d'un grand événement. Enfin, la liste de contrôle peut être utilisée plusieurs fois et à différentes étapes des préparatifs de l'évènement ou de la procédure de candidature.

Structure de la liste de contrôle

La liste de contrôle est divisée en neuf chapitres principaux:

1. Mesures générales de prévention de la corruption
2. Gestion du personnel et des ressources humaines
3. Gestion financière
4. Marchés publics
5. Grandes infrastructures et construction
6. Infrastructures et dispositifs de sécurité
7. Participation du secteur privé
8. Détection de la corruption et répression
9. Activités postérieures à l'évènement

Chaque chapitre se subdivise en un certain nombre de domaines clés. Pour chacun d'entre eux, des questions spécifiques sont énumérées aux fins d'évaluation et des suggestions concernant les bonnes pratiques en la matière sont proposées. Le cas échéant, un « drapeau rouge » met en garde contre des facteurs et des observations qui peuvent signaler un risque accru ou spécifique ou une vulnérabilité en termes de corruption.

1. MESURES GÉNÉRALES DE PRÉVENTION DE LA CORRUPTION

Les États parties à la Convention ont l'obligation d'élaborer et de mettre en œuvre ou de conserver des politiques de prévention de la corruption efficaces qui favorisent la participation de la société et reflètent les principes d'État de droit, et de bonne gestion des affaires publiques et des biens publics, d'intégrité, de transparence et de responsabilité (article 5 (1) de la CNUCC). Ce mandat inclut la mise en place et la promotion de pratiques efficaces visant à prévenir la corruption. En ce qui concerne l'organisation des grands événements publics, cela peut inclure la promulgation de règlements ou de législations temporaires ou permanentes pour soutenir l'organisation d'un grand événement public, la mise en place de nouveaux organismes, la définition des missions respectives des autorités publiques compétentes ou la clarification de la division des tâches et des responsabilités entre les partenaires publics et privés. Idéalement, une seule autorité est responsable de l'organisation globale d'un grand événement

L'Autorité doit avoir un mandat juridique clair et une structure de gouvernance efficace, transparente



et responsable. Elle doit avoir la capacité institutionnelle de gérer le processus global d'organisation d'un grand événement ainsi que le déroulement de cet événement, y compris la capacité de surveiller les flux et les dépenses des fonds publics, de contrôler l'efficacité des préparatifs et le développement de l'infrastructure nécessaire et d'examiner les décisions importantes prises par ou au nom de l'Autorité. Si les responsabilités de ces fonctions de supervision sont assignées à des administrations ou organismes publics existants, les rôles respectifs de chaque administration ou organisme doivent être clairement définis et il doit exister entre eux des mécanismes de coopération et de coordination efficaces.

Étant donné la nature souvent politique de l'Autorité, les processus de sélection et de nomination des personnes chargées de la direction doivent être méticuleux et irréprochable. Les personnes sélectionnées et nommées, responsables de la direction, doivent être irréprochables. Les responsabilités, les pouvoirs et les obligations des dirigeants en matière de

rapports doivent être clairement définis. Ces dirigeants doivent avoir la capacité et prendre l'engagement de remplir leurs fonctions de manière efficace, transparente et responsable. Leurs responsabilités spécifiques en matière de gestion et de limitation du risque de corruption doivent être bien définies.

Des mesures générales de prévention de la corruption doivent être prises le plus tôt possible lors de l'organisation d'un grand événement. Celles-ci incluent l'adoption et la mise en œuvre de politiques d'intégrité et de lutte contre la corruption; la réalisation d'évaluations du risque de corruption comme base pour le développement de stratégies de limitation des risques et de mesures adéquates de prévention de la corruption; la mise en œuvre d'un plan de limitation des risques; et le contrôle de la conformité. D'autres mesures de précaution relatives aux partenaires, aux agents, aux lobbyistes et aux personnes politiquement exposées (PEP) ainsi que des mesures garantissant la transparence et l'information du public sont également requises.



DOMAINES À RISQUES: 1.1 CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE POUR UNE GESTION EFFICACE DE L'ÉVÈNEMENT

Questions	Bonnes pratiques
<p>Mandat et responsabilité de l'Autorité</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle un mandat clair et sans ambiguïté? • Quelle est la base juridique du mandat? • Le mandat et les responsabilités de l'Autorité sont-ils clairement délimités par rapport aux différents autres organismes publics? <p> L'organisation responsable du dossier de candidature pour l'accueil d'un grand évènement peut être différente de celle qui est responsable de l'organisation et du déroulement de l'évènement. La transition entre les deux, en ce qui concerne leurs activités et leur engagement contre la corruption, mérite une attention particulière.</p>	<p>L'organisation d'un grand évènement requiert généralement l'établissement d'un organisme spécialisé (une Autorité) avec un mandat clair et défini par la loi. Il est préférable qu'une seule autorité ait la responsabilité globale de l'organisation de l'évènement et joue un rôle central dans la coordination des activités de nombreuses parties prenantes impliquées dans le processus.</p> <p>L'Autorité peut être un organe gouvernemental ou une entité indépendante soumise aux politiques et aux normes du gouvernement en termes de gestion et de responsabilité. Bien qu'il soit fondamental de se reposer sur de multiples comités inclusifs pour permettre une planification éclairée et une bonne préparation opérationnelle, l'absence de structures centrales de gouvernance, de gestion et de responsabilité peut augmenter le risque de corruption.</p> <p>Il peut être nécessaire de promulguer des législations ou des règlements spéciaux temporaires ou permanents pour soutenir l'organisation du grand évènement en créant une Autorité, en définissant sa mission et en délimitant ses responsabilités par rapport aux autres organismes publics.</p>
<p>Délimitation des responsabilités respectives des parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle une capacité de gestion suffisante pour organiser avec succès le grand évènement? • Y a-t-il des failles dans la capacité de gestion de l'Autorité ou dans ses diverses fonctions de gestion et de surveillance qui la rendent vulnérable à la corruption? • Les diverses parties prenantes (organisations et agences participant à la préparation et au déroulement du grand évènement public) ont-elles été identifiées et leurs responsabilités respectives ont-elles été suffisamment déterminées et délimitées? • Les différentes agences participantes ont-elles pris l'engagement de respecter les mêmes règles et politiques pour prévenir la corruption? <p> Le fait que certains aspects de l'organisation d'un grand évènement, par exemple les dispositifs de sécurité, soient confiés à une autre agence ne doit pas empêcher cette agence d'être tenue de respecter les mêmes règles et procédures établies par l'Autorité en matière de prévention de la corruption.</p>	<p>L'Autorité doit avoir la capacité institutionnelle de gérer le processus global d'organisation d'un grand évènement ainsi que le déroulement de cet évènement, y compris la capacité de surveiller les flux et les dépenses des fonds publics, de contrôler l'efficacité des préparatifs et le développement de l'infrastructure nécessaire et d'examiner les décisions importantes prises par ou au nom de l'Autorité.</p> <p>Si les responsabilités de ces fonctions de supervision sont assignées à des administrations ou organismes publics existants, les rôles respectifs de chaque administration ou organisme doivent être clairement définis et il doit exister entre eux des mécanismes de coopération et de coordination efficaces.</p> <p>Il est important d'éviter d'accorder aux agences participant à l'organisation de l'évènement des exceptions par rapport aux politiques de lutte contre la corruption.</p>


DOMAINES À RISQUES: 1.1 (suite)

Questions	Bonnes pratiques
<p>Responsabilité en matière de planification et de mise en œuvre des activités de lutte contre la corruption</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un centre de responsabilité a-t-il été établi au sein de l'Autorité pour la planification et la gestion des mesures efficaces de lutte contre la corruption? • Existe-t-il un consensus entre les principales parties prenantes sur le fait qu'elles seront toutes tenues de respecter les plans et les politiques de lutte contre la corruption de l'Autorité et que ceux-ci devront être mis en œuvre avec diligence? 	<p>Un centre de responsabilité devra aussi être établi, à un haut niveau au sein de l'Autorité, à des fins d'évaluation, de planification et de surveillance contre la corruption. Ce centre de responsabilité coordonnera les activités de lutte contre la corruption de l'Autorité avec celles des autres parties prenantes.</p>
<p>Capacité de contrôle externe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un organe indépendant a-t-il été établi pour exercer un contrôle externe efficace des activités de l'Autorité? • Des relations de travail ont-elles été établies entre l'Autorité et l'organe de surveillance? 	<p>Au début du processus, un organe de surveillance externe et indépendant devrait recevoir pour mandat de surveiller les activités de l'Autorité. Le mandat de cet organe doit inclure la surveillance des risques et des cas potentiels de fraude et de corruption. Cet organe devrait avoir un accès total aux informations et aux registres de l'Autorité. Il devrait avoir des ressources et une expertise suffisantes et être prêt à présenter ces informations de manière publique.</p>



DOMAINES À RISQUES: 1.2 GOUVERNANCE, STRUCTURES ET RESPONSABILITÉ ORGANISATIONNELLES

Questions	Bonnes pratiques
<p>Gouvernance et responsabilité</p> <ul style="list-style-type: none">• Des exemples de structures et de processus de gouvernance utilisés par d'autres autorités ayant géré des événements similaires ont-ils été consultés?• Des lignes hiérarchiques claires en termes de responsabilité et d'obligation de rendre compte ont-elles été établies et documentées dans l'ensemble de l'Autorité?• L'Autorité a-t-elle établi un système de suivi et de surveillance de la responsabilité?• Les responsabilités financières ont-t-elles été clairement délimitées à l'intérieur et à l'extérieur de l'Autorité?• Suffisamment de mécanismes sont-ils en place pour que le gouvernement et le public demandent des comptes à l'Autorité? <p> Dans certain cas, des organisations non gouvernementales se sont engagées dans le processus de candidature pour l'organisation de grands événements sans consultation préalable avec les autorités gouvernementales compétentes. De telles situations présentent un risque accru de corruption et devraient être évitées autant que possible.</p> <p> Des structures de gouvernance qui manquent de responsabilité et de transparence augmentent le risque global de corruption.</p>	<p>L'organisation d'un grand événement public requiert la mise en place, sur une base juridique adéquate, d'une structure de gouvernance transparente et responsable pour l'Autorité (et/ou les agences) en charge de l'organisation de l'évènement.</p> <p>Des structures de gouvernance qui manquent de responsabilité et de transparence augmentent le risque global de corruption. La structure de gouvernance de l'Autorité pour l'organisation d'un grand événement public doit être suffisamment développée pour pouvoir soutenir la mise en œuvre de pratiques de gestion et de prise de décision responsables et transparentes. À cet égard, l'Autorité peut tirer des enseignements des expériences d'autres organisations qui ont déjà organisé et accueilli des événements similaires.</p>



DOMAINES À RISQUES: 1.3 DIRECTION

Questions	Bonnes pratiques
<p>Engagement de la direction en faveur de la prévention de la corruption</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les membres de l'équipe de direction ont-ils été sélectionnés de manière transparente, sur la base de leurs compétences et de leur expertise? • Les membres de l'équipe de direction ont-ils déjà organisé des événements similaires? • Chaque membre de l'équipe de direction a-t-il une réputation d'intégrité et de responsabilité en tant qu'individu? • Un des membres de l'équipe de direction a-t-il déjà été accusé ou condamné pour des actes de corruption? • L'Autorité, par le biais de ses dirigeants, a-t-elle clairement formulé et communiqué ses normes et ses valeurs essentielles en tant qu'organisation? • L'équipe de direction a-t-elle exprimé publiquement son engagement en faveur d'une culture de tolérance zéro à l'égard de la corruption? • Les membres de l'équipe de direction ont-ils joué un rôle actif et assumé une responsabilité personnelle pour la prévention de la corruption au sein de l'Autorité? • Les membres de l'équipe de direction ont-ils montré leur propre engagement en faveur d'une culture d'intégrité en adoptant des pratiques déontologiques et en encourageant un dialogue ouvert sur l'intégrité et le risque de corruption? <p> Le fait qu'un ou plusieurs membres de l'équipe de direction aient été soupçonnés ou accusés de corruption dans le passé peut suggérer un manque d'engagement en faveur des mesures de lutte contre la corruption.</p>	<p>Une équipe de direction compétente et responsable doit rassembler des individus crédibles, connus pour leur intégrité. L'équipe doit être capable de résister aux ingérences politiques inacceptables ou à d'autres pressions indues et d'évaluer et de limiter le risque de corruption dans le cadre d'une stratégie plus large de gestion des risques.</p> <p>L'équipe de direction doit donner le ton à toute l'organisation et doit mettre en œuvre et surveiller une stratégie de gestion des risques efficace.</p> <p>Les dirigeants se trouvant au plus haut niveau de l'Autorité sont les mieux placés pour promouvoir une culture d'intégrité dans laquelle les pots-de-vin et la corruption sont inacceptables et pour communiquer leur engagement en faveur d'une culture de tolérance zéro. Les dirigeants peuvent collaborer avec les principales parties prenantes situées à tous les niveaux de l'organisation pour développer cette culture d'intégrité.</p> <p>Les dirigeants se trouvant au plus haut niveau de l'Autorité doivent être directement impliqués dans toute prise de décision importante liée au risque de corruption.</p>


DOMAINES À RISQUES: 1.4 POLITIQUES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Questions	Bonnes pratiques
<p>Des politiques de lutte contre la corruption sont-elles en place?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les lois et les politiques nationales de lutte contre la corruption sont-elles applicables à l'Autorité? • Ces lois et ces politiques sont-elles bien connues et comprises au sein de l'Autorité? • L'Autorité a-t-elle développé ses propres politiques de lutte contre la corruption? <p> Le fait qu'une exception ait pu être faite aux politiques et aux règlements nationaux existants peut indiquer la vulnérabilité de l'Autorité. Dans ce cas, l'Autorité devrait développer de solides politiques internes de lutte contre la corruption.</p> <p> Si l'Autorité n'est pas définie comme une entité publique soumise aux mêmes normes, règles et règlements par le biais desquels les organes gouvernementaux sont généralement tenus responsables, il est important de s'assurer que des politiques internes globales au moins aussi strictes que les politiques gouvernementales soient développées et mises en place.</p>	<p>Les États parties à la Convention ont l'obligation d'élaborer et de mettre en œuvre ou de conserver des politiques de prévention de la corruption efficaces qui favorisent la participation de la société et reflètent les principes d'État de droit, et de bonne gestion des affaires publiques et des biens publics, d'intégrité, de transparence et de responsabilité (article 5 (1) de la CNUCC).</p> <p>Les dirigeants de l'Autorité doivent bien connaître les législations et les politiques existantes et comprendre la manière dont elles doivent être appliquées à chaque étape de l'organisation du grand événement.</p> <p>L'Autorité devrait développer ses propres politiques et règlements et s'assurer qu'ils soient bien compris, mis en œuvre et respectés au sein de toute l'Autorité.</p> <p>Si l'Autorité est établie par le biais d'une législation spéciale, cette législation doit spécifier les normes et les règles de lutte contre la corruption auxquelles est soumise l'Autorité.</p>
<p>Les politiques contre la corruption sont-elles rendues publiques?</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle pris un engagement clair, sans équivoque et public en faveur de la prévention de la corruption? • Les engagements et les politiques en faveur de l'intégrité et contre la corruption de l'Autorité ont-ils été rendus publics? 	<p>Les politiques d'intégrité et de lutte contre la corruption de l'Autorité doivent être accessibles au public.</p> <p>Les politiques d'intégrité et de lutte contre la corruption de l'Autorité jouent un rôle important pour promouvoir une culture d'intégrité et pour définir des exigences claires comprises par toutes les parties prenantes.</p>


DOMAINES À RISQUES: 1.5 EXAMEN ET ÉVALUATIONS DU RISQUE DE CORRUPTION

Questions	Bonnes pratiques
<p>Évaluation du risque de corruption</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une évaluation globale des risques a-t-elle été réalisée? Si c'est le cas, a-t-elle inclus une évaluation du risque de corruption? • Une évaluation spécifique du risque de corruption a-t-elle été réalisée? • L'évaluation du risque de corruption a-t-elle identifié des domaines à haut risque parmi les activités de l'Autorité? • Les domaines à haut risque et les mesures visant à limiter les risques potentiels dans ces domaines sont-ils bien compris au sein de l'Autorité? • À quand remonte la dernière évaluation? <p> Le fait que la mise en œuvre des recommandations d'une précédente évaluation des risques n'ait pas eu lieu suffisamment rapidement ou n'ait pas été soigneusement contrôlée peut indiquer un haut niveau de vulnérabilité à la corruption au sein de l'Autorité.</p>	<p>Il est absolument crucial que l'Autorité chargée d'un grand événement réalise dès que possible, et régulièrement par la suite, une évaluation correcte du risque de corruption auquel elle fait face.</p> <p>Une évaluation adéquate du risque de corruption forme la base de stratégies de planification et d'intervention efficace pour lutter contre la corruption.</p> <p>Réaliser une évaluation du risque de corruption dans le cadre d'un vaste exercice d'évaluation et de limitation des risques peut s'avérer efficace et rapide, et inclure par exemple le risque liés à divers engagements, à l'escalade incontrôlée des coûts, aux fraudes et aux retards dans la livraison de l'infrastructure ou de l'équipement nécessaire à l'évènement.</p> <p>Les organisations internationales chargées de grands événements exigent en général que les groupes ou les organisations qui déposent une candidature pour accueillir un événement présentent une évaluation des risques et une stratégie de limitation des risques. Celles-ci doivent inclure les mesures proposées pour réduire le risque de corruption lors de l'organisation de l'évènement.</p>
<p>Examen des mesures de lutte contre la corruption</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce la première fois que les mesures de lutte contre la corruption de l'Autorité sont examinées? • Si ce n'est pas la première fois, à quand remonte le dernier examen de ces mesures? • Des améliorations ont-elles été apportées aux mesures existantes depuis le dernier examen? Sur quelle base ces modifications ont-elles été effectuées? • Les résultats du dernier examen des mesures contre la corruption ont-ils été pris en compte au plus haut niveau de direction et de gouvernance de l'Autorité? <p> Le fait que les conclusions d'un examen des mesures contre la corruption n'aient pas été prises suffisamment en compte ou qu'on n'y ait pas donné suite au plus haut niveau de l'Autorité peut signaler un manque d'engagement en faveur de la prévention de la corruption.</p>	<p>Il est utile de soumettre une Autorité nouvellement établie à des exercices d'évaluation de son aptitude à prévenir la corruption en utilisant cette liste de contrôle.</p> <p>Un tel examen devrait être réalisé régulièrement par la suite.</p> <p>La mise en œuvre rapide et efficace des recommandations de cette évaluation peut être soutenue par des exercices de suivi qui impliquent directement les personnes en charge de la gestion de l'organisation et qui permettent de consigner par écrit les progrès réalisés dans la mise en place de mesures de prévention plus solides.</p>



DOMAINES À RISQUES: 1.6 STRATÉGIES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Questions	Bonnes pratiques
<p data-bbox="232 360 873 389">Planification stratégique pour prévenir la corruption</p> <ul data-bbox="232 405 1070 922" style="list-style-type: none"><li data-bbox="232 405 1070 464">• L'Autorité a-t-elle adopté une approche stratégique pour prévenir la corruption?<li data-bbox="232 475 1070 534">• La prévention de la corruption fait-elle partie des stratégies plus globales de limitation des risques de l'Autorité?<li data-bbox="232 545 1070 624">• Les principales parties prenantes ont-elles participé à l'élaboration de la stratégie de limitation des risques de l'Autorité ou au moins ont-elles été consultées?<li data-bbox="232 635 1070 713">• Les principales parties prenantes connaissent-elles bien le rôle qu'elles doivent jouer pour prévenir la corruption lors de l'organisation du grand événement?<li data-bbox="232 724 1070 783">• L'Autorité a-t-elle adopté une stratégie globale de limitation du risque de corruption?<li data-bbox="232 794 1070 853">• Si l'Autorité a une stratégie de limitation des risques, sa mise en œuvre est-elle soigneusement contrôlée?<li data-bbox="232 865 1070 922">• Si l'Autorité a une stratégie de limitation des risques, celle-ci est-elle régulièrement examinée et mise à jour? <p data-bbox="232 948 1070 1026"> Une stratégie de limitation des risques qui n'est pas rapidement mise en œuvre par l'Autorité dans son ensemble et par toutes les parties prenantes n'est pas efficace pour prévenir la corruption.</p>	<p data-bbox="1160 360 2007 438">La prévention de la corruption doit être intégrée à une stratégie plus vaste de gestion des risques, couvrant la totalité de l'initiative, et doit inclure la participation active des principales parties prenantes.</p> <p data-bbox="1160 480 2007 558">Des stratégies de prévention secondaire doivent être réellement intégrées au plan global, y compris la diffusion publique d'informations sur les infractions aux codes de conduite.</p>

DOMAINES À RISQUES: 1.7 CONTRÔLE DE LA CONFORMITÉ

Questions	Bonnes pratiques
<p>Responsabilité pour le contrôle de la conformité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelqu'un a-t-il été nommé au plus haut niveau de l'Autorité pour assumer la responsabilité de contrôler à tous les niveaux la conformité de l'Autorité avec les lois, les politiques et les procédures de lutte contre la corruption? • Tous les mécanismes de conformité prévus par la stratégie de limitation des risques de l'Autorité ont-ils été pleinement mis en œuvre? • Les rapports de contrôle de la conformité ont-ils été portés à la connaissance des dirigeants de l'Autorité et des différentes parties prenantes? • Les rapports de contrôle de la conformité sont-ils rendus publics? • Les rapports de contrôle de conformité entraînent-ils rapidement des actions correctives? • L'Autorité a-t-elle des procédures en place pour vérifier méthodiquement et systématiquement ses mesures de lutte contre la corruption, consigner par écrit les résultats de ces vérifications et prendre des actions correctives si cela est nécessaire? <p> La confidentialité qui entoure les rapports de contrôle de la conformité, y compris les audits internes et externes, et le fait de rendre ces rapports publics de manière tardive, peut accroître la vulnérabilité à la corruption de l'Autorité.</p>	<p>L'Autorité chargée d'un grand événement doit désigner un centre de responsabilité (ou une personne), à un haut niveau, qui est en charge du programme global de prévention de la corruption de l'Autorité et doit en rendre compte.</p> <p>Cette personne ou ce centre doit être responsable en toute indépendance de la surveillance des processus et des activités de conformité relatifs à la lutte contre la corruption et devra avoir répertorié de manière adéquate les activités de surveillance visant à identifier et à gérer le risque de corruption, y compris les contrôles visant à faire face au risque que les responsables de la gestion passent outre les mesures de contrôle existantes, ainsi qu'au risque de corruption d'un tiers.</p> <p>La surveillance de la conformité, au plus haut niveau de l'Autorité, inclut également la surveillance des résultats des contrôles internes et externes; l'examen et le suivi des allégations et des rapports sur des cas de fraude ou de corruption; l'analyse des politiques et des pratiques comptables utilisées et le suivi des changements intervenus dans ces politiques; et l'évaluation de l'adéquation des procédures de lutte contre la corruption, en particulier dans les domaines à haut risque.</p> <p>L'Autorité doit vérifier régulièrement et de manière méthodique ses mesures de prévention de la corruption et de prévention des risques, bien consigner par écrit les résultats de ces vérifications et prendre des mesures correctives si cela est nécessaire.</p>


DOMAINES À RISQUES: 1.8 INFORMATION DU PUBLIC ET TRANSPARENCE

Questions	Bonnes pratiques
<p>Information du public</p> <ul style="list-style-type: none">• L'Autorité a-t-elle mis en place des mécanismes d'information et des politiques et procédures pour favoriser l'accès du public à l'information pour permettre aux médias et au public en général de surveiller ses activités?• Les mécanismes gouvernementaux existants pour l'information du public sont-ils utilisés pour informer le public des activités de l'Autorité et des progrès réalisés à chaque étape de la préparation du grand événement? <p> Le fait que l'Autorité puisse avoir été exemptée de l'obligation d'information du public, normalement imposée aux organes gouvernementaux, peut donner l'impression d'un manque d'engagement en faveur de la transparence et, par conséquent, d'une vulnérabilité à la corruption de l'Autorité.</p>	<p>L'information du public sur les activités de l'Autorité est un moyen très important de prévenir la corruption. Des mesures en ce sens sont prévues par la Convention (article 13 (1)), y compris les mesures qui consistent à assurer l'accès effectif du public à l'information, à entreprendre des activités d'information du public, à accroître la transparence des processus de décision et à promouvoir la participation du public à ces processus.</p>
<p>Transparence</p> <ul style="list-style-type: none">• Quelles mesures ont été prises pour promouvoir la transparence au sein de l'Autorité?• L'Autorité est-elle transparente sur les mesures qu'elle a prises pour prévenir la corruption?• Les lois et les normes nationales sur l'accès du public aux informations gouvernementales s'appliquent-elles à l'Autorité? Si ce n'est pas le cas, quelles normes sont applicables?• L'Autorité a-t-elle adopté des politiques claires sur la transparence et l'accès libre aux informations par le public et les médias en particulier? <p> Si le caractère unique de l'Autorité, son mandat limité dans le temps ou propre à un événement précis, ou encore l'urgence de la tâche à accomplir, sont utilisés comme des prétextes pour moins de transparence, l'Autorité pourrait en fait s'exposer à un risque plus élevé de corruption.</p>	<p>La Convention (article 10) appelle les États à prendre diverses mesures pour accroître la transparence de l'administration publique. Ces mesures sont généralement appliquées à toute organisation ou agence chargée de l'organisation d'un grand événement.</p> <p>Les circonstances entourant l'organisation d'un grand événement peuvent exiger des mesures supplémentaires afin de rendre publiques dans les meilleurs délais les informations relatives à l'organisation de l'Autorité, aux décisions prises, aux fonds qu'elle gère, aux contrats, permis et autres avantages qu'elle octroie, et aux progrès réalisés pour l'organisation et le déroulement du grand événement.</p>


DOMAINES À RISQUES: 1.8 (suite)

Questions	Bonnes pratiques
<p>Participation du public</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les organisations au service de la communauté ont-elles été invitées à participer à la promotion des mesures de lutte contre la corruption? • Des partenariats public-privé ont-ils été proposés ou développés avec les organisations du secteur privé souhaitant participer à l'organisation de l'évènement et prévenir la corruption? 	<p>Étant donné la nature publique des grands événements, l'Autorité peut prendre des mesures pour promouvoir la participation des personnes et des groupes extérieurs au secteur public ou à l'Autorité.</p> <p>Certaines organisations de la société civile peuvent jouer un rôle important en aidant l'Autorité à prévenir la corruption. Des stratégies pluridimensionnelles ont été utilisées avec succès pour garantir que le public et les organisations communautaires ont un accès adéquat aux informations importantes et aux mécanismes d'information du public.</p>

DOMAINES À RISQUES: 1.9 PRÉCAUTIONS CONCERNANT LES PARTENAIRES, LES AGENTS, LES CONSULTANTS, LES LOBBYISTES ET LES PERSONNES POLITIQUEMENT EXPOSÉES

Questions	Bonnes pratiques
<p>Partenaires et associés</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité est-elle vigilante en ce qui concerne ses choix de partenaires et la nature des partenariats qu'elle conclut? • Existe-t-il des mécanismes et des politiques de contrôle préalable pour garantir que les nouveaux partenariats ne menacent pas l'intégrité et l'engagement de l'Autorité en faveur de la prévention de la corruption? • Les partenaires partagent-ils effectivement l'engagement de l'Autorité en faveur de la prévention de la corruption? Les mesures en place sont-elles suffisantes pour prévenir la corruption dans leurs propres organisations? • L'Autorité a-t-elle examiné les politiques de lutte contre la corruption, les mécanismes de contrôle de la conformité et les antécédents de ses partenaires en matière de conformité? • Les accords de partenariat sont-ils correctement documentés et incluent-ils des clauses claires sur les mesures de prévention des conflits d'intérêts et de la corruption? • Tous les accords de partenariat font-ils l'objet d'audits réguliers? <p> Les antécédents des partenaires et des associés en matière d'intégrité peuvent constituer un avertissement sur un risque de corruption pour l'Autorité qui envisage de nouveaux partenariats.</p>	<p>L'Autorité peut conclure différentes formes de collaboration et d'accords de partenariat. Elle doit systématiquement réaliser des audits préalables avant de conclure ces accords et s'assurer que les partenaires potentiels aient des pratiques et des politiques de lutte contre la corruption qui soient conformes aux siennes.</p> <p>Les accords formels de contribution, les protocoles et les protocoles d'accord sont nécessaires et devraient faire l'objet d'audits réguliers.</p> <p>L'Autorité devrait examiner les politiques de lutte contre la corruption, les mécanismes de contrôle de la conformité et les antécédents de ses partenaires en matière de conformité.</p> <p>Elle ne devra pas hésiter à mettre fin à tout partenariat ou entreprise commune (joint-venture) si les pratiques et les politiques de ses partenaires ne sont pas conformes à ses propres normes en matière d'intégrité. Cette possibilité peut être envisagée dans tous les accords de partenariats conclus par l'Autorité.</p> <p>L'Autorité peut aussi examiner les possibilités de participer à des exercices communs de formation avec certains de ses partenaires.</p>

DOMAINES À RISQUES: 1.9 (suite)

Questions	Bonnes pratiques
<p>Consultants, agents et intermédiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le processus pour sélectionner et recruter les consultants, les agents et les intermédiaires est-il efficace et transparent? • Les politiques de prévention des conflits d'intérêts couvrent-elles de manière adéquate la sélection et la gestion des consultants et des agents? • Des mécanismes existent-ils pour obliger les consultants, agents et intermédiaires éventuels à révéler des conflits d'intérêts potentiels ou existants? • Les services fournis à l'Autorité par les consultants et les agents ainsi que les commissions ou les rémunérations qui leurs sont payées, sont-ils soigneusement contrôlés? • Les contrats avec les consultants, les agents et les intermédiaires stipulent-ils clairement l'intégrité de l'Autorité et les exigences d'intégrité en matière de lutte contre la corruption? • Les contrats avec les consultants et les agents peuvent-ils être résiliés unilatéralement et sans pénalité si des faits de corruption ont eu lieu? • Les contrats avec les consultants, les agents et les intermédiaires sont-ils soumis à l'examen du public et à des contrôles réguliers? • Tous les consultants, les agents et les intermédiaires ont-ils l'obligation de conserver leurs livres et registres à la disposition de l'Autorité à des fins d'inspection? <p> Lors de l'examen des antécédents de consultants, agents ou intermédiaires potentiels, un manque de transparence sur leurs activités antérieures doit être considéré comme un avertissement.</p>	<p>L'Autorité doit entreprendre des audits préalables et les consigner par écrit avant de nommer des agents, des consultants ou des intermédiaires. Elle ne devrait les nommer que s'ils conviennent par contrat de respecter les politiques contre la corruption de l'organisation, de conserver des livres et états comptables en bonne et due forme et disponibles pour toute inspection réalisée par l'organisation et ses auditeurs, et si on ne les soupçonne pas d'être impliqués dans des activités de corruption.</p> <p>Il faut aussi identifier et prendre en compte les conflits d'intérêts potentiels.</p> <p>Toutes les transactions avec les agents, les consultants ou les intermédiaires doivent être bien documentées et toute compensation qui leur est payée pour des services légitimes doit être proportionnée à la nature des services offerts et soumise à des audits.</p>

<p>Lobbyistes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des lois, des politiques et des procédures nationales réglementent-elles le rôle des lobbyistes dans le cadre des politiques et activités gouvernementales? • L'Autorité a-t-elle adopté des politiques et des procédures claires en ce qui concerne ses relations avec les lobbyistes? • Les politiques de l'Autorité en matière de prévention des conflits d'intérêts et de comportement contraire à la déontologie s'appliquent-elles à ses relations avec les lobbyistes? 	<p>S'il existe des lois et des politiques nationales réglementant les activités de lobbying, le comportement des lobbyistes et les limites de leurs interactions avec des hommes politiques et des agents du gouvernement, ces lois devraient aussi s'appliquer aux activités de l'Autorité dans ce domaine.</p> <p>En l'absence de telles lois, l'Autorité devrait développer ses propres politiques et procédures pour prévenir des comportements contraires à la déontologie, empêcher que les lobbyistes n'exercent une influence indue et renforcer la transparence de son propre processus de décision.</p> <p>Des mesures rapides et adéquates doivent également être prises pour répondre à toute pratique contraire à ces politiques et procédures.</p>
<p>Personnes politiquement exposées (PEP)</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle adopté des politiques strictes concernant ses relations avec des personnes politiquement exposées? • Les personnes politiquement exposées ont-elles été identifiées par l'Autorité? • Des mesures de limitation des risques ont-elles été mises en place afin de réduire le risque de corruption ou de conflits d'intérêts liés aux personnes politiquement exposées? • La conformité avec ces mesures spécifiques de limitation des risques est-elle contrôlée et examinée avec régularité? 	<p>Certains individus présentent un risque de corruption plus élevé que les autres. C'est particulièrement le cas des personnes politiquement exposées (PEP) qui peuvent être impliquées dans l'organisation d'un grand événement ou y être associées.</p> <p>Les personnes politiquement exposées sont des personnes qui exercent ou ont exercé d'importantes fonctions publiques. Elles présentent un risque plus élevé de corruption, car elles se trouvent en position d'exercer une influence indue sur les décisions de l'Autorité, sur son personnel, sur les marchés publics ou sur les activités de gestion financière. Elles peuvent présenter un risque plus élevé de corruption en raison de leur accès aux comptes ou aux fonds publics. L'Autorité en charge du grand événement doit identifier ces personnes, dans le cadre de sa procédure d'évaluation des risques, et prendre des mesures appropriées de limitation des risques.</p>

2. GESTION DU PERSONNEL/DES RESSOURCES HUMAINES

Dans l'article 7 (secteur public) de la CNUCC, l'accent est mis sur la gestion des ressources humaines au sein du secteur public et sur les principes sous-jacents d'efficacité, de transparence et d'intégrité. Cela inclut le fait de garantir la prévalence de critères objectifs lors du recrutement des agents publics, des possibilités de formation continue, et une rémunération et des conditions de travail équitables pour le personnel du service public. Dans les pays qui ont déjà basé leurs systèmes de recrutement et de promotion dans le service public sur ces normes, et dont les pratiques d'embauche sont systématiquement fondées sur les principes de mérite, d'équité et d'aptitude, il est important de s'assurer que ces normes sont pleinement appliquées aux pratiques de gestion des ressources humaines de l'Autorité. Dans les pays dont les systèmes, les règlements et la législation ne sont pas


encore conformes aux normes de la CNUCC, l'organisation d'un grand événement et son profil éminemment public fournissent une chance de démontrer l'importance et les avantages que présente la mise en œuvre de normes élevées d'intégrité et d'efficacité lors du recrutement, et dans la gestion des ressources humaines. Cela permet de démontrer concrètement la manière de prévenir la corruption quand le risque est évalué et géré de façon adéquate.

L'organisation d'un grand événement public requiert généralement le recrutement, l'embauche et la gestion de nombreux employés. Cela rend l'Autorité vulnérable à la corruption, au népotisme et aux conflits d'intérêts, mais aussi au recrutement d'un personnel indésirable ou corrompu. L'urgence de la tâche à accomplir – organiser un grand événement – ne doit pas servir à


justifier que les décisions relatives au recrutement et à la gestion du personnel soient moins efficaces et moins transparentes, ni affecter l'objectivité des critères à appliquer tout au long de ce processus.

L'Autorité doit s'assurer que toutes les décisions concernant les ressources humaines se basent sur le mérite, l'équité et les compétences, et que des procédures adéquates de sélection et de promotion existent et sont respectées. Les mesures de prévention de la corruption incluent la mise en œuvre de codes de conduite, des exigences de divulgation d'informations financières et autres par tous les employés, et une procédure disciplinaire appropriée pour gérer les cas de fautes ou de non-respect des politiques de lutte contre la corruption.


DOMAINES À RISQUES: 2.1 POLITIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Questions	Bonnes pratiques
<p>Politiques applicables</p> <ul style="list-style-type: none">• L'Autorité est-elle soumise aux lois, politiques et procédures existantes en matière de gestion des ressources humaines du secteur public?• Si c'est le cas, ces politiques et procédures sont-elles bien comprises et systématiquement appliquées au sein de toute l'Autorité?• Si ce n'est pas le cas, l'Autorité a-t-elle développé ses propres politiques, procédures et systèmes stricts afin de garantir un recrutement, un maintien en poste et une promotion du personnel basés sur le mérite et la compétence? <p> Toute exception aux politiques existantes du service public devrait être examinée pour s'assurer qu'elle est pleinement justifiée et qu'elle n'augmente pas la vulnérabilité à la corruption.</p>	<p>Si les lois nationales, les politiques et les procédures relatives à la gestion du personnel dans le secteur public ne sont pas directement applicables à l'Autorité, celle-ci devra développer ses propres politiques et identifier les mesures et les systèmes administratifs appropriés pour garantir que le personnel nécessaire à l'accomplissement de ces objectifs soit recruté, maintenu en poste et promu de manière efficace, transparente et responsable. Des politiques adéquates de recrutement, de sélection et de validation du personnel doivent être mises en place dès le début du processus de décision relatif au personnel de l'Autorité.</p> <p>Si les lois nationales, les procédures et les politiques qui régissent la gestion des ressources humaines dans le secteur public s'appliquent à l'Autorité, leur mise en œuvre doit être considérée comme une priorité. Il faudra éviter à tout prix de s'écarter de ces politiques, que ce soit pour des raisons de commodité ou pour toute autre raison.</p>



DOMAINES À RISQUES: 2.2 RECRUTEMENT

Questions	Bonnes pratiques
<p>Pratiques de recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les fonctions de recrutement, de sélection et d'embauche des ressources humaines sont-elles centralisées et soumises de manière systématique à des politiques et des procédures strictes? • Les pratiques de recrutement sont-elles ouvertes et transparentes? • Les pratiques de recrutement sont-elles concurrentielles et basées sur le mérite et les compétences? • Existe-t-il un système efficace pour recevoir les plaintes concernant les processus de recrutement ou de promotion et y répondre? • Les antécédents et les références sont-ils vérifiés avec soin avant d'embaucher une personne? <p> Si la nouvelle Autorité doit être établie très rapidement, il peut être tentant, pour gagner du temps, d'abandonner les bonnes pratiques et politiques de recrutement et de sélection du personnel. Une telle situation doit être évitée, car elle comporte un risque accru de corruption.</p>	<p>Toutes les décisions concernant les ressources humaines doivent se baser sur le mérite, l'équité et les compétences. Des procédures de sélection et de promotion justes et adéquates doivent être mises en place et respectées. Il faudra rapidement déterminer si, et dans quelle mesure, l'Autorité est régie par les mêmes lois et politiques qui s'appliquent à la gestion des ressources humaines dans le service public. S'il y a des exceptions à ces règles, elles doivent être documentées, rendues publiques et systématiquement contrôlées.</p> <p>Recruter des personnes clés ayant de l'expérience dans l'organisation de grands événements similaires ou dans la gestion des grands projets de développement d'infrastructures est généralement une priorité. Malgré l'urgence de mettre en place une équipe de direction, il est important de contrôler soigneusement les antécédents et les références, en particulier s'il s'agit d'un recrutement au niveau international.</p> <p>Les entretiens de recrutement des candidats pour des postes clés devraient inclure des questions sur l'intégrité et avoir pour but d'identifier une équipe capable d'un engagement philosophique clair et d'une vision pratique en ce qui concerne les opérations « propres ».</p>

DOMAINES À RISQUES: 2.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

Questions	Bonnes pratiques
<p data-bbox="232 360 920 387">Politiques et procédures relatives aux conflits d'intérêts</p> <ul data-bbox="232 408 1066 786" style="list-style-type: none"><li data-bbox="232 408 958 464">• L'Autorité a-t-elle adopté et mis en œuvre des politiques et des procédures rigoureuses pour prévenir les conflits d'intérêts?<li data-bbox="232 475 1003 531">• L'Autorité a-t-elle mis en œuvre des politiques concernant l'offre ou l'acceptation de cadeaux et d'invitations?<li data-bbox="232 542 1043 624">• L'Autorité a-t-elle mis en place des procédures pour que le personnel puisse signaler les cadeaux offerts en échange d'une attention spéciale ou de tout autre avantage?<li data-bbox="232 635 1059 691">• L'Autorité a-t-elle établi des procédures pour gérer les conflits d'intérêts potentiels ou réels?<li data-bbox="232 702 1066 786">• L'Autorité a-t-elle développé des accords clairs avec ses partenaires, ses agents et avec les parties prenantes sur les mesures à prendre pour éviter les conflits d'intérêts? <p data-bbox="232 823 1072 938"> Un manque de transparence dans la gestion des conflits d'intérêts potentiels ou réels, au sein de l'Autorité et parmi ses partenaires, agents et autres parties prenantes, signale une vulnérabilité spécifique à la corruption.</p>	<p data-bbox="1160 360 2007 475">Les États parties à la Convention doivent, conformément aux principes fondamentaux de leur droit interne, « s'efforcer d'adopter, de maintenir et de renforcer des systèmes qui favorisent la transparence et préviennent les conflits d'intérêts » (article 7 (4) de la CNUCC).</p> <p data-bbox="1160 507 2007 651">La Convention promeut l'adoption de mesures pour prévenir les conflits d'intérêts, les incompatibilités et les activités qui y sont associées, en vue de créer une culture où le service public est impartial et transparent, où l'offre et l'acceptation de cadeaux et invitations est inacceptable, et où les intérêts personnels ou autres n'influencent pas les actions et les décisions officielles.</p>

DOMAINES À RISQUES: 2.3 (suite)

Questions	Bonnes pratiques
<p>Système de divulgation obligatoire</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle mis en place un système de divulgation obligatoire qui s'applique à tous ses dirigeants et ses employés clés pour prévenir ou détecter de possibles incompatibilités ou conflits d'intérêts? • Le système de divulgation obligatoire fait-il partie des contrats de travail et des accords collectifs conclus par l'Autorité? • Le système de divulgation publique est-il transparent? • Les documents relatifs à la divulgation sont-ils systématiquement examinés et validés? • L'Autorité réagit-elle aux cas réels ou supposés de divulgation frauduleuse, trompeuse ou incomplète? • Des mesures ont-elles été prises pour éviter l'utilisation non autorisée d'informations confidentielles ou leur utilisation dans le but de favoriser des intérêts particuliers? <p> Les retards ou les exceptions dans la mise en œuvre du système de divulgation obligatoire peuvent signaler la vulnérabilité de l'Autorité en matière de conflits d'intérêts.</p> <p> Certaines questions relatives aux avoirs et intérêts des conjoints et des proches devraient être traitées dans les politiques et les procédures de l'Autorité afin d'éviter les irrégularités et les tentatives de contournement du système de divulgation publique.</p>	<p>Les États parties à la Convention doivent s'efforcer de mettre en place des mesures et des systèmes faisant obligation aux agents publics de déclarer aux autorités compétentes notamment toute activité extérieure, tout emploi, tout placement, tout avoir et tout don ou avantage substantiel desquels pourrait résulter un conflit d'intérêts avec leurs fonctions d'agent public (article 8(5)).</p> <p>L'Autorité devrait mettre en place un système de déclaration obligatoire applicable à tous ses gestionnaires et employés afin de prévenir et de détecter de possibles incompatibilités et conflits d'intérêts.</p> <p>Ce système devrait être au moins aussi rigoureux que celui applicable aux agents publics de haut niveau.</p> <p>L'obligation pour certaines personnes de déclarer publiquement leurs avoirs et leurs intérêts devrait être reflétée dans tous les contrats et accords de travail et, si besoin, dans les partenariats et les autres accords.</p> <p>L'Autorité devrait insister pour que les parties prenantes et les partenaires adoptent des politiques et des procédures strictes pour prévenir les conflits d'intérêts.</p> <p>Dans ses relations avec les représentants des organes gouvernementaux, les parties prenantes, les partenaires et les agents, l'Autorité doit prendre des mesures pour se protéger contre le risque que des informations confidentielles concernant l'organisation du grand événement soient utilisées à mauvais escient pour favoriser des intérêts privés.</p>

Règles relatives aux conflits d'intérêts qui s'appliquent aux anciens employés


- L'Autorité a-t-elle des politiques sur le comportement des anciens employés?
- Existe-t-il des lois ou des politiques sur la protection des informations confidentielles ou sensibles auxquelles les anciens employés peuvent avoir eu accès?
- Les cas réels ou supposés de faute d'anciens employés font-ils l'objet d'enquête et sont-ils suivis d'effet?

L'Autorité doit avoir des procédures et des politiques adéquates qui régissent la mobilité des membres de son personnel qui ont pris leur retraite ou démissionné pour aller vers des entités du secteur privé avec lesquelles ils ont eu des relations quand ils travaillaient au sein de l'Autorité. Les anciens employés peuvent détenir des informations commerciales ou confidentielles, ou peuvent être recrutés ou employés en vue d'influencer leurs anciens employeurs ou collègues.

DOMAINES À RISQUES: 2.4 CODE DE CONDUITE

Questions	Bonnes pratiques
<p>Normes et codes de conduite professionnels</p> <ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les codes de conduite (ou les normes de conduite) applicables aux personnes qui travaillent pour l'Autorité, ses organisations partenaires et les principales parties prenantes?• Les normes existantes ont-elles été examinées en détail et ont-elles été considérées suffisantes pour prévenir la corruption et d'autres formes de fautes au sein de l'Autorité?• L'Autorité a-t-elle rendu publiques les normes de conduite qu'elle entend faire respecter?	<p>La Convention demande aux États qu'ils encouragent activement des normes personnelles (intégrité, honnêteté et responsabilité) et professionnelles (exercice correct, honorable, impartial, et adéquat des fonctions publiques) chez tous leurs agents publics. (article 8 (1) et (2) de la CNUCC). Pour ce faire, il faut fournir des directives sur la façon dont les agents publics, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'Autorité, doivent se comporter en vertu de ces normes et sur la manière dont ils seront tenus responsables de leurs actions et décisions.</p> <p>L'Autorité peut soit établir ses propres codes de conduite pour son personnel, soit, au minimum, adopter des normes professionnelles s'appliquant au secteur public en général.</p> <p>Dès le début de l'organisation du grand événement, l'Autorité devra examiner ces normes de conduite et les adapter si nécessaire, afin de renforcer leur application et leur utilité dans le cadre de l'évènement.</p>



DOMAINES À RISQUES: 2.5 POSTES VULNÉRABLES AU SEIN DE L'AUTORITÉ

Questions	Bonnes pratiques
<p>Précautions à prendre pour réduire les risques associés aux postes vulnérables au sein ou autour de l'Autorité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une analyse détaillée a-t-elle été réalisée pour identifier et protéger les postes les plus exposés à la corruption au sein de l'Autorité? • Une analyse détaillée a-t-elle été effectuée au sein des organisations partenaires et des autres parties prenantes pour identifier et protéger les postes les plus exposés la corruption? • L'Autorité procède-t-elle à un filtrage systématique des candidats retenus avant leur nomination à des postes exposés? • Les termes et les conditions de service des employés nommés à des postes exposés prennent-ils en compte leur vulnérabilité spécifique à la corruption? • Les dispositifs de surveillance pour les postes exposés sont-ils à la hauteur de leur plus forte vulnérabilité à la corruption? • Les personnes occupant des postes exposés à la corruption sont-elles soumises à un système obligatoire de comptes rendus confidentiels et à une obligation d'enregistrer et de déclarer les intérêts, les avoirs, les cadeaux ou les invitations? • La structure de prise de décision de l'Autorité prend-elle en compte la vulnérabilité spécifique de certains décideurs? <p> Le style de vie d'une personne occupant un poste important ou exposé à la corruption au sein du processus décisionnel de l'Autorité peut indiquer que l'intégrité de ce poste a été compromise. Pour les fonctions particulièrement sensibles, il peut être nécessaire de trouver des moyens de surveiller le style de vie de certains agents publics stratégiques (surveillance d'indices révélant qu'une personne a des dépenses incompatibles avec son niveau de revenus connus; introduction dans son contrat d'une clause qui permette la surveillance de ses comptes bancaires; et mise en place de règlements relatifs à un enrichissement inexplicé.</p>	<p>L'Autorité devrait identifier, à l'intérieur et autour de sa propre organisation, les postes et les fonctions qui sont les plus exposés ou les plus sujets à la corruption.</p> <p>Les organisations partenaires et les principales parties prenantes devraient être encouragées à prendre des mesures similaires.</p> <p>Quand ces postes auront été identifiés, des mesures pratiques pourront être adoptées pour limiter ce risque: un examen approfondi des candidats retenus avant leur engagement afin de vérifier qu'ils ont déjà démontré par le passé des normes élevées de conduite; des termes et conditions spécifiques de service pour les candidats retenus; et des contrôles procéduraux tels que la comparaison des résultats ou la rotation du personnel, afin de limiter les tentations et les effets de la corruption résultant de l'occupation prolongée d'un poste.</p> <p>Un appui et des procédures de supervision spécifiques sont nécessaires pour tous les membres de l'Autorité (et des organismes associés et partenaires) qui sont les plus vulnérables face à la corruption, y compris des évaluations régulières, un système de signalement confidentiel, l'enregistrement et la déclaration des intérêts, avoirs, invitations et dons, ainsi que des procédures efficaces pour contrôler régulièrement l'exactitude des déclarations.</p> <p>Afin d'introduire un élément d'indépendance dans un processus de décision par ailleurs bien encadré, la prise de décision au sein de l'organisation devrait être basée autant que possible sur un système d'examen et d'approbations à plusieurs niveaux plutôt que sur le pouvoir décisionnaire d'une seule personne.</p>


DOMAINES À RISQUES: 2.6 FORMATION

Questions	Bonnes pratiques
<p data-bbox="232 360 1025 389">Formation du personnel relative à la prévention de la corruption</p> <ul data-bbox="232 408 1070 683" style="list-style-type: none"><li data-bbox="232 408 1070 491">• L'Autorité a-t-elle mis en place un programme de formation pour son personnel portant sur les politiques existantes et sur les méthodes de contrôle et de prévention de la corruption?<li data-bbox="232 504 1070 587">• Tous les employés sont-ils conscients de leur vulnérabilité personnelle et collective par rapport à la corruption et de leur rôle en matière de prévention?<li data-bbox="232 600 1070 683">• Des programmes spécifiques de formation ont-ils été développés pour le personnel qui occupe des postes sensibles ou plus exposés à la corruption à l'intérieur et autour de l'Autorité?	<p data-bbox="1160 360 2011 475">Étant donné le nombre important de nouveaux employés et dirigeants, l'Autorité chargée d'un grand événement doit faire particulièrement attention à former son personnel aux approches et aux précautions en matière de prévention de la corruption.</p> <p data-bbox="1160 504 2011 624">L'Autorité doit mettre en place des programmes de formation et d'éducation pour son personnel afin de développer une meilleure compréhension de sa propre vulnérabilité à la corruption et de lui donner des conseils clairs sur ce qu'on attend de lui en matière de prévention de la corruption.</p> <p data-bbox="1160 652 2011 887">Des examens doivent être organisés pour les agents publics qu'on envisage de recruter à des fonctions de direction dans l'organisation, afin de tester leurs connaissances sur les règles et la législation en matière de gouvernance et sur les politiques de lutte contre la corruption. Des programmes de formation en ligne peuvent faciliter la formation d'un grand nombre d'employés exerçant différentes fonctions, et des programmes spécifiques devraient être développés pour des groupes cibles spécifiques au sein ou autour de l'Autorité.</p>

DOMAINES À RISQUES: 2.7 SIGNALEMENT DES CAS DE CORRUPTION

Questions	Bonnes pratiques
<p>Signalement des cas réels ou présumés de corruption ou de conflits d'intérêts</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle adopté des mécanismes pour faciliter le signalement (y compris de façon anonyme) de cas présumés de corruption ou de conflits d'intérêts? • L'Autorité a-t-elle rendu publics les mécanismes pour faciliter le signalement (y compris de façon anonyme) de cas présumés de corruption ou de conflits d'intérêts? • L'Autorité a-t-elle adopté des politiques et des procédures pour protéger les personnes qui signalent des cas présumés de corruption ou de faute professionnelle de la part de personnes qui participent à l'organisation du grand événement? • Les personnes qui participent à l'organisation du grand événement peuvent-elles utiliser les mécanismes gouvernementaux existants pour signaler des actes de corruption aux autorités compétentes? • Une législation est-elle en place pour faciliter la publication d'information sur les cas de faute professionnelle et pour protéger les personnes qui communiquent des informations? Cette législation s'applique-t-elle à toutes les personnes qui collaborent directement ou indirectement avec l'Autorité? • Un des dirigeants de l'Autorité a-t-il été nommé et est-il doté de ressources suffisantes pour contrôler et enquêter sur les cas de corruption ou de faute professionnelle signalés au sein ou autour de l'Autorité? • Les signalements et les allégations de faute professionnelle et de corruption sont-ils pris au sérieux, font-ils l'objet d'une enquête et sont-ils traités avec rapidité et efficacité par l'Autorité? <p> Afin de protéger l'image et la réputation de l'Autorité, les dirigeants peuvent être tentés d'ignorer les signalements de cas présumés de faute professionnelle ou de corruption et de passer outre les processus d'enquête et d'intervention. Une telle attitude ne peut qu'accroître la vulnérabilité à la corruption de l'Autorité.</p> <p> Quand les dirigeants chargés de surveiller les signalements de cas de faute professionnelle ou de corruption, d'enquêter sur ces faits et d'y répondre n'ont ni les moyens ni les ressources pour exercer leurs fonctions de manière adéquate, tout le mécanisme de communication de l'information peut être discrédité, ce qui accroît la vulnérabilité à la corruption de l'Autorité.</p>	<p>L'Article 8 (4) de la Convention exige des États qu'ils adoptent des mesures afin de faciliter le signalement par les agents publics aux autorités compétentes des actes de corruption dont ils ont connaissance dans l'exercice de leurs fonctions.</p> <p>Les gouvernements doivent adopter des mesures pour que les agents publics et les membres du public puissent facilement signaler des cas de corruption ou de conflits d'intérêts.</p> <p>L'Autorité doit mettre en place des mécanismes et des systèmes pour permettre à son personnel de signaler facilement aux autorités compétentes des actes de corruption dont ils ont connaissance dans l'exercice de leurs fonctions.</p> <p>L'introduction d'un système efficace de signalement des soupçons d'infractions au code de conduite en général, et de corruption en particulier, est un moyen important pour détecter les cas de non-respect de ce code.</p> <p>Les personnes qui communiquent des informations sont des personnes qui signalent, de bonne foi, une infraction ou une irrégularité aux autorités compétentes. Ces personnes peuvent aussi être des témoins lors des enquêtes ou des poursuites judiciaires concernant des cas de corruption (articles 32 et 33 de la CNUCC). Protéger ces personnes est une partie importante des stratégies de lutte contre la corruption.</p> <p>La protection des personnes qui communiquent des informations peut être prescrite par la législation nationale. Protéger ces personnes contre les représailles est essentiel pour favoriser le signalement public de cas de corruption ou de faute grave et, en fin de compte, pour protéger l'intégrité de l'Autorité. Quand les enjeux sont élevés, comme c'est le cas dans le cadre d'un grand événement, les pressions exercées sur les personnes pour les obliger à garder le silence sont énormes. Garantir que les personnes qui communiquent des informations ne souffriront pas de conséquences négatives au sein ou hors de l'organisation doit devenir une priorité de l'Autorité.</p>

DOMAINES À RISQUES: 2.8 MESURES DISCIPLINAIRES

Questions	Bonnes pratiques
<p>Procédure disciplinaire adéquate et juste</p> <ul style="list-style-type: none">• L'Autorité a-t-elle adopté et mis en œuvre une procédure disciplinaire efficace pour répondre aux cas de faute ou de corruption?• Les cas de corruption sont-ils, si nécessaire, signalés aux autorités compétentes?• L'Autorité collabore-t-elle pleinement avec les autorités de détection et de répression lors des enquêtes et des poursuites relatives aux cas de corruption? <p> Quand il existe des signes qui montrent que l'Autorité dissimule des cas de corruption ou prend des mesures disciplinaires uniquement par crainte d'attirer une attention publique négative, cela discrédite le message de l'Autorité en matière de tolérance zéro à l'égard de la corruption (tant sur le plan interne qu'externe).</p>	<p>La Convention promeut l'adoption de mesures disciplinaires adéquates et efficaces contre les agents publics qui enfreignent les codes ou normes de conduite.</p> <p>Ces mesures disciplinaires devraient exister et être mises en œuvre de manière équitable et systématique lorsque des violations des codes ou des normes de conduite sont détectées au sein de l'Autorité.</p> <p>L'Autorité devrait travailler en étroite coopération avec les médias afin d'expliquer ses politiques et ses pratiques et d'obtenir leur soutien pour des reportages objectifs sur ses diverses activités de prévention de la corruption.</p>

3. GESTION FINANCIÈRE

La Convention exige que les États parties prennent des mesures appropriées pour promouvoir la transparence et la responsabilité dans la gestion des finances publiques. Ces mesures incluent notamment *a)* des procédures pour l'adoption du budget national; *b)* la communication en temps utile des dépenses et des recettes; *c)* un système de normes et d'audit, et de contrôle au second degré; *d)* des systèmes efficaces et efficaces de gestion des risques et de contrôle interne; et *e)*, s'il y a lieu, des mesures correctives en cas de manquement aux mesures existantes (article 9 (2) de la CNUCC). La Convention signale aussi la nécessité de mettre en œuvre des mesures pour préserver l'intégrité des livres et états comptables, états financiers ou autres documents concernant les dépenses et recettes publiques et pour en empêcher la falsification (article 9 (3) de la CNUCC). Les États peuvent avoir atteint différents niveaux de conformité au regard de ces obligations dans la mesure où elles s'appliquent au secteur

public dans son ensemble. Néanmoins, des précautions extraordinaires sont nécessaires pour gérer les circonstances inhabituelles et les importants investissements avant, pendant et après un grand événement.

Les importantes sommes perçues et déboursées lors de l'organisation d'un grand événement requièrent que des mécanismes solides existent pour promouvoir la transparence et la responsabilité dans la gestion de ces fonds. Selon les structures de gouvernance et de gestion mises en place pour la préparation et la gestion de l'événement, il faudra examiner et renforcer les mécanismes de contrôle financier existants et déterminer la façon dont ils s'appliquent spécifiquement à l'Autorité responsable du grand événement. À tout le moins, les politiques de gestion financière existantes applicables au secteur public doivent être réaffirmées. S'il est nécessaire de réviser et d'adapter les procédures et les politiques




existantes ou si des écarts par rapport à celles-ci sont autorisés, tout changement ou toute exception aux politiques existantes devrait être discuté et adopté d'une manière transparente et responsable à l'égard du public. À la fin du grand événement, la mise en œuvre de ces changements ou écarts devrait être évaluée afin d'identifier les bonnes pratiques.

L'Autorité doit porter une attention immédiate et continue aux mécanismes sophistiqués et rigoureux de surveillance et de contrôle financier nécessaires à l'organisation et au déroulement d'un grand événement. Il faut considérer cinq aspects fondamentaux: la structure et la procédure de responsabilité dans la gestion budgétaire et financière; l'intégrité des processus de planification budgétaire et financière; la solidité des mécanismes de contrôle financier; la nécessité de réaliser des audits internes et externes fréquents et approfondis; et, l'importance de rapports financiers précis, complets et transparents.

DOMAINES À RISQUES: 3.1 STRUCTURE DE RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE

Questions	Bonnes pratiques
<p>Structure de responsabilité en matière de gestion financière</p> <ul style="list-style-type: none">• Les responsabilités en matière de gestion financière ont-elles été clairement définies et délimitées au sein de l'Autorité?• Les responsabilités quant à la préparation des rapports financiers de l'Autorité ont-elles été clairement définies et énoncées?• L'Autorité est-elle soumise aux mêmes règles et normes en matière de responsabilité et de gestion financière que celles qui régissent les institutions publiques?• Des professionnels compétents et expérimentés ont-ils été embauchés afin de garantir l'efficacité et l'intégrité du système de gestion financière de l'Autorité?	<p>Une bonne pratique consiste à établir une entité juridique ayant le pouvoir et la responsabilité de gérer de manière centralisée le budget d'équipement alloué à l'organisation d'un grand événement.</p> <p>L'Autorité doit posséder des systèmes et structures de gestion financière solides et responsables. Ils doivent être conformes aux normes professionnelles et aux normes nationales applicables en matière de gestion des finances publiques.</p>


DOMAINES À RISQUES: 3.2 PLANIFICATION BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE

Questions	Bonnes pratiques
<p>Intégrité et efficacité des processus de planification budgétaire et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les exercices globaux de planification budgétaire et financière ont-ils été réalisés conformément aux normes en vigueur? • Les principales parties prenantes ont-elles été impliquées dans la procédure budgétaire? • Le budget de l'Autorité a-t-il été soumis à un audit indépendant? • Les plans financiers et budgétaires de l'Autorité font-ils l'objet d'un examen régulier? • L'Autorité applique-t-elle des règles rigoureuses de planification budgétaire et financière pour chacun de ses grands projets/événements? • L'Autorité a-t-elle rendu publics son budget global et les budgets spécifiques de ses grands projets? <p> Les pressions publiques exercées pour limiter les coûts des grands événements peuvent entraîner des prévisions de dépenses excessivement basses et de revenus excessivement élevés.</p> <p> Les apparentes surestimations des coûts de certains aspects de l'organisation de l'évènement peuvent indiquer des pots-de-vin ou des commissions illégales qui ont été inclus dans les estimations initiales.</p> <p> Les dépassements de coûts peuvent résulter de pratiques budgétaires peu transparentes.</p>	<p>La planification budgétaire et financière pour un grand événement présente des difficultés spécifiques. Les exigences de l'évènement peuvent ne pas avoir été pleinement spécifiées dès le début et on peut s'attendre à ce qu'elles évoluent et changent avec le temps. De vastes consultations sont nécessaires avec les multiples parties prenantes et les partenaires (par exemple, les villes hôtes et les ministères) ayant différents niveaux d'expertise et de préparation et doivent avoir lieu dans des délais relativement courts. Les objectifs politiques connexes (par exemple, impact sur l'environnement, participation des autochtones, pérennité et utilisation future) doivent aussi être pris en compte lors du processus de planification.</p> <p>L'état du marché, l'efficacité du processus d'appels d'offres et les activités génératrices de revenus de l'organisation auront aussi un impact sur les dépenses et les recettes qu'il sera très difficile de prévoir dans un premier temps. Il sera donc nécessaire d'examiner régulièrement les budgets, les estimations des coûts et les recettes prévues, et de comparer les prévisions budgétaires aux activités et aux progrès accomplis.</p> <p>La transparence à toutes les étapes des processus d'examen budgétaire, d'ajustement et d'approbation est essentielle pour préserver l'intégrité de ce processus et pour maintenir sa crédibilité aux yeux de l'opinion publique.</p>

DOMAINES À RISQUES: 3.3 GESTION FINANCIÈRE

Questions	Bonnes pratiques
<p>Solidité des politiques, procédures et des pratiques de gestion financière existantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle adopté des procédures et des normes strictes pour l'approbation des dépenses et pour les autres transactions financières? • Les politiques et les procédures de gestion financière de l'Autorité sont-elles conformes aux normes les plus strictes en matière de gestion des fonds publics? • Les dirigeants et le personnel ont-ils reçu des directives concernant les politiques et procédures de gestion financière? • Les politiques et les procédures de gestion financière de l'Autorité font-elles l'objet d'un examen régulier? 	<p>L'Autorité doit avoir des mesures en place pour assurer une solide gestion financière de ses activités. Pour renforcer les contrôles budgétaires, l'Autorité doit définir les responsabilités et les procédures pour l'approbation de l'utilisation des fonds et des dépenses à tous les niveaux. L'Autorité devrait établir des critères pour les dépenses concernant les réceptions et les divertissements, les voyages d'affaires, les consultants, les rémunérations des spécialistes et des professionnels, et adopter une série de procédures strictes d'approbation de ce type de dépenses et de toute autre dépense importante.</p>

DOMAINES À RISQUES: 3.4 CONTRÔLES FINANCIERS

Questions	Bonnes pratiques
<p>Solidité et efficacité des contrôles financiers existants</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle établi un centre de haut niveau en charge du contrôle financier interne et indépendant du responsable financier? • Les mesures en place sont-elles suffisantes pour préserver l'intégrité et l'exactitude de tous les livres et états comptables, états financiers, contrats ou autres documents concernant les dépenses et recettes de l'évènement? • Les états financiers de l'Autorité sont-ils soumis à un audit indépendant? • Les états financiers de l'Autorité sont-ils accessibles au public? <p> Un manque d'attention portée aux questions révélées par les audits internes est un signe clair de vulnérabilité d'une organisation à la corruption et à la fraude.</p>	<p>L'Autorité doit suivre des règles strictes pour préserver l'intégrité des livres et états comptables, états financiers ou autres documents concernant les dépenses et recettes publiques et pour en empêcher la falsification.</p> <p>L'Autorité doit régulièrement contrôler et auditer ses systèmes de contrôle interne, en particulier ses pratiques en matière de conservation des livres et états comptables, pour s'assurer de la robustesse de leur conception et de leur mise en œuvre, ainsi que de leur efficacité.</p> <p>Un comité de surveillance financière de haut niveau peut être établi au sein de l'Autorité.</p>

DOMAINES À RISQUES: 3.5 AUDITS INTERNES

Questions	Bonnes pratiques
<p>Existence d'une capacité adéquate d'audit interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle établi une capacité propre d'audit interne? • La capacité d'audit interne de l'Autorité est-elle suffisante? L'unité responsable de cette fonction a-t-elle un accès libre et inconditionnel à toutes les informations et tous les registres? A-t-elle des ressources suffisantes? • Les examens et les audits internes ont-ils lieu régulièrement? • L'Autorité a-t-elle développé un plan global d'audit interne? • Les résultats des audits internes sont-ils portés à la connaissance de la haute direction de l'Autorité et suivis d'effets? 	<p>Des examens et des audits réguliers devraient être réalisés par des experts ayant suivi une formation leur permettant de détecter les transactions suspectes, les pots-de-vin, les fraudes potentielles et les conflits d'intérêts apparents.</p>

DOMAINES À RISQUES: 3.6 AUDITS EXTERNES

Questions	Bonnes pratiques
<p>Politiques et pratiques relatives aux audits externes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un audit externe du budget global prévisionnel de l'Autorité a-t-il été réalisé? • Les audits externes des grands projets de marchés publics ou d'infrastructure ont-ils été réalisés dans les délais appropriés? • Les rapports d'audit externe sont-ils accessibles au public? 	<p>Les audits externes, menés sur la base de normes rigoureuses, doivent être réalisés avant, durant et après l'évènement.</p> <p>Les auditeurs indépendants nommés par le gouvernement doivent avoir un accès illimité à tous les registres relatifs aux transactions financières.</p>

DOMAINES À RISQUES: 3.7 TRANSPARENCE FINANCIÈRE

Questions	Bonnes pratiques
<p>Transparence financière et information du public</p> <ul style="list-style-type: none">• Les relevés de comptes et les données financières de l'Autorité concernant les principaux aspects de ses activités sont-ils accessibles au public?• Les médias peuvent-ils obtenir des informations sur des préoccupations quant aux ressources financières, aux pratiques, aux dépenses et aux revenus de l'Autorité?• L'Autorité rend-elle compte publiquement de la cession des actifs ou de leur legs après la réalisation du grand événement public?	<p>L'Autorité doit promouvoir activement la transparence dans sa gestion budgétaire et financière, ainsi que dans toutes les décisions importantes qui affectent la viabilité et la pérennité financière de l'évènement ou d'une de ses composantes principales.</p> <p>Des mesures doivent être adoptées afin de faciliter la diffusion régulière auprès des autorités publiques et du public d'informations financières exactes et tenues à jour.</p> <p>Les informations financières doivent être rendues publiques à toutes les étapes de la préparation de l'évènement ainsi que par la suite.</p> <p>La présentation de rapports sur les aspects financiers de tout transfert d'avoirs soit à d'autres entités soit en vue de l'utilisation future des infrastructures existantes doit continuer après que le grand événement a eu lieu et que les registres financiers du projet ont été clôturés.</p>


4. MARCHÉS PUBLICS

Les grands événements exigent l'acquisition à très grande échelle de biens, d'infrastructures et de services, généralement dans un laps de temps court. Par conséquent, il est crucial d'établir des systèmes adéquats de marchés publics, basés sur la transparence, la concurrence et des critères objectifs de prise de décision, et c'est d'ailleurs une obligation en vertu la Convention.

Les politiques existantes en matière de passation de marchés publics doivent être réaffirmées. Si les procédures et les critères existants pour les marchés publics requièrent une adaptation aux circonstances de l'organisation du grand événement, les nouveaux critères doivent être objectifs, transparents et accessibles au public.

Les règles de l'Autorité en matière de marchés publics et d'appels d'offres ainsi que les conditions de participation doivent être établies et publiées à l'avance, y compris les critères de sélection et d'attribution. En particulier, les contraintes de temps et les exigences prévisibles de rapidité et d'efficacité ne devraient en aucune façon affaiblir les procédures existantes visant à consigner correctement par écrit les décisions d'attribution des marchés et à permettre la vérification ultérieure du respect des règles et des critères applicables. Tout écart par rapport aux procédures établies doit néanmoins respecter des normes élevées d'intégrité et de probité et doit être correctement justifié, documenté et enregistré.

DOMAINES À RISQUES: 4.1 POLITIQUES RELATIVES À LA PASSATION DE MARCHÉS PUBLICS

Questions	Bonnes pratiques
<p>Politiques efficaces en matière de passation de marchés afin d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix et de prévenir la corruption</p> <ul style="list-style-type: none">• Existe-t-il des lois qui règlementent les pratiques de passation de marchés publics et, si c'est le cas, sont-elles applicables à l'Autorité?• Les politiques de l'Autorité en matière de passation de marchés sont-elles basées sur de vastes consultations avec le secteur public et le secteur privé?• Les politiques de l'Autorité en matière de passation de marchés couvrent-elles les passations de marchés aux niveaux national et international?• Les politiques et les procédures de l'Autorité en matière de passation de marchés sont-elles aisément accessibles au public? <p> Il peut y avoir des signes clairs dans les médias ou ailleurs qui indiquent un manque de confiance de la part du public en ce qui concerne les pratiques de passation des marchés publics de l'Autorité.</p>	<p>Les activités de passation de marchés liées à un grand évènement ont généralement lieu dans le cadre général de la législation en vigueur et des politiques gouvernementales régissant les pratiques en termes de passation de marchés dans le secteur public.</p> <p>Si les lois et les politiques générales en matière de passation de marchés publics ne s'appliquent pas à l'Autorité de manière automatique, celle-ci doit mettre en place ses propres politiques et procédures et les rendre accessibles au public.</p> <p>Même si des lois et politiques en matière de passation des marchés publics existent et sont applicables à l'Autorité, celle-ci devrait développer le plus tôt possible ses propres politiques et procédures internes conformes aux objectifs et aux exigences de l'évènement. Ces politiques et ces procédures doivent permettre de produire les résultats escomptés en termes de fourniture des sites, des infrastructures et des services requis afin de garantir le succès de l'évènement.</p>

DOMAINES À RISQUES: 4.2 CAPACITÉ ET PRATIQUES EFFICACES EN MATIÈRE DE PASSATION DE MARCHÉS

Questions	Bonnes pratiques
<p>Capacité de l'Autorité en matière de passation de marchés</p> <ul style="list-style-type: none">• Une fonction ou une unité centralisée a-t-elle été établie pour la passation de marchés?• Les dirigeants responsables des passations de marchés connaissent-ils bien les normes de conduite dans le secteur public en la matière?• Les employés de l'unité en charge des passations de marchés ont-ils fait l'objet d'une vérification de leurs antécédents et d'un processus de filtrage?• Le personnel de l'unité en charge des passations de marchés a-t-il reçu une formation adéquate, incluant notamment des directives et des instructions pratiques sur les moyens de protéger l'intégrité du système de passation de marchés de l'Autorité?• Des marchés peuvent-ils être passés en dehors de l'unité centrale en charge des passations de marchés? Si c'est le cas, comment l'intégrité de la procédure de passation de marchés est-elle alors protégée?• Tous les membres du personnel impliqués dans le processus de passation de marchés savent-ils comment réagir face à des tentatives de corruption ou à des situations propices à la corruption?	<p>Une forte capacité et des procédures et systèmes efficaces doivent être disponibles en matière de marchés publics afin de garantir l'acquisition de biens et de services dans les délais, tout en assurant le meilleur rapport qualité/prix et en évitant les abus lors la passation de marchés.</p>

Appels d'offres et avis de passation de marchés

- Existe-t-il des directives strictes pour les décisions concernant les méthodes de passation de marchés?
- Les appels d'offres sont-ils réalisés de manière transparente, juste et équitable?
- Les avis de passation de marchés et appels d'offres sont-ils communiqués publiquement en temps voulu et de façon réaliste?



Tout élément révélant qu'une personne hors du processus de passation de marchés a eu connaissance d'un avis de passation de marchés, ou des termes d'un appel d'offres avant leur diffusion officielle, peut indiquer que l'intégrité du processus d'achat a été compromise.

Différentes méthodes peuvent être utilisées par l'Autorité (appels d'offres ouverts, appels d'offres restreints, demandes de propositions sans négociation, appels d'offres en deux étapes, etc.). Le choix devrait être guidé par la politique en place, et les décisions concernant la méthode à utiliser pour chaque acquisition devraient être transparentes, équitables, bien documentées et soumises à examen.

Les avis de passation de marchés et les invitations à soumettre des offres doivent être communiqués en temps voulu, de manière équitable et réaliste et sans favoriser indûment un enchérisseur en particulier.

Préqualification et présélection des entrepreneurs

- Des procédures efficaces de préqualification et de présélection sont-elles en place?
- Des politiques et des procédures portant sur la manière dont l'Autorité peut limiter la participation des fournisseurs et des entrepreneurs aux procédures de passation de marchés sont-elles en place?
- Des procédures de préqualification et de présélection sont-elles en place pour garantir que les fournisseurs et les entrepreneurs respectent les normes d'intégrité et de déontologie?
- Des procédures de préqualification et de présélection sont-elles en place pour garantir que les fournisseurs et entrepreneurs potentiels, ou leurs dirigeants et administrateurs, n'ont pas été condamnés pour des infractions pénales liées à leur conduite professionnelle ou n'ont pas fait de fausses déclarations concernant leurs qualifications ou leur capacité à conclure des contrats?

L'Autorité responsable d'un grand événement devrait avoir des procédures bien définies, équitables et transparentes pour préqualifier ou présélectionner les fournisseurs et entrepreneurs potentiels. Ces procédures devraient être conçues pour garantir que les fournisseurs et entrepreneurs potentiels remplissent certaines normes déontologiques, soient solvables, et aient la capacité de livrer ce qu'ils ont promis dans leur offre. Ces procédures doivent permettre l'exclusion de fournisseurs et entrepreneurs potentiels en cas de conflit d'intérêts ou de comportement corrompu ou déloyal de leur part.

DOMAINES À RISQUES: 4.2 (suite)

Questions	Bonnes pratiques
<p>Disqualification des entrepreneurs et des fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les statuts légaux, commerciaux et financiers des entrepreneurs et fournisseurs potentiels ont-ils été soumis à examen pour déceler d'éventuelles violations graves de leurs obligations contractuelles, des cas d'insolvabilité, des violations de normes déontologiques ou des pratiques corrompues? • Existe-t-il des critères clairs et des procédures établies pour disqualifier des entrepreneurs et fournisseurs potentiels? • Les entrepreneurs et fournisseurs potentiels sont-ils automatiquement disqualifiés lorsqu'il s'avère qu'ils ont fourni des informations inexactes ou trompeuses sur leurs qualifications? • Les entrepreneurs et les fournisseurs sont-ils automatiquement disqualifiés si l'entreprise ou ses dirigeants ont été condamnés pour des infractions pénales liées à leur conduite professionnelle ou ont fourni des informations inexactes ou trompeuses sur leurs qualifications ou leur capacité à conclure des contrats? • Les entrepreneurs et les fournisseurs potentiels sont-ils exclus des procédures de passation de marchés s'il existe des preuves qu'ils (ou l'un de leurs agents) ont offert ou accordé un pot-de-vin pour influencer les procédures de passation de marchés? • Les entrepreneurs et les fournisseurs potentiels sont-ils exclus des procédures de passation de marchés s'il existe des preuves qu'ils ont un avantage concurrentiel déloyal ou un conflit d'intérêts? • Les décisions de disqualifier ou d'exclure des entrepreneurs et fournisseurs potentiels des procédures de passation de marchés leur sont-elles communiquées (y compris les motifs de disqualification ou d'exclusion) et sont-elles documentées de manière adéquate dans les procédures de passation de marchés? 	<p>Lors des procédures de présélection, il est nécessaire de vérifier les qualifications des fournisseurs et entrepreneurs potentiels, y compris les qualifications professionnelles et techniques, les compétences de gestion, les ressources financières et la capacité de contracter. Ils doivent respecter certaines normes déontologiques et ne peuvent pas être en situation d'insolvabilité ou de faillite. Ils ne peuvent pas faire l'objet de procédures judiciaires pour insolvabilité, violation de normes déontologiques ou pour des actes de corruption.</p> <p>Un système transparent et équitable doit être mis en place pour garantir que certains fournisseurs et entrepreneurs potentiels soient exclus du processus d'appels d'offres s'il existe des preuves qu'ils ont versé des pots-de-vin ou tenté de le faire pour influencer le processus d'appels d'offres, s'ils se trouvent dans une position de conflit d'intérêts ou s'ils ont un avantage concurrentiel déloyal.</p>




Communication des informations aux entrepreneurs et fournisseurs potentiels

- Des directives et des procédures strictes ont-elles été établies pour gérer les sollicitations directes et la communication d'informations lors des procédures de passation de marchés?
- Toutes les communications entre l'unité en charge des passations de marchés et les fournisseurs sont-elles transmises de manière à ne pas favoriser ou paraître favoriser l'un des participants à la procédure?
- Toutes les communications d'informations lors de la procédure de passation de marchés sont-elles documentées et conservées pour référence ultérieure?
- Des procédures sont-elles en place pour protéger toutes les informations confidentielles échangées durant le processus de passation de marchés ou de négociations?



Toutes les communications avec les entrepreneurs et fournisseurs potentiels doivent avoir lieu en respectant le principe d'équité, afin de ne pas favoriser ou paraître favoriser l'un d'entre eux. Toutes les communications devraient être entièrement documentées et conservées pour référence ultérieure.

Afin d'éviter des abus dans les procédures de sélection et de renforcer la confiance dans les processus de sélection, toutes les parties doivent respecter le principe de confidentialité en particulier si des négociations sont prévues. Cette précaution est importante pour protéger toute information commerciale ou autre que les enchérisseurs pourraient inclure dans leurs propositions et qu'ils ne souhaiteraient pas voir porter à la connaissance de leurs concurrents.



DOMAINES À RISQUES: 4.2 (suite)

Questions	Bonnes pratiques
<p>Critères et procédures d'évaluation des propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des procédures sont-elles en place pour garantir que les critères d'évaluation sont définis et examinés afin que le processus de marché public permette d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix? • Des procédures sont-elles en place pour garantir que les critères d'évaluation ne sont pas définis de manière à favoriser de manière indue un ou plusieurs entrepreneurs potentiels ou à en exclure d'autres? • Des procédures strictes sont-elles en place pour garantir que toutes les personnes qui participent à l'évaluation des offres reçues par l'Autorité ont conscience de leur responsabilité de protéger l'intégrité du processus d'évaluation, d'agir de manière juste et impartiale et d'éviter tout conflit d'intérêts? • Existe-t-il un mécanisme permettant un examen indépendant des principales évaluations et décisions en matière de marchés publics? <p> Tout signe indiquant que des pressions peuvent avoir été exercées sur les personnes chargées du processus d'évaluation (ou de tout autre aspect du processus de passation de marchés) peut être interprété comme un signe de vulnérabilité potentielle à la corruption de ce processus.</p> <p> Un nombre anormalement bas de soumissions, sans une explication plausible, peut être interprété comme un signe potentiel de collusion entre les autorités en charge de la passation de marchés et le fournisseur.</p> <p> Le fait que les principaux fournisseurs habituels d'un produit ou d'un service particulier aient décidé de ne pas faire d'offre pour un marché important peut être le signe d'une collusion inacceptable entre les fournisseurs ou de partialité dans l'établissement des critères d'évaluation des propositions.</p>	<p>Les critères relatifs à la passation de marchés devraient être fixés à l'avance, être équitables et être accessibles au public. La procédure d'évaluation devrait être rendue publique et le processus d'évaluation doit être transparent. L'intégrité du processus d'évaluation doit être protégée à chaque étape de ce processus.</p> <p>Les procédures d'évaluation doivent garantir que les personnes chargées de l'évaluation des offres faites par les fournisseurs et entrepreneurs potentiels agissent de façon équitable et impartiale et ne se trouvent pas dans une situation de conflit d'intérêts réel ou apparent.</p>

DOMAINES À RISQUES: 4.2 (suite)

Questions	Bonnes pratiques
<p>Contestation des processus de passation de marchés</p> <ul style="list-style-type: none">• Une procédure est-elle en place pour permettre aux entrepreneurs et fournisseurs potentiels de contester les résultats des processus de passation de marchés ou de présenter une plainte pour non-respect allégué des lois et des politiques relatives aux marchés publics? <p> Des difficultés récurrentes enregistrées par l'Autorité pour un certain type de processus de marchés, un certain type de services ou certains responsables des marchés méritent une attention particulière.</p> <p> L'Autorité devrait s'inquiéter s'il s'avère que des personnes ayant contesté les procédures de passation de marchés de l'Autorité ont fait l'objet de représailles ou de traitement défavorable lors des procédures de passation de marchés suivantes.</p>	<p>Il est important que l'Autorité ait mis en place une procédure permettant aux fournisseurs et entrepreneurs potentiels ayant participé à un processus de passation de marchés de contester ce processus, de porter à son attention toute allégation de non-respect des lois, politiques et procédures applicables, ou de demander un nouvel examen de la décision prise pour l'attribution du marché.</p> <p>Cette procédure devrait inclure la possibilité d'un examen par un organe indépendant.</p>


DOMAINES À RISQUES: 4.3 OCTROI DES CONTRATS

Questions	Bonnes pratiques
<p>Contrats conclus pour un marché public</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle la capacité de rédiger et de négocier des contrats en bonne et due forme avec les entrepreneurs et les fournisseurs? • Une procédure est-elle en place pour déterminer si des garanties seront exigées d'un entrepreneur ou d'un fournisseur? • Quand un contrat est octroyé au terme d'un processus concurrentiel, l'avis de passation de marchés et son prix sont-ils transmis aux autres fournisseurs qui ont participé au processus d'appels d'offres? • Quand un contrat est octroyé, le contrat, l'identité du fournisseur et le prix du contrat sont-ils rendus publics? • Des mécanismes efficaces sont-ils en place pour surveiller la performance des contractants et leur conformité avec les termes de leur contrat? • Des mesures adéquates de limitation des risques sont-elles en place pour gérer des cas de manquement ou de non-exécution du contrat? • Les contrats avec les fournisseurs spécifient-ils leur entière responsabilité pour tout fait de corruption? • Les contrats avec les fournisseurs incluent-ils systématiquement des dispositions contre la corruption (par exemple, les fournisseurs acceptent-ils de se conformer à toutes les lois contre la corruption, de se soumettre à des audits, de respecter un code de conduite, de signaler les tentatives de corruption)? <p> Tous les cas dans lesquels il est nécessaire de renégocier les termes d'un contrat avec un fournisseur devraient être soigneusement examinés pour déceler de possibles signes de faiblesse ou un manque d'intégrité dans le processus de passation de marchés.</p> <p> Si un contrat inclut des exigences et des pénalités en matière de délais, le contrat devait exclure les responsabilités en cas de retard résultant de demandes de pots-de-vin de la part d'agents gouvernementaux. Le contrat devrait aussi exiger le signalement immédiat de ces demandes à l'Autorité.</p>	<p>Les activités de passation de marchés doivent s'appuyer sur des politiques et des pratiques contractuelles efficaces et sur des mécanismes permettant de suivre, contrôler et exécuter les contrats de manière diligente. Les grands événements requièrent souvent une stratégie de passation de marchés flexible et capable de prendre en compte l'évolution des besoins, de répartir les risques entre les parties qui peuvent le mieux les gérer, et de maîtriser les coûts. Outre les procédures contractuelles normalisées et efficaces, une gestion proactive des risques, y compris du risque de corruption, doit devenir partie intégrante des activités de passation de marchés.</p> <p>L'Autorité doit aussi surveiller les entrepreneurs et les fournisseurs importants, notamment leur performance et leur situation financière. Elle doit aussi avoir le droit de résilier des arrangements contractuels s'il est établi que ses interlocuteurs paient des pots-de-vin, se trouvent dans une situation de conflit d'intérêts ou s'ils ne respectent pas les termes de leur contrat.</p> <p>Les informations sur tous les contrats de marchés publics, y compris l'identité du fournisseur, les services ou les biens fournis, et le prix du contrat doivent être rendus publics.</p>

DOMAINES À RISQUES: 4.4 SURVEILLANCE DES PASSATIONS DE MARCHÉS

Questions	Bonnes pratiques
<p data-bbox="232 347 860 373">Surveillance des activités de passation de marchés</p> <ul data-bbox="232 395 1052 927" style="list-style-type: none"><li data-bbox="232 395 1052 480">• La capacité de surveillance de l'unité en charge des passations de marchés est-elle suffisante pour garantir le contrôle adéquat de toutes les activités de passation de marchés?<li data-bbox="232 491 1052 576">• Toutes les activités de passation de marchés sont-elles soigneusement surveillées pour s'assurer qu'elles sont conformes aux politiques et aux procédures existantes?<li data-bbox="232 587 1052 703">• Y a-t-il au sein de l'Autorité des personnes qui peuvent autoriser des exceptions aux règles et aux procédures existantes en matière de passation de marchés et, si c'est le cas, comment doivent-elles rendre compte de leurs décisions?<li data-bbox="232 715 1052 799">• Des mesures proactives sont-elles en place pour détecter les cas de non-respect des règles et procédures en matière de passation de marchés et y faire face?<li data-bbox="232 810 1052 863">• Des mesures sont-elles en place pour détecter les cas de fausse facturation et y faire face?<li data-bbox="232 874 1052 927">• Les activités de passations de marchés sont-elles soumises régulièrement à des audits internes ou externes?	<p data-bbox="1160 347 2007 549">La nature même des marchés publics implique la prise de décisions discrétionnaire au nom de l'organisation. Les individus ayant ce pouvoir discrétionnaire font partie du groupe à haut risque des employés particulièrement vulnérables à la corruption. Cette fonction exige un plus haut niveau de garantie contre les abus et il est important d'identifier les vulnérabilités spécifiques auxquelles il faut répondre. Des mesures proactives sont nécessaires pour soutenir et contrôler les employés qui exercent ces fonctions.</p>

DOMAINES À RISQUES: 4.5 DOSSIERS RELATIFS AUX PASSATIONS DE MARCHÉS

Questions	Bonnes pratiques
<p data-bbox="232 419 1032 480">Dossiers et procès-verbaux des procédures et décisions relatives aux passations de marchés</p> <ul data-bbox="232 496 1070 1086" style="list-style-type: none"> • L'unité en charge des passations de marchés tient-elle à jour des procès-verbaux et dossiers détaillés sur les procédures de passation de marchés et les communications à ce sujet pour toutes ses activités? • L'unité en charge des passations de marchés tient-elle à jour des procès-verbaux et dossiers détaillés sur tous les contrats de passation de marchés, y compris toute modification de ces contrats, les informations sur tous les paiements versés aux contractants, le respect des contrats par les contractants, la qualité des biens et des services fournis, et la rapidité avec laquelle ils ont été fournis? • L'unité en charge des passations de marchés tient-elle à jour des procès-verbaux et dossiers détaillés sur tous les contractants qui n'ont pas respecté les termes de leurs contrats avec l'Autorité? • L'unité en charge des passations de marchés tient-elle à jour des procès-verbaux et dossiers détaillés sur tous les contractants qui ont été exclus de la passation de marchés pour une raison dûment motivée, ou qui ont été disqualifiés lors de la procédure de passation de marchés? • Des arrangements sont-ils en place pour conserver et tenir à jour ces procès-verbaux et dossiers pour une longue durée après la fin du grand événement (ou durant la période fixée par la loi)? <p data-bbox="232 1121 1061 1321">  Il est souvent utile d'examiner les procès-verbaux, les dossiers et les données relatifs aux marchés publics pour y déceler des signes qui peuvent indiquer des risques accrus de corruption, par exemple, un grand nombre de commandes passées auprès du même fournisseur ou d'importantes variations du prix individuel contractuel d'un article précis dans la même industrie ou entre des contrats négociés par différents responsables des passations de marchés. </p>	<p data-bbox="1160 419 2007 504">Il est essentiel que tous les aspects de l'ensemble des procédures de passation de marchés relatifs au grand événement public soient correctement documentés et disponibles pour examen le cas échéant.</p> <p data-bbox="1160 539 2007 738">Afin de garantir la transparence et la responsabilité, et de faciliter l'exercice des droits des enchérisseurs lésés à obtenir un réexamen des décisions, l'Autorité doit conserver les dossiers et procès-verbaux de toutes les informations pertinentes relatives aux procédures de passation de marchés. Cette documentation doit aussi inclure toutes les informations sur l'octroi des contrats, sur les procédures de surveillance et d'exécution des contrats, et sur la performance des entrepreneurs.</p> <p data-bbox="1160 774 2007 858">Toute la documentation doit être conservée et mise à disposition à des fins d'examen, pour une période déterminée et suffisamment longue après le grand événement, ou pour toute période fixée par la loi.</p>

DOMAINES À RISQUES: 4.6 CORRUPTION DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Questions	Bonnes pratiques
<p data-bbox="232 363 976 419">Mesures pour réduire le risque de corruption dans la chaîne d'approvisionnement de l'Autorité</p> <ul data-bbox="232 443 1070 1153" style="list-style-type: none">• Des contrôles contre la corruption ont-ils été intégrés aux autres contrôles de la chaîne d'approvisionnement de l'Autorité?• Un code de conduite pour les fournisseurs et leurs sous-traitants a-t-il été développé et communiqué à tous les fournisseurs?• Quels contrôles existent pour prévenir, détecter et faire face aux fraudes des fournisseurs?• Existe-t-il des mécanismes pour contrôler les fournisseurs et la qualité des biens ou des services fournis?• Existe-t-il des processus pour vérifier la réputation des fournisseurs en termes d'intégrité et de conduite déontologique?• Les fournisseurs sont-ils systématiquement contrôlés pour s'assurer qu'ils ont mis en place des politiques et procédures adéquates pour prévenir la corruption?• Existe-t-il des mécanismes pour évaluer le risque de corruption représenté par différents fournisseurs?• Les fournisseurs, les services et les biens qu'ils produisent font-ils l'objet d'inspections régulières?• Existe-t-il des mesures efficaces pour gérer les cas de corruption, de fraude ou de faute professionnelle des fournisseurs?• Les efforts des fournisseurs en matière de lutte contre la corruption sont-ils contrôlés régulièrement (par exemple par le biais de questionnaires ou d'audits)?	<p data-bbox="1160 363 2007 448">Une évaluation des risques de corruption dans la chaîne d'approvisionnement devrait faire partie d'une évaluation plus générale du risque de corruption et du processus global de gestion des risques de l'Autorité.</p> <p data-bbox="1160 483 2007 568">Afin de lutter contre la corruption dans la chaîne d'approvisionnement, l'Autorité devra évaluer les risques, pondérer les coûts et les bénéfices, et adopter des mesures adaptées au profil de risque.</p> <p data-bbox="1160 603 2007 715">L'Autorité peut établir un cadre de contrôle et de surveillance des fournisseurs et des sous-traitants afin de réduire le risque de corruption dans sa propre chaîne d'approvisionnement. Elle peut encourager ou obliger les entrepreneurs à faire de même dans leur propre chaîne d'approvisionnement.</p>

5. GRANDES INFRASTRUCTURES ET CONSTRUCTION

Les grands événements nécessitent généralement d'importants efforts d'investissements pour l'amélioration et la construction d'infrastructures, la construction de sites et/ou la modification d'installations et de sites existants. D'importants investissements sont également souvent nécessaires pour les centres de conférences, les stades, les hôtels, les équipements et installations sanitaires, les aéroports, les routes, les transports urbains, les télécommunications, l'électricité, les assainissements ou les infrastructures de sécurité. Des pratiques de gestion et de passation de marchés déficientes laissent la

porte ouverte à d'énormes risques de fraude et de corruption. Les retards, la collusion entre soumissionnaires, des normes de construction médiocres, les manquements aux contrats et l'escalade des coûts entraînent davantage de retards et des coûts encore plus élevés. Des stratégies de gestion des risques peuvent être employées par l'Autorité responsable d'un grand événement pour réduire les risques habituellement associés aux grands projets de développement d'infrastructures et de construction et pour éviter que le risque de corruption ne complique encore plus la tâche.

DOMAINES À RISQUES: 5.1 PASSATION DE MARCHÉS

Questions	Bonnes pratiques
<p>Passation de marchés pour les grands projets de construction et d'infrastructures</p> <ul style="list-style-type: none">• L'Autorité a-t-elle la capacité et l'expertise nécessaires pour passer les marchés relatifs aux grands projets de construction et d'infrastructures de manière diligente, juste et efficace?• L'Autorité a-t-elle la capacité et l'expertise nécessaires pour garantir la gestion efficace de tous ses grands projets de développement de construction et d'infrastructures?• Si l'Autorité doit faire appel à des compétences externes pour certains aspects des processus de passation de marchés ou de gestion des projets, existe-t-il des procédures et des mécanismes efficaces pour limiter le risque supplémentaire potentiel de corruption?• Existe-t-il des pratiques de prévention de la corruption approuvées par tous les organes, lorsque le processus de passation de marchés (y compris les processus d'obtention de permis et de licences) implique des organes publics autres que l'Autorité elle-même?• Un code de conduite a-t-il été développé et adopté par les principaux fournisseurs de construction et d'infrastructures de l'Autorité?	<p>Les activités de passation de marchés dans le cadre de grands projets d'infrastructures et de construction peuvent être très complexes et impliquer de nombreux organes publics.</p> <p>Des procédures doivent être en place pour s'assurer que les passations de marchés se fassent de manière concurrentielle, équitable et rigoureuse et permettent de sélectionner des entreprises faisant preuve d'intégrité et capables de livrer les projets d'infrastructure et de construction dans les délais et les budgets impartis et conformément aux spécifications.</p> <p>La procédure doit permettre de détecter les entreprises qui n'ont pas un comportement responsable, et dissuader de tels écarts de conduite afin de maintenir une concurrence loyale pour tous et de garantir la valeur des investissements de l'Autorité.</p>
<p>Consortium d'entreprises</p> <ul style="list-style-type: none">• Existe-t-il des procédures pour garantir l'examen des propositions faites par un consortium d'entreprises?• Les antécédents et les aptitudes de chaque membre d'un consortium d'entreprises soumettant une offre pour un projet sont-ils soigneusement examinés?• Existe-t-il des politiques permettant d'obtenir des garanties adéquates d'exécution pour le consortium ou pour la société de projet?	<p>Étant donné l'envergure de la plupart des projets d'infrastructure, les entreprises intéressées participent généralement aux procédures de sélection par le biais de consortiums spécialement créés à cette fin. Par conséquent, les renseignements demandés aux membres d'un consortium devraient concerner à la fois ce dernier dans son ensemble et ses différents participants. Le processus de présélection doit inclure un examen minutieux de la composition des consortiums et des sociétés mères dont ils dépendent. Pour éviter des fuites de renseignements ou de collusions entre consortiums et pour éviter de porter atteinte à la crédibilité de la procédure de sélection, une entreprise ne devrait pas être autorisée à s'associer à plus d'un consortium pour soumettre des propositions pour un même projet.</p>

DOMAINES À RISQUES: 5.1 (suite)

Questions	Bonnes pratiques
<p>Risques de projet, gestion et répartition des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'accord de projet est-il suffisamment clair en ce qui concerne les risques du projet et la répartition des risques? • Tous les accords de projets contiennent-ils des orientations générales en ce qui concerne le développement, l'approbation ou la révision de la répartition des risques du projet? • Existe-t-il des mesures pour éviter des influences internes ou externes indues sur les décisions relatives à l'identification et à la répartition des risques du projet? • L'Autorité s'assure-t-elle que le financement par fonds propres d'une société dans un projet est examiné et contrôlé, et qu'il est suffisant pour garantir que la société est établie sur une base financière solide? • L'Autorité examine-t-elle les statuts et les règlements de toute société de projet pour s'assurer qu'ils reflètent les obligations de la société envers le projet et l'Autorité? • L'Autorité s'assure-t-elle que tous les accords avec des sociétés de projet incluent des dispositions permettant à l'Autorité d'appliquer des pénalités en cas de performance insuffisante et d'obtenir des dommages-intérêts? • Quand les sociétés sont autorisées, avec l'accord de l'Autorité, à sous-traiter la mise en œuvre d'une partie d'un projet de construction ou d'infrastructure, des mesures sont-elles prévues pour protéger les intérêts de l'Autorité, garantir la performance des sous-traitants et déterminer l'étendue de la responsabilité de l'entrepreneur en ce qui concerne la performance des sous-traitants? 	<p>Une répartition précise des risques entre les différentes parties impliquées dans un projet de construction ou d'infrastructures doit être définie après examen d'un certain nombre de facteurs, y compris les exigences de l'Autorité pour la mise en œuvre réussie du grand événement et le niveau de risque assumé par la société de projet, d'autres investisseurs et prêteurs (ainsi que leur capacité et leur volonté d'absorber ces risques à un coût acceptable). Une répartition adéquate des risques est indispensable pour réduire le coût des projets et garantir la réussite de leur mise en œuvre. Inversement, une répartition insatisfaisante des risques de projet peut compromettre la viabilité financière du projet ou entraver sa gestion efficace, augmentant ainsi le coût auquel le service est offert. Le processus de négociation et d'accord sur la répartition des risques, s'il n'est pas lui-même correctement géré, comporte son propre risque de corruption.</p> <p>Des sociétés de projet sont souvent établies comme entités juridiques indépendantes pour gérer de grands projets d'infrastructures. Une société de projet est généralement créée pour de grands projets de construction ou d'infrastructures, limitant ainsi la responsabilité des entités privées impliquées dans ces projets. Elles facilitent aussi la coordination lors de la mise en œuvre du projet et fournit un mécanisme de protection des intérêts du projet, qui peut ne pas forcément coïncider avec les intérêts individuels de tous les participants au projet.</p> <p>L'Autorité doit s'assurer que la société de projet possède un montant de fonds propres qui assure sa solidité financière et sa capacité à s'acquitter de ses obligations. L'Autorité doit aussi s'assurer que les statuts et les règlements de la société de projet reflètent de manière adéquate ses obligations conformément aux accords du projet.</p>

Projets public-privé d'infrastructures et de construction

- Les politiques et les procédures existantes définissent-elles clairement la personne qui, au sein de l'Autorité, est chargée de négocier et d'approuver toute concession offerte à un partenaire privé dans le cadre d'un partenariat public-privé?
- Les concessions offertes à un partenaire privé dans le cadre d'un partenariat public-privé sont-elles examinées de manière indépendante?
- Des mesures sont-elles en place pour éviter des influences internes ou externes indues sur les décisions concernant le choix des partenaires ou les concessions offertes aux partenaires dans le cadre de la proposition d'un projet de partenariat public-privé?
- Les concessions accordées aux partenaires privés dans le cadre d'un partenariat public-privé sont-elles rendues publiques?

Les partenariats public-privé impliquent généralement l'octroi de divers avantages et concessions. Ce processus crée des risques supplémentaires de corruption qui doivent être limités par des procédures et des politiques rigoureuses.

DOMAINES À RISQUES: 5.2 FINANCEMENT PRIVÉ

Questions	Bonnes pratiques
<p>Financement des constructions publiques ou des projets d'infrastructures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des lois et des politiques sur le financement privé des projets publics de construction et d'infrastructures et, si c'est le cas, dans quelle mesure sont-elles applicables à l'Autorité? • L'Autorité a-t-elle établi ses propres politiques et procédures pour guider, examiner et approuver les arrangements de financement privé pour les projets de construction et d'infrastructure? • L'Autorité a-t-elle adopté des politiques et procédures rigoureuses pour réglementer le processus qui lui permet de conclure des accords de financement privé? • Existe-t-il des politiques pour guider les décisions de répartition des risques prises au nom de l'Autorité en ce qui concerne le financement privé des projets de développement d'infrastructures et de construction? • Existe-t-il des politiques claires pour déterminer qui est la personne chargée, au nom de l'Autorité, d'accorder des concessions et de conclure des accords pour la mise en œuvre de projets d'infrastructures ou de construction à financement privé? • Si une autorisation externe est requise avant que l'Autorité ne puisse conclure un projet d'infrastructure à financement privé, y a-t-il des mesures pour éviter que des pressions indues soient exercées sur l'Autorité afin qu'elle offre des termes favorables ou des concessions à l'entité privée? • L'Autorité dispose-t-elle de suffisamment d'autonomie pour garantir que ses décisions sont prises sans ingérence politique ou pression indue des opérateurs d'infrastructure ou des prestataires de services publics? • Les informations concernant les décisions sur le financement privé prises par l'Autorité sont-elles rendues publiques? 	<p>Alors que le financement public était traditionnellement utilisé pour de grands projets d'infrastructures et de construction, cela est en train de changer et de nouveaux modes de financement jouent un rôle croissant dans le développement des infrastructures requises pour un grand événement. Certains projets peuvent être approuvés avec des sources de financement exclusivement ou essentiellement privées (par exemple, par emprunt ou par financement en fonds propres). Parfois, les investissements publics et privés sont associés dans des arrangements appelés « partenariats public-privé ».</p> <p>Les partenariats public-privé peuvent être règlementés par des lois et des politiques qui peuvent ou non s'appliquer à l'Autorité. Quoi qu'il en soit, l'Autorité devra disposer de mesures adéquates pour garantir une concurrence équitable entre les prestataires de services publics ou pour prévenir l'exploitation abusive des situations de monopole lorsque l'appel à la concurrence ne peut être envisagé.</p> <p>Les projets d'infrastructure à financement privé peuvent, par exemple, comprendre des concessions pour la construction et l'exploitation de nouveaux ouvrages et de nouveaux systèmes ou pour la maintenance, la modernisation, l'expansion et l'exploitation d'ouvrages et de systèmes existants. Des politiques et des directives précises devront spécifier les types de concessions pouvant être octroyés pour différents types d'infrastructures.</p>

DOMAINES À RISQUES: 5.3 SURVEILLANCE

Questions	Bonnes pratiques
<p>Surveillance efficace des grands projets de construction et d'infrastructures</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle des procédures et des mécanismes pour la surveillance efficace de tous les projets de construction et d'infrastructures? • Des mesures ont-elles été prises pour garantir l'intégrité du processus de surveillance du projet, y compris en protégeant les agents publics impliqués contre les tentatives de corruption ou d'influence indue? • Des procédures strictes sont-elles en place pour examiner et autoriser les modifications des spécifications du projet ou pour tout changement dans les clauses des accords de projet? • Les contrats et des accords de projet existants prévoient-ils des procédures strictes pour examiner, autoriser et documenter les changements dans les délais du projet ou dans le prix du contrat? • Tous les changements dans les délais du projet ou dans le prix du contrat sont-ils rendus publics dans les meilleurs délais après leur approbation? 	<p>L'absence d'une surveillance stricte ou compétente des grands projets de construction ou d'infrastructures peut alimenter la corruption. Des mesures sont donc requises pour garantir une surveillance efficace des projets. En particulier, toutes les décisions de modifier ou d'accepter des variations dans les spécifications, les délais ou les coûts des projets doivent faire l'objet d'une procédure rigoureuse d'examen et d'approbation.</p> <p>Les accords sur les grands projets de construction ou d'infrastructure doivent non seulement répartir les risques liés au projet, mais également définir clairement les normes de performance qui seront contrôlées et appliquées par l'Autorité. Chaque accord devra spécifier clairement la responsabilité ou les pénalités auxquelles sera soumis l'entrepreneur en cas de non-exécution du contrat ou de manquement à ses obligations. Les fonctions de l'Autorité en matière de surveillance et de mise en application des règles doivent être protégées contre les pressions indues ou la corruption.</p>

DOMAINES À RISQUES: 5.4 UTILISATION FUTURE

Questions	Bonnes pratiques
<p>Prévention du risque de corruption lié à l'utilisation future des actifs acquis ou créés pour le grand événement public</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un plan global, transparent et accessible au public a-t-il été développé, en consultation avec les principales parties prenantes, pour l'utilisation future des sites et des équipements acquis ou créés pour l'évènement? • Y a-t-il eu une évaluation du risque de corruption associé à la cession ou au legs des actifs créés ou acquis pour le grand événement public? • Si cette évaluation des risques a été réalisée, un plan de gestion des risques a-t-il été développé et soumis à des examens réguliers? • Existe-t-il des procédures pour la cession des actifs à d'autres entités juridiques en vue de leur utilisation future ou à d'autres fins? 	<p>Étant donné les montants élevés de fonds publics requis pour l'organisation d'un grand évènement international, des efforts sont généralement faits pour planifier la cession éventuelle des sites, de l'équipement et de l'infrastructure aux autorités publiques pour une utilisation publique. La période de transition en vue de l'utilisation future est propice aux risques de fraude et de corruption. Les risques sont accentués par le fait que la transition est souvent mal planifiée et n'est pas gérée par l'Autorité. Les sites et les infrastructures existantes de la communauté peuvent avoir été améliorés par l'Autorité en échange de leur utilisation durant le grand événement public. Ce type d'arrangements comporte un risque de corruption qui devrait être soigneusement évalué et géré.</p>

6. INFRASTRUCTURES ET DISPOSITIFS DE SÉCURITÉ



Les opérations de sécurité constituent un des coûts les plus importants liés à l'accueil d'un grand événement public. Étant donné que ces événements sont organisés et se déroulent au niveau international, une intense pression politique peut conduire les organisateurs à surestimer les risques de sécurité, ce qui peut créer un risque de corruption lors de la passation de marchés publics liés à l'achat de services de sécurité. La nécessité de planifier pour éviter les conséquences d'une atteinte grave à la sécurité lors de l'évènement peut être également être utilisée comme prétexte pour justifier un budget pratiquement illimité.

Des politiques, des procédures et des pratiques solides, sont requises pour toutes les passations de marchés de l'Autorité. Néanmoins, en raison de leur caractère sensible, l'acquisition et la livraison d'infrastructures et de services de sécurité demande une attention particulière. Une des principales spécificités des marchés publics en matière de sécurité a trait à la confidentialité et au secret requis afin de préserver l'efficacité des mesures de sécurité. Révéler la nature exacte des dispositifs de sécurité mis en place pour un grand événement irait évidemment à l'encontre de l'objectif même de ces dispositifs.


DOMAINES À RISQUES: 6.1 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET RESPONSABILITÉ

Questions	Bonnes pratiques
<p>Capacité organisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il une entité responsable de la sécurité au sein de la structure organisationnelle globale des entités en charge de l'organisation de l'évènement? • Les relations hiérarchiques, les rôles et les responsabilités sont-ils clairement et logiquement définis au sein de l'entité chargée des dispositifs de sécurité ou au sein des différentes entités qui partagent cette responsabilité? • L'entité chargée de la sécurité rend-elle des comptes à l'Autorité? • Y a-t-il un organe gouvernemental responsable de la surveillance de la sécurité de l'évènement? 	<p>Dans certains États, une autorité nationale de détection et de répression peut avoir la capacité de gérer les exigences de sécurité liées au grand évènement. Dans ces cas, les relations entre ce service et l'Autorité chargée de l'évènement, ainsi que leurs responsabilités respectives en ce qui concerne les dispositifs de sécurité de l'évènement, doivent être clairement définies.</p> <p>Quand une telle autorité n'est pas disponible, d'autres arrangements doivent être organisés en coopération avec les différentes parties prenantes, y compris toutes les agences de sécurité impliquées.</p> <p>Étant donné les contraintes de temps et la nature délicate des opérations de planification de la sécurité, il faut veiller à ce que les postes de haut niveau dans les services de sécurité en charge de la planification et du déroulement de l'évènement soient occupés par des personnes capables de mener à bien ces fonctions.</p> <p>Les autorités de détection et de répression responsables de la sécurité d'un grand évènement public doivent éviter, comme c'est parfois le cas, d'attribuer en interne, et souvent pour des raisons d'ancienneté, la responsabilité de tâches hautement spécialisées (par exemple, la planification de projets, les marchés publics ou la mobilisation) à des personnes qui n'ont pas l'expérience et l'expertise requises.</p>
<p>Responsabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il une matrice globale d'attribution des responsabilités en ce qui concerne la sécurité, avec des rôles et des responsabilités clairement définis? • Cette matrice a-t-elle été utilisée pour évaluer les vulnérabilités sur le plan organisationnel? • Les exigences en matière de sécurité font-elles l'objet d'un examen indépendant? 	


DOMAINES À RISQUES: 6.1 (suite)

Questions	Bonnes pratiques
<p>Responsabilité financière</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il une autorité budgétaire unique responsable de toutes les dépenses liées aux dispositifs de sécurité? Si c'est le cas, quelle est sa relation avec l'Autorité qui a la responsabilité globale de l'évènement? • Des indicateurs pour mesurer le succès de l'opération ont-ils été établis avant l'évènement pour guider les choix budgétaires et l'attribution des ressources? • Ces indicateurs ont-ils été utilisés pour développer le budget global et les budgets sectoriels spécifiques pour l'opération de sécurité? • Des mesures réalistes et significatives sont-elles en place pour garantir la transparence des dépenses de sécurité? <p> D'importants dépassements de coûts sans justification appropriée sont un signe potentiel de corruption.</p> <p> Les efforts pour contourner les procédures de contrôles financiers pour des questions d'urgence, d'opportunité ou de confidentialité, peuvent indiquer un risque accru de corruption.</p>	<p>En raison de l'augmentation constante des budgets requis pour les dispositifs de sécurité d'un grand évènement, il est nécessaire d'établir un centre unique de responsabilité pour la gestion financière et budgétaire, avec une obligation claire d'informer l'Autorité et de lui rendre des comptes.</p> <p>Des mécanismes doivent permettre de rendre publiques les informations relatives aux dispositifs de sécurité sans en compromettre l'intégrité.</p>


DOMAINES À RISQUES: 6.2 PASSATION DE MARCHÉS POUR LES SERVICES DE SÉCURITÉ

Questions	Bonnes pratiques
<p>Exigences spéciales pour la passation de marchés pour les services et les installations de sécurité</p> <ul style="list-style-type: none">• Les employés de l'unité en charge de la passation de marchés ont-ils une expérience spécifique dans ce domaine et une habilitation de sécurité adéquate pour gérer la passation de marchés pour les infrastructures, l'équipement et les services de sécurité?• Des politiques et des procédures sont-elles en place pour s'assurer que le personnel en charge de la passation des marchés comprenne quelles informations sont confidentielles pour des raisons de sécurité et comment faire preuve de diligence pour protéger ces informations?• Des accords et des protocoles adéquats sur les exigences de sécurité et sur les processus et les méthodes d'achat des services, de l'équipement et des infrastructures nécessaires ont-ils été développés avec les principales parties prenantes et les autorités responsables de la sécurité pour le grand événement?• Une procédure est-elle en place pour conclure des contrats passés pour l'acquisition de biens ou de services qui contiennent des informations confidentielles (par exemple, relatives à la sécurité)?• Les contrats avec les fournisseurs contiennent-ils des dispositions suffisantes pour assurer la protection des informations sensibles et l'intégrité des dispositifs de sécurité du grand événement?• Un audit portant sur l'expertise et les ressources nécessaires à la planification et la sécurité de l'évènement, et disponibles dans les secteurs public et privé, a-t-il été réalisé? <p> Un recours excessif aux contrats à source unique peut signaler des cas potentiels de corruption dans le processus de passation de marchés.</p>	<p>Il est très important que la planification et la mise en œuvre des dispositifs de sécurité pour un grand événement soient réalisées par des personnes expérimentées qui ont déjà géré des dispositifs de sécurité à grande échelle et qui ont les connaissances et les compétences nécessaires pour entreprendre des activités de recrutement du personnel, de marchés publics, de logistique et de surveillance budgétaire.</p> <p>Les autorités locales de détection et de répression n'ont pas toujours l'expérience nécessaire pour exercer ces fonctions critiques, ce qui peut accroître le risque de corruption existant.</p>

DOMAINES À RISQUES: 6.3 UTILISATION FUTURE DES INFRASTRUCTURES, DES SYSTÈMES ET DES ÉQUIPEMENTS DE SÉCURITÉ

Questions	Bonnes pratiques
<p data-bbox="232 461 1070 523">Planification de l'utilisation future des installations, des systèmes et des équipements de sécurité</p> <ul data-bbox="232 539 1043 855" style="list-style-type: none"> • Un plan pour l'utilisation future des installations, des systèmes et de l'équipement de sécurité, a-t-il été développé? • L'éventualité d'une utilisation future de certains des actifs liés à la sécurité a-t-elle indûment affecté les processus de planification de la sécurité et de passation de marchés? • Si un plan pour l'utilisation future des installations, des systèmes et de l'équipement de sécurité a été développé, le processus de planification a-t-il été consultatif, inclusif et transparent? • Le plan pour l'utilisation future des installations, des systèmes et de l'équipement de sécurité a-t-il été rendu public? <p data-bbox="232 890 1055 975"> L'absence d'un plan complet et transparent pour la cession des actifs liés à la sécurité peut augmenter le risque de corruption dans le cadre des préparatifs entrepris pour assurer la sécurité de l'évènement.</p>	<p data-bbox="1160 461 2007 603">Il est fondamental que l'Autorité soit consciente que le risque de corruption perdure après la cérémonie de clôture de l'évènement. Des mécanismes doivent garantir l'intégrité et la transparence des décisions concernant les actifs acquis ou développés dans le cadre des dispositifs de sécurité de l'évènement.</p> <p data-bbox="1160 639 2007 782">Étant donné que la plupart des actifs liés à la sécurité sont généralement transférés à certains des organes qui ont participé au processus de passation des marchés, il peut exister des risques spécifiques de corruption lors du processus de passation des marchés et durant la cession ou le transfert de ces actifs après l'évènement.</p>

DOMAINES À RISQUES: 6.4 ACCORDS AVEC DES AGENCES PUBLIQUES ET PRIVÉES CHARGÉES DE LA SÉCURITÉ

Questions	Bonnes pratiques
<p>Accords avec des agences de sécurité</p> <ul style="list-style-type: none">• L'Autorité a-t-elle négocié et conclu des accords détaillés avec toutes les agences publiques impliquées dans la fourniture de services de sécurité pour l'évènement?• L'Autorité a-t-elle développé ou adopté des codes de conduite pour le personnel en charge de la sécurité (public ou privé)?• Les normes ou les codes de conduite de l'Autorité ont-ils été communiqués à toutes les agences et groupes impliqués dans les dispositifs de sécurité de l'évènement?• Des contrats ont-ils été conclus avec des entités privées ayant des compétences spécialisées, dans les cas où cela a été jugé préférable sur le plan financier et opérationnel?• L'Autorité a-t-elle exigé des sociétés de sécurité du secteur privé, associées au grand évènement public, qu'elles aient des programmes de lutte contre la corruption? <p> Dans un climat politique caractérisé par des exigences croissantes en matière de sécurité, l'absence d'un plan global de sécurité pour l'évènement et d'une procédure d'audit indépendant de ce plan peut exposer l'Autorité à de sérieux risques de fraude et de corruption.</p>	<p>L'Autorité devrait être prête à sous-traiter des tâches accomplies de manière plus efficace par d'autres agences publiques et privées.</p> <p>L'Autorité devrait, en consultation avec les principales agences du secteur public, développer un plan global de sécurité et définir les responsabilités et les rôles respectifs de toutes les agences impliquées.</p>

7. PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ

Le secteur privé joue un rôle très important dans la préparation d'un grand événement. La possibilité de faire d'importants profits attire différents acteurs du secteur privé. Comme mentionné ci-dessus, l'achat de biens et de services et le développement des infrastructures requises pour un grand événement font appel à la participation du secteur privé. Le secteur des services financiers finance différents aspects des activités des secteurs public et privé contribuant à l'organisation d'un grand événement. La plupart des entreprises décident de faire des affaires sur la base de principes commerciaux sains et ont donc une bonne raison de vouloir prévenir la corruption. La relative solidité des politiques et des pratiques du secteur privé en matière de lutte contre la corruption est très importante pour l'Autorité. Celle-ci peut travailler avec le secteur privé pour identifier les risques liés à la corruption auxquels font face les entreprises et les aider à gérer ces risques. Identifier les menaces et les risques communs peut aider à formuler des réponses efficaces et permettre une collaboration efficace entre l'Autorité et les éléments pertinents du secteur privé. Des incitations peuvent être offertes pour l'adoption de bonnes pratiques.

La Convention (article 12) demande que des actions soient menées pour prévenir la corruption impliquant le secteur privé. Cela inclut le fait de s'assurer que les entreprises privées soient soumises à des audits internes suffisants pour faciliter la prévention et la détection des actes de corruption et que leurs comptes et les états financiers requis fassent l'objet de procédures appropriées d'audit et de certification. Comme l'organisation d'un grand événement implique généralement de nombreuses parties prenantes du secteur privé, la coopération entre l'Autorité et les entités privées concernées est très importante et peut être soutenue par des mesures concrètes comme celles que prévoit l'article 12 (2) de la Convention. Ces mesures peuvent notamment inclure la promotion des bonnes pratiques commerciales par les entreprises entre elles et dans leurs relations contractuelles avec les responsables de l'organisation du grand événement; la formation des entreprises impliquées dans les processus de passation des marchés, les parrainages, et les contrats commerciaux avec l'agence chargée de l'organisation du grand événement; la prévention des conflits d'intérêts; la promotion de la transparence dans les

entités privées, y compris grâce à des mesures concernant l'identité des personnes physiques ou morales impliquées dans la constitution et la gestion des sociétés; et la prévention de l'usage impropre des procédures de réglementation des entités privées, y compris des procédures concernant les subventions et les licences accordées par des autorités publiques ou par les responsables de l'organisation du grand événement.

La Convention exige des États parties qu'ils adoptent des lois et d'autres mesures non seulement pour prévenir le versement de pots-de-vin aux agents publics et la corruption dans le secteur privé, mais aussi pour conférer à ces actes le caractère d'infraction pénale (articles 15 et 21 de la CNUCC). Certaines de ces lois rendent une organisation commerciale passible de poursuites si une personne liée à celle-ci verse des pots-de-vin à une autre personne dans le but d'obtenir ou de conserver un avantage dans la conduite des affaires de cette organisation.

DOMAINES À RISQUES: 7.1 COOPÉRATION CONTRE LA CORRUPTION AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

Questions	Bonnes pratiques
<p>Coopération avec le secteur privé</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle inclus le secteur privé dans ses stratégies de prévention de la corruption? • Y a-t-il des systèmes qui garantissent que les entreprises ont des politiques et des pratiques de lutte contre la corruption rigoureuses et efficaces qui leur permettent d'être éligibles pour soumettre des offres lors des passations de marchés de l'Autorité? • Exige-t-on des entreprises qu'elles développent et fournissent des profils et des évaluations de risques portant sur l'évènement, sur une proposition de partenariat public-privé, ou sur une proposition de candidature? 	<p>L'Autorité peut travailler avec le monde des affaires, les fournisseurs et les entrepreneurs locaux et les intégrer à ses plans et activités de lutte contre la corruption. Des accords ou des pactes d'intégrité pourraient être conclus avec les principales parties prenantes pour encourager des partenariats public-privé transparents, déontologiques et coopératifs, et promouvoir une culture exempte de corruption. Une approche sectorielle peut être utilisée pour travailler avec des groupes de différents secteurs (par exemple, sécurité, santé, construction, énergie ou transport) et les encourager à se sentir tous responsables du maintien d'un haut niveau d'intégrité et à en retirer de la fierté professionnelle.</p>

DOMAINES À RISQUES: 7.2 PRÉVENTION DE LA CORRUPTION DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Questions	Bonnes pratiques
<p>Programmes contre la corruption dans le secteur privé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il des lois qui incriminent les pots-de-vin et d'autres délits de corruption, y compris dans le secteur privé? • L'Autorité exige-t-elle des entreprises avec lesquelles elle a des relations commerciales qu'elles aient leur propre programme de lutte contre la corruption? • L'Autorité peut-elle examiner (et auditer) les programmes de lutte contre la corruption des parties prenantes et des entreprises avec lesquelles elle a des relations commerciales? 	<p>L'Autorité peut fournir des conseils spécifiques au secteur privé sur la manière dont les entreprises peuvent se conformer aux lois nationales qui incriminent les pots-de-vin et d'autres délits de corruption.</p> <p>Les entreprises ayant des relations commerciales avec l'Autorité ou une des parties prenantes impliquées dans l'organisation d'un grand évènement peuvent être obligées de s'engager à mettre en œuvre et à faire appliquer un programme de lutte contre la corruption.</p> <p>En tenant compte de leurs obligations conformément aux lois des pays dans lesquels les entreprises opèrent, on peut exiger d'elles qu'elles adoptent et mettent en œuvre des politiques strictes de lutte contre la corruption, qu'elles intègrent ces politiques dans leurs structures organisationnelles, qu'elles définissent les responsabilités, et qu'elles développent des plans détaillés de mise en œuvre.</p>

DOMAINES À RISQUES: 7.3 CADRE JURIDIQUE NATIONAL

Questions	Bonnes pratiques
<p>Lois relatives à l'implication du secteur public avec le secteur privé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il des lois ou des règlements portant sur la conduite que doivent adopter l'Autorité et son personnel en ce qui concerne les intérêts du secteur privé? • Y a-t-il des lois ou des règlements pour prévenir les conflits d'intérêts réels ou potentiels chez les agents publics ou d'anciens agents publics qui souhaitent exercer des fonctions dans des organisations commerciales ou à but non lucratif? • L'Autorité a-t-elle rendu publiques ses propres règles en matière de prévention de conflits d'intérêts chez les agents publics ou les anciens agents publics qui occupent différents postes dans le cadre de l'organisation du grand événement? 	<p>La législation nationale peut offrir un cadre pour la prévention de la corruption, en particulier en ce qui concerne les interactions entre le service public et le secteur privé. Cela devrait non seulement guider les activités de l'Autorité mais aussi servir de cadre pour définir les normes minimales d'intégrité attendues de la part du secteur privé.</p> <p>Des règlements et des restrictions relatives aux conflits d'intérêts régissent généralement la conduite professionnelle des agents publics. Il peut être interdit aux agents publics de se livrer à certaines activités liées aux appels d'offres, à la passation de marchés publics et aux activités de conseil. Ces interdictions peuvent aussi s'appliquer aux anciens agents publics pour une période de temps déterminée. Ces mesures devraient s'appliquer à l'Autorité.</p> <p>S'il n'y a pas encore de législation ou de règlements en la matière au niveau national, l'Autorité devrait fixer ses propres règles en matière de conflits d'intérêts et les porter à la connaissance du secteur public et du secteur privé.</p>

DOMAINES À RISQUES: 7.4 DISPOSITIONS RELATIVES À L'INTÉGRITÉ DANS LES ORGANISATIONS DU SECTEUR PRIVÉ

Questions	Bonnes pratiques
<p>Coopération des organisations industrielles, des syndicats, des associations professionnelles et du secteur financier dans la prévention de la corruption</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle associé le secteur privé, y compris le secteur financier, les syndicats et les associations professionnelles, à ses efforts de prévention de la corruption? 	<p>L'Autorité responsable d'un grand événement peut chercher à coopérer avec des associations professionnelles, des syndicats et des institutions financières clés afin de prévenir la corruption.</p>

DOMAINES À RISQUES: 7.5 PARRAINAGES

Questions	Bonnes pratiques
<p>Octroyer et recevoir des parrainages</p> <ul style="list-style-type: none">• Existe-t-il une base juridique claire établissant les droits de l'Autorité en matière de parrainage et de diffusion en relation avec l'évènement et les activités connexes?• L'Autorité a-t-elle adopté un cadre pour les politiques de vente et de transfert de différents droits à ses sponsors et partenaires?• Les activités de parrainage ont-elles été incluses dans les plans globaux d'évaluation et de gestion des risques?• L'Autorité a-t-elle évalué de manière spécifique le risque de corruption pour chaque accord potentiel de parrainage?• La responsabilité et l'obligation de rendre compte de la gestion des accords de parrainage ont-elles été clairement assignées au sein de l'Autorité?• Les personnes responsables de la négociation et de la gestion des accords de parrainage au nom de l'Autorité respectent-elles les directives strictes concernant les avantages ou les concessions qui peuvent être accordés aux sponsors et les avantages qui doivent être exclus de tout accord de parrainage?• L'Autorité travaille-t-elle avec des courtiers de parrainage ou des agents? Si c'est le cas, existe-t-il des politiques et des directives portant sur les accords avec les agents ou le type d'accords qui seront acceptés au sujet des commissions?• La négociation et la conclusion des accords de parrainage ont-elles été totalement déléguées à un centre de responsabilité ayant les compétences et les ressources nécessaires?• Existe-t-il des politiques stipulant que personne au sein de l'Autorité ne peut demander ou recevoir des avantages personnels d'un parrainage et que toute contribution d'un sponsor doit être remise à l'Autorité et non à un individu?	<p>Le parrainage implique l'octroi de fonds pour un évènement ou pour une équipe en contrepartie de la promotion d'une marque, de la publicité autour de cette marque ou d'autres concessions ou privilèges spéciaux. Le parrainage permet aux entreprises d'améliorer leur visibilité aux yeux du public pour un coût relativement modéré. Les entreprises se livrent souvent à une concurrence acharnée pour bénéficier des opportunités de parrainage lié à un grand évènement.</p> <p>Le risque de corruption est lié au manque de transparence et de responsabilisation au sein de l'organisation qui offre les possibilités de parrainage. Ce risque de corruption qui peut survenir au sein et autour de l'Autorité responsable d'un grand évènement doit être évalué et géré.</p> <p>Il est important de faire des efforts pour promouvoir la sensibilisation sur les risques éventuels de corruption et les moyens de les éviter parmi les entreprises qui parrainent et au sein de l'Autorité elle-même. Des outils de formation et des informations sur les précautions à prendre pour éviter la corruption liée au parrainage peuvent être et mis à disposition. L'Autorité doit développer des politiques portant à la fois sur le fait d'octroyer et de recevoir des parrainages et les faire respecter.</p> <p>Un sponsor peut offrir des cadeaux ou des avantages à des personnes au sein de l'organisation afin d'influencer leur décision concernant le parrainage. Un sponsor peut utiliser un accord de parrainage pour développer des relations avec des personnes clés de l'Autorité afin d'influencer les différentes décisions internes. Un sponsor peut offrir des conditions généreuses de parrainage en contrepartie de décisions favorables concernant le règlement et d'autres obligations.</p> <p>Une politique de parrainage devrait permettre que tout conflit d'intérêts réel ou potentiel lié aux accords de parrainage soit identifié lors du processus d'évaluation des risques.</p>

DOMAINES À RISQUES: 7.5 (suite)

Questions	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> • L'Autorité a-t-elle rendu publics ses critères pour l'acceptation d'un sponsor, le format approprié pour les propositions des sponsors et les méthodes de sélection des sponsors? • L'Autorité a-t-elle rendu publiques toutes les informations pertinentes concernant les opportunités spécifiques de parrainage au fur et à mesure qu'elles se présentent, y compris la date limite pour les propositions et les coordonnées d'un point de contact exclusif et officiel? • Les informations sur tous les accords de parrainage conclus par l'Autorité sont-elles rendues publiques? • Tous les accords de parrainage sont-ils soigneusement enregistrés et contrôlés? • Les informations sur chaque accord de parrainage sont-elles conservées, notamment celles portant sur les attentes de l'Autorité, les objectifs du parrainage, les exigences déontologiques, les avantages du sponsor, la conformité du sponsor avec les directives de parrainage de l'Autorité et les critères selon lesquels sera jugé le succès du parrainage? 	

DOMAINES À RISQUES: 7.6 DROITS DE DIFFUSION

Questions	Bonnes pratiques
<p>Risques liés à la vente des droits de diffusion</p> <ul style="list-style-type: none">• Les processus concurrentiels pour l'attribution des droits de diffusion sont-ils solides, transparents et équitables?• Existe-t-il des directives pour négocier la vente des droits de diffusion au nom de l'Autorité?• Les accords sur la vente des droits de diffusion sont-ils soumis à des examens et à des audits?• Les accords sur la vente des droits de diffusion sont-ils rendus publics?• Existe-t-il des directives claires pour les diffuseurs sur leur relation commerciale avec les entreprises qui parrainent l'évènement?	<p>Étant donné les énormes revenus associés à la vente des droits de diffusion des grands évènements, en particulier des évènements sportifs, un processus solide, équitable et bien géré doit être en place pour répartir et vendre ces droits et en obtenir une juste valeur. La compétition pour l'obtention des contrats et la négociation de ces contrats sont des processus complexes et potentiellement vulnérables à la corruption.</p> <p>Les médias doivent adopter leurs propres règles et politiques sur l'acquisition des droits de diffusion des grands évènements. Ces règles doivent aussi s'appliquer à leurs relations avec les principales entreprises privées qui parrainent l'évènement et désirent maximiser l'impact commercial de leurs investissements de parrainage grâce à de la publicité dans les médias.</p>

DOMAINES À RISQUES: 7.7 MOBILISATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Questions	Bonnes pratiques
<p>Mobilisation de la communauté et mécanismes de surveillance citoyenne</p> <ul style="list-style-type: none">• L'Autorité a-t-elle cherché à mobiliser la société civile et à faire appel à son aide pour prévenir la corruption?• L'Autorité a-t-elle coopéré, comme de besoin, avec les organisations communautaires et citoyennes qui surveillent ses activités, prônent la transparence et souhaitent contribuer à la prévention de la corruption?	<p>Les pactes d'intégrité et d'autres mécanismes similaires de surveillance citoyenne pour les grands évènements apparaissent de plus en plus comme une stratégie prometteuse de prévention de la corruption, en particulier en ce qui concerne les projets d'infrastructures, les marchés publics et les autres contrats.</p>

8. DÉTECTION DE LA CORRUPTION ET RÉPRESSION

Pour que des mesures préventives soient efficaces, il faut y ajouter des mesures tout aussi efficaces pour détecter et lutter contre la corruption. Le chapitre III de la CNUCC contient une série de dispositions pour incriminer, poursuivre et sanctionner la corruption, y compris dans le secteur privé. L'application efficace de mesures de lutte contre la corruption nécessite la mise en place de mécanismes pour faciliter le signalement d'actes de corruption, notamment à travers la protection des personnes qui communiquent des informations (article 33 de la CNUCC) et des témoins (article 32), et de mesures encourageant la

coopération entre les autorités nationales et le secteur privé (article 39). Des mesures pour prévenir l'entrave au bon fonctionnement de la justice (article 25) et pour établir la responsabilité des personnes morales qui participent à des actes de corruption ou de fraude (article 26) sont aussi importantes.

L'Autorité n'a pas de responsabilité directe en matière de répression, mais elle a le devoir de coopérer avec les services de détection et de répression pour la détection, les enquêtes et les poursuites concernant les actes de corruption ou de fraude.

DOMAINES À RISQUES: 8.1 RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE DÉTECTION DE LA CORRUPTION

Questions	Bonnes pratiques
<p>Responsabilité en matière de détection de la corruption et non-respect des politiques de lutte contre la corruption</p> <ul style="list-style-type: none">• Un officier en charge de la conformité a-t-il été nommé et bénéficie-t-il d'une équipe dotée des ressources suffisantes?• Une unité ou un centre de responsabilité ont-ils été désignés pour enquêter sur les dénonciations de cas de fraude ou de corruption?• Les auditeurs internes participent-ils aux enquêtes relatives aux dénonciations ou aux allégations de corruption?• Des mesures disciplinaires peuvent-elles être prises contre les dirigeants ou les employés qui tentent de dissimuler ou de falsifier des preuves de corruption?	<p>L'Autorité doit adopter des procédures et des mécanismes pour recevoir, contrôler et enquêter sur les plaintes liées à des allégations de fraude et de corruption. L'Autorité doit également avoir la capacité interne d'enquêter sur de telles allégations. Elle devrait pouvoir faire appel à des auditeurs internes pour l'aider dans les cas où il y a un soupçon de corruption.</p>

DOMAINES À RISQUES: 8.2 COOPÉRATION AVEC LES SERVICES DE DÉTECTION ET DE RÉPRESSION

Questions	Bonnes pratiques
<p>Coopération avec les services de détection et de répression</p> <ul style="list-style-type: none">• Existe-t-il une politique concernant le signalement par l'Autorité d'actes de corruption aux services de détection et de répression?• Existe-t-il des politiques et des directives pour encourager et soutenir la coopération des dirigeants et du personnel de l'Autorité avec les services de détection et de répression?• Le refus de coopérer avec les services de détection et de répression représente-t-il un motif de licenciement d'un individu par l'Autorité?	<p>L'Autorité n'a pas de responsabilité directe en matière de répression, mais elle a le devoir de coopérer avec les services de détection et de répression pour la détection, les enquêtes et les poursuites concernant les actes de corruption ou de fraude.</p>

DOMAINES À RISQUES: 8.3 SIGNALEMENT DE FAITS DE CORRUPTION ET PROTECTION DES PERSONNES QUI COMMUNIQUENT DES INFORMATIONS

Questions	Bonnes pratiques
<p data-bbox="232 450 1010 512">Signalement de faits de corruption et protection des personnes qui communiquent des informations</p> <ul data-bbox="232 528 1032 679" style="list-style-type: none"><li data-bbox="232 528 1032 616">• Y a-t-il des mécanismes efficaces et confidentiels qui encouragent les employés ou d'autres partenaires commerciaux à signaler des cas de manquement et de corruption?<li data-bbox="232 624 1032 679">• Y a-t-il des politiques et des procédures pour protéger les personnes qui communiquent des informations?	<p data-bbox="1160 450 2007 595">L'Autorité devrait disposer d'une unité chargée des personnes qui communiquent des informations qui soit dotée de ressources suffisantes et qui rende directement compte au plus haut niveau hiérarchique de l'Autorité. Cela est fondamental pour encourager les employés ou d'autres partenaires commerciaux à faire part à l'Autorité de leurs soupçons de corruption.</p> <p data-bbox="1160 628 2007 743">Des processus et des procédures doivent être en place pour maximiser les garanties en termes de confidentialité, y compris des lignes d'assistance, des transferts de renseignements basés sur le principe du « besoin d'en connaître » et des mesures de protection contre la divulgation d'identité.</p> <p data-bbox="1160 777 2007 833">Les personnes qui communiquent des informations doivent être protégées contre de possibles représailles.</p>

9. ACTIVITÉS POSTÉRIEURES À L'ÉVÈNEMENT

Même lorsque le grand évènement est terminé, certaines activités ultérieures peuvent présenter un risque élevé de corruption. C'est le cas, par exemple, du processus de cession et de transfert des actifs pour leur utilisation future une fois que le travail de l'Autorité est terminé. Ce risque peut être accentué par le fait que ce processus peut ne pas être géré

par l'Autorité elle-même. Par ailleurs, la période postérieure à l'évènement offre également à l'Autorité, aux parties prenantes et au gouvernement qui ont participé aux préparatifs et à la tenue du grand évènement, une opportunité unique de tirer des enseignements en matière de prévention de la corruption.

DOMAINES À RISQUES: 9.1 CESSIION DES ACTIFS

Questions	Bonnes pratiques
<p data-bbox="232 435 965 496">Prévenir la corruption et la perte d'actifs lors de la cession et du transfert des actifs après l'évènement</p> <ul data-bbox="232 515 1066 962" style="list-style-type: none"><li data-bbox="232 515 1066 600">• L'Autorité ou son successeur légal ont-ils mis en place des politiques et des procédures strictes pour le transfert, la vente ou d'autres formes de cession de ses actifs?<li data-bbox="232 611 1066 667">• L'Autorité a-t-elle adopté des politiques donnant des précisions sur l'utilisation future légitime de ses actifs?<li data-bbox="232 678 1066 762">• Le transfert des actifs pour leur utilisation future a-t-il été effectué en conformité avec les politiques et les plans de transfert approuvés par l'Autorité?<li data-bbox="232 774 1066 829">• Les ventes, les transferts et les autres cessions d'actifs de l'Autorité ont-ils été surveillés et contrôlés?<li data-bbox="232 841 1066 896">• Les rapports concernant les ventes, les transferts et les autres cessions d'actifs de l'Autorité sont-ils rendus publics?<li data-bbox="232 908 1066 962">• L'Autorité ou son successeur légal continuent-ils à coopérer aux enquêtes, aux poursuites ou aux activités liées aux litiges?	<p data-bbox="1160 435 2007 579">Les divers actifs acquis ou créés pour le grand événement doivent être vendus, convertis pour une utilisation future ou cédés par d'autres moyens. L'Autorité ou son successeur légal doivent prendre des mesures pour superviser la cession de ces actifs et prévenir la perte d'actifs ou leur transfert illégal, notamment suite à des actes de corruption.</p>

DOMAINES À RISQUES: 9.2 CONTINUER LA COLLECTE DE REVENUS, DE PÉNALITÉS, ETC.

Questions	Bonnes pratiques
<p>Droits du successeur à la fin du mandat de l'Autorité</p> <ul style="list-style-type: none">• L'Autorité continue-t-elle à recourir à toutes les voies légales pour collecter tous les revenus, les pénalités, les droits, les remboursements et les redevances qui n'ont pas été versés à temps, ainsi que les dommages-intérêts auxquels elle a droit?• Toutes les décisions relatives au fait de collecter ou de ne pas collecter ces revenus sont-elles prises de manière transparente et équitable, et le public en est-il informé?• Si le mandat de l'Autorité n'est pas prorogé après le déroulement de l'évènement, les droits de son successeur légal sont-ils établis et appliqués en ce qui concerne les différents revenus impayés?	<p>Il est important de garantir la poursuite des procédures légales ou autres pour collecter les pénalités, les droits et les redevances, ainsi que les dommages-intérêts auxquels l'Autorité peut avoir droit.</p>

DOMAINES À RISQUES: 9.3 POSSIBILITÉS D'APPRENTISSAGE

Questions	Bonnes pratiques
<p>Enseignements tirés</p> <ul style="list-style-type: none">• L'Autorité a-t-elle examiné ses activités et ses stratégies de prévention de la corruption, y compris leurs points forts et leurs faiblesses, afin d'identifier et de transmettre aux autres ses connaissances en matière de succès et de bonnes pratiques?	<p>Étant donné l'investissement considérable réalisé par l'Autorité en matière de stratégies, de systèmes, de procédures et d'activités visant à prévenir la corruption, il existe une chance unique de tirer des enseignements importants et d'identifier de bonnes pratiques, et de les transmettre à d'autres.</p>



ONU DC

Office des Nations Unies
contre la drogue et le crime

Centre international de Vienne, Boîte postale 500, 1400 Vienne (Autriche)
Téléphone: (+43-1) 26060-0, Télécopie: (+43-1) 26060-5866, www.unodc.org

Publication des Nation Unies
Imprimé en Autriche



V.13-87052—octobre 2013