



Rapport consultatif

Procédures du Fonds mondial relatives à la vérification préalable de l'intégrité

7

GF-OIG-17-003
20 janvier 2017
Genève, Suisse

La version en langue française de ce rapport est une traduction de courtoisie, la version en langue anglaise faisant foi.

 **The Global Fund**

Office of the Inspector General

Introduction

Le plan d'audit 2016 comprend un examen des procédures de vérification préalable de l'intégrité établies par le Fonds mondial. En raison d'un projet visant à établir de telles procédures en juin 2016, le Secrétariat du Fonds mondial a demandé au Bureau de l'Inspecteur général de mener un audit purement consultatif. Sa requête a été acceptée.

Le présent examen évalue la capacité des structures, systèmes et procédures actuels du Secrétariat à atténuer les risques en matière d'intégrité liés aux partenaires internes et externes. Cet examen doit orienter la conception et la mise en œuvre de la vérification préalable de l'intégrité.

Les observations du BIG sont ici présentées en quatre parties. Les observations spécifiques sont détaillées dans les annexes. Six recommandations sont émises aux fins d'orienter l'établissement et la mise en œuvre de la vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial.

Table des matières

Introduction	1
1 ^{re} partie. Examen consultatif	
Contexte	3
Objectifs, portée et démarche	6
Synthèse	7
2 ^e partie Prémices de la vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial	10
3 ^e partie Piliers d'une vérification préalable de l'intégrité efficace restant à établir	16
4 ^e partie Absence d'évaluation des risques avant l'établissement des procédures de vérification préalable de l'intégrité	23
5 ^e partie Annexes	

1

Contexte, objectifs et synthèse

2

Prémices de la vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial

3

Piliers d'une vérification préalable de l'intégrité efficace restant à établir

4

Absence d'évaluation des risques avant l'établissement des procédures de vérification préalable de l'intégrité

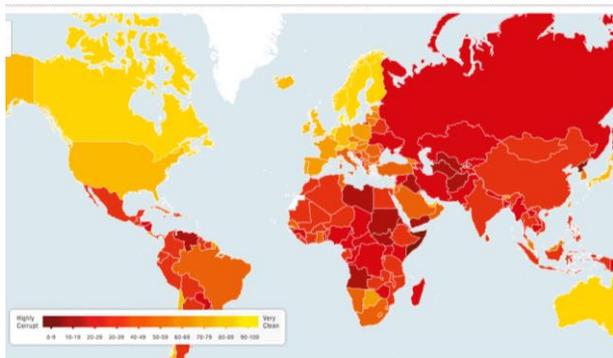
5

Annexes

I Contexte (1/3)

Environnement

De nombreux récipiendaires du Fonds mondial œuvrent dans des contextes marqués par une faible gouvernance, un accès limité aux services de santé, des crises et des services corrompus, de sorte que les systèmes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles internes dans ces pays sont souvent confrontés à une pression extrême.



Indice de perception de la corruption Transparency International (2014)
Les 15 premiers pays représentant 41 % du portefeuille de subventions du Fonds mondial figurent dans le dernier tiers de la liste Transparency International classant les pays par indice de perception de la corruption.

Riposte du Fonds mondial

Engagement du Conseil d'administration en matière d'éthique et d'intégrité

« Un programme solide traitant des questions d'éthique et d'intégrité engendre la confiance des parties prenantes. Il permet en outre de protéger les ressources consacrées à la santé par la mise en place d'un programme intégré de contrôle de la conformité et de lutte contre la corruption, basé sur la communication, le suivi et la surveillance. »

*Trente-deuxième réunion du Conseil d'administration
GF/B32/18 (novembre 2014)*

Le Conseil d'administration s'engage fortement à lutter contre les risques de fraude et de corruption au moyen des mesures ci-après :

- Adoption d'une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la fraude et de la corruption¹, reflétant la volonté affirmée du Fonds mondial de contrer la fraude et la corruption.

1 - www.theglobalfund.org/en/news/2016-04-29_Global_Fund_Statement_on_Anti-Corruption_Measures/

I Contexte (2/3)

- Mise en place de plusieurs initiatives visant à renforcer l'éthique et l'intégrité, notamment :



Conflit d'intérêt/ codes de conduite (depuis 2003)



Cadre d'éthique et d'intégrité (2014)



Comité d'éthique et de gouvernance (2016)*



Directeur de l'éthique (2016)**

* Auparavant appelé Comité d'audit et d'éthique

** Auparavant appelé Responsable des questions d'éthique

- Le Secrétariat avait initié l'établissement d'un cadre de vérification préalable de l'intégrité en 2013, mais n'avait pas pu le finaliser par manque de ressources.

Au Secrétariat

Depuis 2013, le registre institutionnel des risques du Secrétariat considère la fraude et les comportements contraires à l'éthique comme des risques majeurs pouvant nuire à la réputation du Fonds mondial s'ils se concrétisaient. La vérification préalable de l'intégrité fait partie des outils d'atténuation de ces deux risques.

Vérification préalable de l'intégrité

Évolution de la vérification préalable de l'intégrité

Le concept de « vérification préalable » est un composant essentiel d'une bonne gouvernance. Il est appliqué à divers domaines des risques encourus par les investisseurs et les entreprises depuis l'effondrement boursier de 1929.

Ces dix dernières années, la vérification préalable de l'intégrité s'est imposée comme un des processus de vérification utilisés dans le cadre des nouvelles réglementations visant à lutter contre la fraude et la corruption, en particulier le US Foreign Corrupt Practices Act 1977, le UK Bribery Act 2010 et certaines dispositions du Wall Street Reform and Consumer Protection Act (Dodd Frank Act).

Les meilleures pratiques et peut-être l'application la plus stricte de la vérification préalable de l'intégrité se trouvent dans le secteur privé, en particulier les services financiers et les secteurs les plus exposés à la fraude et à la corruption.

I Contexte (3/3)

Depuis quelques années, la vérification préalable de l'intégrité s'étend néanmoins bien au-delà du secteur privé et fait partie intégrante de ce qu'on pourrait appeler les « outils de gouvernance » du secteur du développement.

Définition de la vérification préalable de l'intégrité

La vérification préalable de l'intégrité est l'évaluation des menaces et des risques pesant sur les valeurs, les objectifs et la réputation d'intégrité du Fonds mondial, du fait de ses interactions avec des tiers. Elle consiste à collecter en toute indépendance des informations liées aux partenaires commerciaux (tiers, autres entités, personnes ou situations ayant un lien avec le Fonds mondial) afin de mieux les appréhender.

Importance de la vérification préalable de l'intégrité

Quand une entreprise mène ses activités sur des marchés exposés à des risques d'intégrité élevés susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs, la vérification préalable de l'intégrité peut éclairer les prises de décision en cela qu'elle fournit des informations sur les risques pouvant nuire à la réussite de l'entreprise.

La vérification préalable de l'intégrité est un outil du cadre de lutte contre la corruption établi par l'institution (en cours d'élaboration au moment de l'examen). Grâce à cette vérification, le Fonds mondial :

- appréhende mieux ses partenaires commerciaux et peut utiliser cette connaissance pour prendre des décisions favorables à l'atteinte de ses objectifs ;
- évalue les menaces posées par ces acteurs pour l'intégrité du Fonds mondial, en particulier ses valeurs, ses objectifs et sa réputation ; et
- informe ses partenaires des valeurs de l'institution au moyen de publications. Il dissuade ainsi les comportements contraires à l'éthique et incite les partenaires à traiter les questions d'éthique, le cas échéant, avant de les signaler.

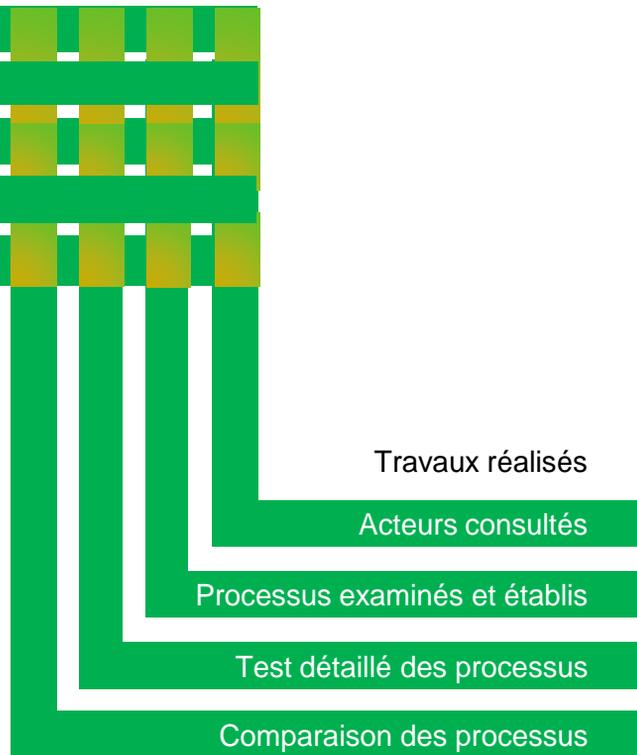
II Objectifs, portée et méthodologie

L'évaluation du BIG des structures, systèmes et processus du Secrétariat visant à atténuer les risques pour l'intégrité s'appuyait sur un ensemble d'attributs clés définis par plusieurs organes de réglementation :



Au vu du besoin croissant de vérifications préalables de l'intégrité, le Secrétariat du Fonds mondial a lancé un projet d'établissement et de mise en œuvre de politiques et procédures internes afférentes à ces vérifications, avec le soutien du nouveau directeur de l'éthique.

Compte tenu de ce projet, le Secrétariat et le BIG ont convenu que le présent examen serait purement consultatif et aiderait le Secrétariat à identifier l'origine des faiblesses en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôles relatifs à la vérification préalable de l'intégrité, ainsi que les mesures visant à les combler.



Synthèse

Les questions d'éthique et d'intégrité sont au cœur des valeurs du Fonds mondial ; elles protègent les ressources de l'institution et renforcent la confiance des partenaires. Le Secrétariat s'appuie sur les maîtres d'œuvre pour mener à bien sa mission ; or la plupart interviennent dans les contextes les plus risqués au monde. En établissant des relations contractuelles avec ces entités, le Secrétariat expose l'intégrité de l'institution à des risques. Sans y être contraint du fait de ses privilèges et immunités, le Fonds mondial a décidé de réaliser des vérifications préalables de l'intégrité à des fins de bonne gouvernance et d'atténuation des risques.



Priorité non donnée à la vérification préalable de l'intégrité par le Secrétariat

Le registre institutionnel des risques considère la fraude et les comportements contraires à l'éthique comme des risques élevés, et la vérification préalable de l'intégrité comme le premier outil d'atténuation de ces risques. Cela étant, le Secrétariat a peu progressé dans l'établissement de ses procédures en la matière. Au moment du présent examen, il avait commencé l'établissement d'un cadre global de lutte contre la corruption, avec l'appui du directeur de l'éthique.

En l'absence d'un cadre global de lutte contre la corruption et de procédures de vérification préalable de l'intégrité au niveau institutionnel, cinq départements ont établi leurs propres procédures, bien qu'avec des normes différentes. En conséquence, au moment de l'examen, la vérification préalable de l'intégrité reste fragmentée au sein du Fonds mondial, aucun mécanisme établi ne permettant de déterminer si les procédures adoptées par les départements sont adéquates, cohérentes avec celles des autres départements et/ou présentent des doubles emplois ou des lacunes.

Synthèse



Piliers d'une
vérification
préalable
de l'intégrité
efficace non
établis

Les piliers essentiels à des procédures efficaces de vérification préalable de l'intégrité n'étaient pas établis au moment de l'examen :

- i. une structure clarifiée servant de fondement à l'établissement des procédures de vérification préalable de l'intégrité ;
- ii. des politiques orientant la mise en œuvre de la vérification préalable ;
- iii. des formations et une communication afin de sensibiliser au besoin de vérification préalable et de le renforcer ;
- iv. des mécanismes de surveillance et d'examen favorisant l'intégration et garantissant l'efficacité des procédures établies ; et
- v. des mesures incitatives et disciplinaires afin d'encourager la conformité aux procédures adoptées.

Le projet d'établissement d'un cadre de lutte contre la corruption doit notamment mettre en place ces piliers.

Le Secrétariat n'a pas formellement évalué les risques à l'échelle de l'institution avant de déterminer le niveau et l'étendue des procédures de vérification préalable de l'intégrité. En conséquence, ces procédures pourraient manquer d'efficacité au regard des coûts engagés. Une évaluation des risques permettrait de cibler les vérifications sur les acteurs présentant les plus grands risques pour l'institution et garantirait la valeur ajoutée de cette mesure de précaution.

Six recommandations sont proposées aux fins d'orienter l'établissement et la mise en œuvre des procédures de vérification préalable de l'intégrité au sein du Fonds mondial.



Procédures de
vérification
préalable
non
fondées sur
une évaluation
des risques

1

Contexte, objectifs et synthèse

2

Prémices de la vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial

3

Piliers d'une vérification préalable de l'intégrité efficace restant à établir

4

Absence d'évaluation des risques avant l'établissement des procédures de vérification préalable de l'intégrité

5

Annexes

Prémices de la vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial

État des procédures de vérification préalable de l'intégrité au Secrétariat du Fonds mondial

La vérification préalable de l'intégrité n'est pas une priorité

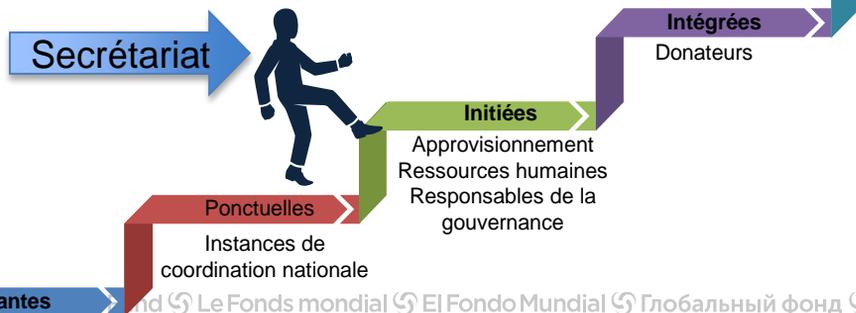
Le Fonds mondial n'est contraint à aucune réglementation externe en matière de vérification préalable de l'intégrité. Cette absence de pression externe a pu contribuer au manque de priorité donnée par l'institution à ces vérifications. Les initiatives d'établissement de procédures y afférentes ont été reportées plusieurs fois suite à des contraintes budgétaires et les travaux d'établissement d'un cadre de vérification préalable de l'intégrité lancés en 2013 par le Département de la gestion des risques n'ont pas progressé. Le Secrétariat n'a pas non plus défini de procédures dans ce domaine, et n'a pas établi de proposition de valeur ou de mesures encourageant l'établissement de telles procédures.

Absence de cadre de lutte contre la corruption pouvant servir de fondement aux procédures de vérification préalable de l'intégrité

Aux fins d'optimiser l'efficacité de la vérification préalable de l'intégrité, celle-ci est généralement intégrée dans un cadre global couvrant la prévention, la détection et les mécanismes de riposte aux cas de fraude. Ce cadre n'est cependant pas établi. En l'absence de telles procédures au sein d'un cadre global de lutte contre la corruption, les différentes entités du Secrétariat ont établi leurs propres procédures à des rythmes différents, comme indiqué ci-après.

Optimisées

Gérées activement



Le niveau de maturité des procédures du Fonds mondial en matière de vérification préalable de l'intégrité est considéré ponctuel (selon la matrice de maturité présentée à l'annexe i). Il s'explique par un manque d'évaluation des contextes présentant un risque pour l'intégrité, un élément essentiel de ces vérifications.

Prémices de la vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial

Formulaire de vérification préalable de l'intégrité (VPI) utilisés par le Secrétariat du Fonds mondial

Déclaration de conflit d'intérêt - Responsables de la gouvernance

VPI au recrutement/Déclaration de conflit d'intérêt du personnel

VPI des fournisseurs

Procédures VPI établies et observées

VPI des donateurs du secteur privé

Conflits d'intérêt suivis par les récipiendaires principaux

Au niveau des maîtres d'œuvre : Les accords de subvention fournissent peu d'information sur les vérifications préalables de l'intégrité. Les récipiendaires principaux sont simplement tenus de suivre les procédures relatives aux conflits d'intérêt et de signaler les anomalies. Les vérifications antiterroristes visant les banques et les signataires des subventions sont réalisées lors de la signature et avant les décaissements. Eu égard aux instances de coordination nationale, certains membres n'ont pas rempli les déclarations obligatoires relatives aux conflits d'intérêt.

Au niveau de la gouvernance : Les responsables de la gouvernance évoluent dans des contextes prônes aux conflits d'intérêt :

- L'identification, l'analyse et la gestion des conflits d'intérêt se sont sensiblement améliorées depuis 2014.
- Les taux d'envoi des déclarations de conflit d'intérêt se sont améliorés, mais plafonnent cependant à 84 % et 79 % respectivement pour les membres du Conseil d'administration et les responsables de la gouvernance.
- Les inexactitudes relevées par le Secrétariat dans les déclarations de conflit d'intérêt n'ont pas été suivies d'effet.
- Les procédures de gestion des risques identifiés n'ont pas été définies.

Au niveau institutionnel (personnel) : Les exceptions ci-après ont été relevées :

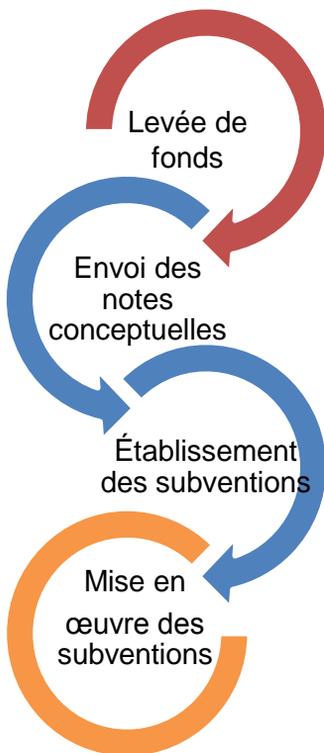
- Le contrôle du personnel avant le recrutement n'est pas différencié selon l'ancienneté, la mission, etc.
- Les déclarations du personnel relatives aux conflits d'intérêt (niveau D+) sont remplies, mais aucune procédure systématique et documentée ne garantit leur validation et leur analyse avant les prises de décision. Cependant, les déclarations visant la direction sont généralement soumises à l'examen du comité du Conseil d'administration chargé des questions d'éthique.

Au niveau institutionnel (fournisseurs) : Les vérifications visant ces fournisseurs sont réalisées au recrutement uniquement et ne sont pas suivies tout au long de l'exécution du contrat. Aucune documentation n'était les vérifications préalables réalisées à l'encontre des fournisseurs de l'institution.

Prémices de la vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial

Vérification préalable tout au long du cycle de vie des subventions

Détails à l'annexe 2



Domaine	Objet des vérifications	État des procédures de vérification préalable de l'intégrité
Levée de fonds	Donateurs du secteur privé (le secteur public n'est pas évalué car il concerne les gouvernements)	Des procédures sont déjà établies et opérationnelles. Les procédures et documents-type de cette équipe peuvent inspirer d'autres services du Secrétariat dont les procédures ne sont pas encore établies.
Établissement des subventions, précédé du dialogue au niveau des pays	Comité technique des examens des propositions	<ul style="list-style-type: none"> Le Comité technique d'examen des propositions applique des procédures robustes en matière de conflit d'intérêt. Les déclarations des instances de coordination nationale relatives aux conflits d'intérêt sont incomplètes – 38 % des membres n'ont pas rempli leur déclaration (Rapport du BIG sur les instances de coordination nationale, 2016). Des plans d'action sont en cours d'élaboration, sans pour autant définir de mesures correctives en cas de non conformité à cette obligation.
	Instances de coordination nationale	
Mise en œuvre des subventions	Réциpiendaires principaux	Comme indiqué ci-avant, le Secrétariat et les pays possèdent peu de procédures de vérification préalable de l'intégrité. Les investissements dans ce domaine ne pourront qu'être bénéfiques. La priorité doit être donnée aux procédures de vérification préalable de l'intégrité, afin d'atténuer les risques présentés par les maîtres d'œuvre externes. Il convient de déterminer comment ces vérifications peuvent être intégrées dans les procédures d'évaluations déjà établies.
	Sous-réциpiendaires	
Activités transversales	Responsables de la gouvernance	Les antécédents des employés du Fonds mondial sont systématiquement vérifiés lors du recrutement. Si cette pratique reflète la propension au risque de l'institution, les responsables de la gouvernance devraient être soumis à un examen approfondi, puisqu'ils présentent un risque potentiel supérieur à celui du personnel.
	Personnel du Secrétariat	

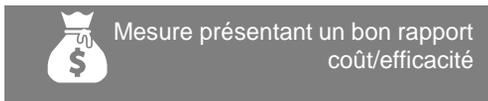
Prémices de la vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial

Pourquoi le Fonds mondial doit donner la priorité aux vérifications préalables de l'intégrité

En l'absence de proposition de valeur relative aux vérifications préalables de l'intégrité, l'institution n'a pas de compréhension et d'appréciation cohérente de la question. De ce fait, le Secrétariat ne peut pas utiliser la vérification préalable de l'intégrité comme :



La vérification préalable de l'intégrité renforce la capacité du Secrétariat à identifier et atténuer les risques en matière d'intégrité de manière volontariste. De fait, ces vérifications dissuadent les acteurs mal intentionnés.

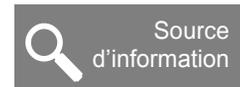


Il peut être plus économique de prévenir que de gérer les conséquences d'un scandale lié à une fraude majeure et/ou les coûts exponentiels de nombreuses fraudes mineures.

- Les procédures du Secrétariat (en particulier ses activités de garantie et ses évaluations des capacités) visent davantage à détecter et à gérer les fraudes qu'à les prévenir.
- Selon une analyse des enquêtes du BIG, les personnes impliquées dans des cas de fraude ou de détournements ont souvent un conflit d'intérêt et/ou des antécédents criminels ou contraires à l'éthique (une vérification préalable de l'intégrité contribuerait à identifier ces personnes). Certains enseignements tirés des conclusions de récents audits de pays plaident en faveur d'une meilleure définition des procédures de vérification préalable au sein du Secrétariat



La vérification préalable de l'intégrité est un élément essentiel de la « bonne gouvernance » pour les donateurs clés du Fonds mondial. Cette absence de procédures peut être interprétée comme un manque d'alignement du Fonds mondial sur ses donateurs, ce qui peut affecter la confiance des partenaires de l'institution.



Les intrants, les données et les informations collectés dans le cadre des procédures de vérification préalable de l'intégrité aident le Secrétariat à mieux appréhender, et le cas échéant, à mieux gérer, les risques présentés par les partenaires externes.

Les évaluations des capacités réalisées au début des subventions peuvent être approfondies si elles tiennent compte des résultats des vérifications préalables.

Recommandations

Recommandation n° 1

Le Secrétariat précise sa proposition de valeur en matière de vérification préalable de l'intégrité et en définit la nature, la portée et les éléments clés. La définition stipule en quoi elle consiste dans le contexte spécifique du Fonds mondial, ce qu'elle couvre, en énonce les avantages clés (en quoi l'institution en bénéficiera) et justifie pourquoi elle doit être prioritaire sur d'autres questions plus pressantes. La compréhension, l'appréciation et la démarche relatives à cette question seront ainsi plus cohérentes à l'échelle de l'institution. La proposition peut varier selon les divisions, mais doit néanmoins être précisée et mise en avant.

Recommandation n° 2

Le Secrétariat établit un cadre global de lutte contre la corruption, au vu duquel l'institution réalisera ses vérifications préalables de l'intégrité.

Ce cadre :

- détaille les mécanismes de prévention et de détection visant à lutter contre la fraude et la corruption ;
- définit les rôles et les responsabilités des parties prenantes clés qui le mettront en œuvre ou le superviseront ;
- vise à créer des synergies entre les initiatives de lutte contre la corruption, différentes malgré leur interdépendance, qu'elles soient déjà établies ou en cours d'élaboration (codes de conduite, politiques de signalement des irrégularités et de lutte contre les représailles, processus d'enquête, sanctions et mesures disciplinaires, politiques de transparence financière, etc.) ; et
- inclut des mécanismes de collecte de données au moyen d'un partage d'information avec d'autres institutions financières internationales.

1

Contexte, objectifs et synthèse

2

Prémices de la vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial

3

Piliers d'une vérification préalable de l'intégrité efficace restant à établir

4

Absence d'évaluation des risques avant l'établissement des procédures de vérification préalable de l'intégrité

5

Annexes

Piliers d'une vérification préalable de l'intégrité efficace restant à établir

Pas de fondement préparant la mise en œuvre de procédures de vérification préalable de l'intégrité (1/2)

Supervision et structure

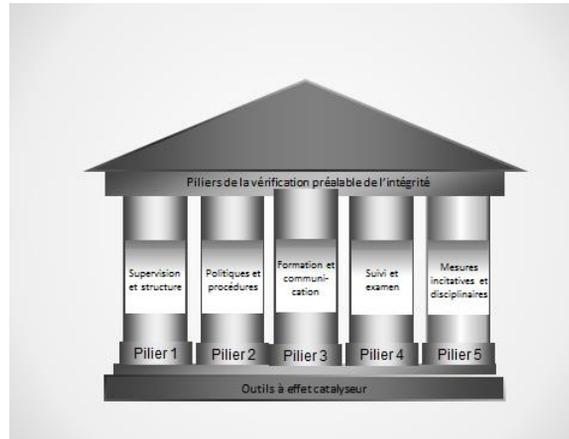
Le cadre d'éthique et d'intégrité du Conseil d'administration définissant les valeurs et concepts clés ne comprend pas de politiques garantissant son application. Les structures du Secrétariat d'appui à la mise en œuvre des vérifications préalables de l'intégrité ne sont pas clarifiées. Or, le Secrétariat disposerait ainsi d'un outil approprié de gestion des risques pour l'intégrité (référez-vous à la page 15 pour en savoir plus).

Politiques et procédures

Plusieurs codes de conduite définissent les principes généraux de la conduite attendue des parties prenantes. Cependant, peu de procédures ont été établies aux fins de mettre en application ces codes de conduite et encourager la vérification préalable au sein de l'institution.

Formation et communication

Le Secrétariat n'a pas de stratégie de formation et de communication qui viserait à renforcer l'importance des vérifications préalables de l'intégrité au sein du Secrétariat. Les orientations établies par les départements ne sont pas suffisamment diffusées.



Mesures incitatives et disciplinaires

L'institution possède un système de mesures incitatives et disciplinaires, auquel les procédures de vérification préalable de l'intégrité devront être intégrées une fois établies. Tout le personnel doit être informé des conséquences d'abus ou de non-conformité aux procédures de vérification préalable de l'intégrité.

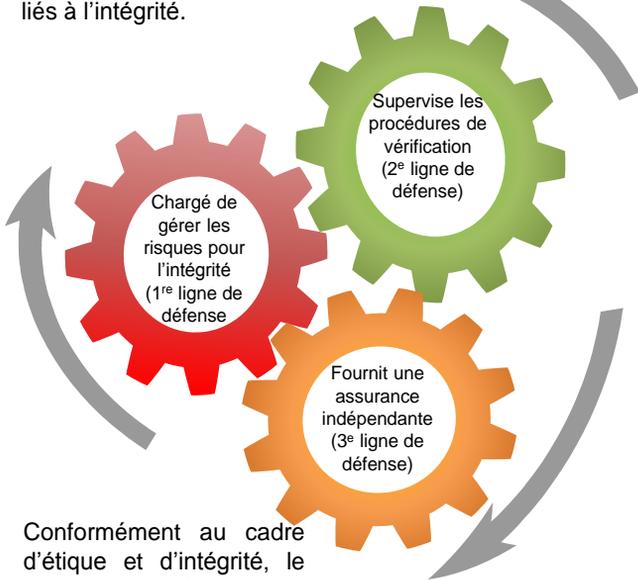
Suivi et examen

Le Secrétariat ne possède pas de mécanismes de suivi de la vérification préalable de l'intégrité, afin de garantir la mise en œuvre et l'intégration des procédures. Le suivi garantit également l'actualisation des procédures de vérification et leur capacité à s'adapter aux modifications des structures, de la portée et du contexte à risque qu'elles visent.

Piliers d'une vérification préalable de l'intégrité efficace restant à établir

Pas de fondement préparant la mise en œuvre de procédures de vérification préalable de l'intégrité – Structure de supervision (2/2)

Aucun cadre de responsabilité n'indique à qui incombe la gestion quotidienne des risques liés à l'intégrité.



Conformément au cadre d'éthique et d'intégrité, le directeur de l'éthique et le BIG fournissent cette assurance.

Ce rôle de supervision comprend :

- l'établissement d'orientations et d'outils relatifs à la vérification préalable de l'intégrité ;
- l'adoption d'une conduite exemplaire en matière de vérification préalable de l'intégrité ;
- la supervision de la mise en œuvre des procédures établies ;
- le suivi du respect des politiques relatives à la vérification préalable de l'intégrité ; et
- des vérifications indépendantes afin de garantir la cohérence et l'objectivité à tous les niveaux des procédures de vérification utilisées.

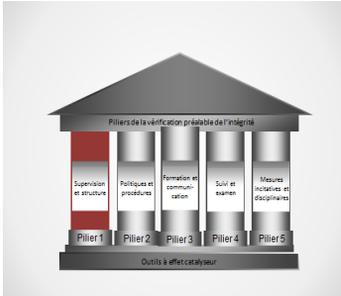
Bien que les rôles ci-avant figurent dans le mandat du directeur de l'éthique (conformément au cadre d'éthique et d'intégrité), ils présentent un risque de conflit d'intérêt, puisque celui-ci doit également garantir les procédures qu'ils définit et supervise.

Le BIG note que ce rôle de supervision n'est pas toujours rattaché au même Département (détails à l'annexe 3) :

- Service juridique, en particulier dans le secteur privé, où ces vérifications visent la conformité aux réglementations. Le service juridique du Fonds mondial se prononce sur les obligations de conformité réglementaire et ce rôle n'entrerait pas dans les limites de son mandat actuel.
- Département de la conformité autonome, comme il en existe dans quelques institutions financières internationales. Le Fonds mondial regroupe les questions de conformité juridique, réglementaire et aux politiques au sein d'un même département et n'a pas établi d'unité de vérification de la conformité séparé.
- Département de la gestion des risques, comme c'est le cas dans la plupart des institutions financières internationales, puisque la vérification préalable de l'intégrité fait partie des mesures d'atténuation des risques. Le Département de la gestion des risques a montré la voie en 2013 en lançant l'établissement de procédures de vérification préalable de l'intégrité.
- Bureau des questions d'éthique, dans un cas (au sein d'une unité juridique). Les autres institutions financières internationales possèdent des unités de l'intégrité et de lutte contre la corruption chargées de superviser la vérification préalable de l'intégrité.

Piliers d'une vérification préalable de l'intégrité efficace restant à établir

Conséquences sur la vérification préalable de l'intégrité (1/2)



Les rôles et responsabilités ne sont pas définis et les documents n'indiquent pas clairement à qui incombe l'établissement des procédures, et qui sera chargé de recommander, examiner, approuver et exécuter les mesures établies.

L'établissement des priorités est inadéquat, comme le prouve l'allocation de ressources limitées à l'établissement et à la mise en œuvre de procédures de vérification préalable de l'intégrité. Le Département de la gestion des risques a justifié son incapacité à déployer ces procédures en 2013 par un manque de ressources.

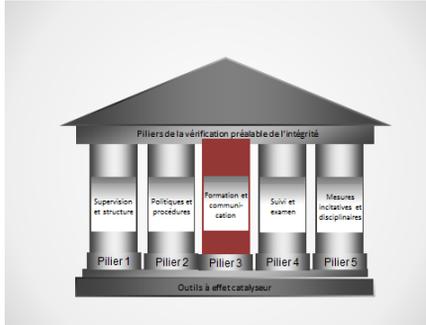
- **Les procédures de transmission au niveau hiérarchique supérieur à des fins de gestion efficace des risques** ne sont pas définies à l'identique selon les divisions, et le cas échéant, vers une équipe autonome qui se prononce sur le besoin de travaux supplémentaires, de mesures d'atténuation des risques ou, à titre exceptionnel, de transmission de la question au niveau supérieur.

- **Connaissance limitée** des mesures à prendre afin d'identifier les risques de corruption et, en cas d'alerte, les procédures à suivre pour y remédier (notamment la transmission au niveau hiérarchique supérieur).
- **Disparité des politiques entre les cinq** départements, qui ont dû établir leurs propres procédures sans disposer de cadre global de lutte contre la corruption. L'adéquation des politiques adoptées par les différents départements n'a pas été évaluée, pas plus que leur cohérence à l'échelle de l'institution ou l'absence de doubles emplois ou de lacunes.



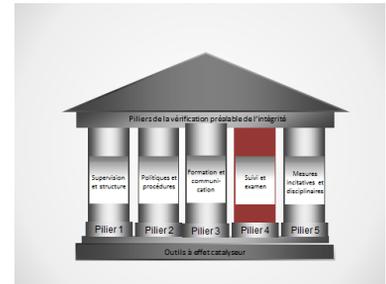
Piliers d'une vérification préalable de l'intégrité efficace restant à établir

Conséquences sur la vérification préalable de l'intégrité (2/2)

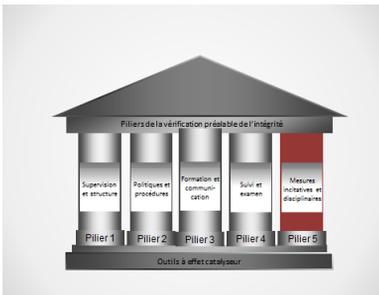


- **Manque de sensibilisation du personnel** à l'importance des vérifications préalables de l'intégrité, à leur capacité d'aider l'institution à atteindre ses objectifs stratégiques, et au comportement à adopter face à une question d'intégrité.
- **Responsabilité et engagement collectifs limités** des acteurs internes et externes face aux programmes de lutte contre la corruption (notamment aux vérifications préalables de l'intégrité) du fait du manque de sensibilisation à ces questions.
- **Connaissance limitée** des acteurs externes consultés par le Fonds mondial avant ses prises de décisions.

- **Mise en œuvre et intégration des procédures incohérentes** à l'échelle de l'institution, comme indiqué dans la section sur l'état de l'intégration des procédures de vérification préalable par les départements.



- **Cas de non-conformité relevés** dans les cas où les départements ont établi des politiques, notamment au niveau des déclarations de conflit d'intérêt remplies par les responsables de la gouvernance et le personnel.



Recommandations

Recommandation n° 3

En tant que précurseur de la vérification préalable de l'intégrité, le Secrétariat se prononce sur la démarche la mieux adaptée à l'institution. Cette responsabilité couvre deux domaines :

- i. Le Secrétariat détermine le niveau de maturité qu'il souhaite atteindre en matière de vérification préalable de l'intégrité. Il définit ainsi les solutions à déployer aux fins d'initier, de mettre en œuvre et d'intégrer les procédures de vérification préalable de l'intégrité, ainsi que les ressources requises à ces fins.
- ii. Le Secrétariat détermine la démarche (centralisée ou décentralisée) adoptée afin de mettre en œuvre la vérification préalable de l'intégrité au sein de l'institution à l'avenir. Il définit ensuite le cadre de responsabilité relatif à l'initiative de lutte contre la corruption clarifiant les rôles et les responsabilités des différents départements en matière de vérification préalable de l'intégrité.

Recommandation n° 4

Aux fins de garantir une mise en œuvre efficace des procédures de vérification préalable de l'intégrité, le Secrétariat (le Comité exécutif de direction) désigne un gestionnaire institutionnel au sein de la direction ou d'un département, chargé de la politique de lutte contre la corruption et indirectement de la mise en œuvre, du suivi et de l'examen périodique des travaux liés à la vérification préalable de l'intégrité. Des ressources seront déployées en fonction de l'option choisie par le Secrétariat.

Recommandations

Recommandation n° 5 :

Le Secrétariat définit les politiques et procédures visant à orienter la mise en œuvre de la vérification préalable de l'intégrité au sein du Fonds mondial.

Fondé sur le risque

Les procédures doivent être adaptées aux risques propres à l'institution, aux pays et aux secteurs d'intervention, et à la nature de ses partenaires.

01

Alignement des départements sur les nouvelles procédures

Après avoir défini l'étendue des travaux confiés à chaque département, le Secrétariat examine ses attentes au vu des outils disponibles et détermine si tous sont nécessaires.

02

Établissement et mise en œuvre d'une stratégie de sensibilisation

Cette étape sensibilise les différents acteurs sur leurs obligations. Elle comprend un plan de formation et de communication à l'intention du personnel et des responsables de la gouvernance du Fonds mondial.

03

1

Contexte, objectifs et synthèse

2

Prémices de la vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial

3

Piliers d'une vérification préalable de l'intégrité efficace restant à établir

4

Absence d'évaluation des risques avant l'établissement des procédures de vérification préalable de l'intégrité

5

Annexes

Procédures de vérification préalable de l'intégrité fondée sur les risques non établies

Les procédures déployées pourraient ne pas présenter un bon rapport coût/efficacité

Évaluation des risques

Le Secrétariat n'a pas réalisé d'évaluation formelle des risques à l'échelle de l'institution. Or, cet exercice permet d'identifier les domaines et les contreparties qui présentent les risques les plus élevés pour l'institution, et de cibler les vérifications en conséquence afin d'en optimiser l'efficacité.



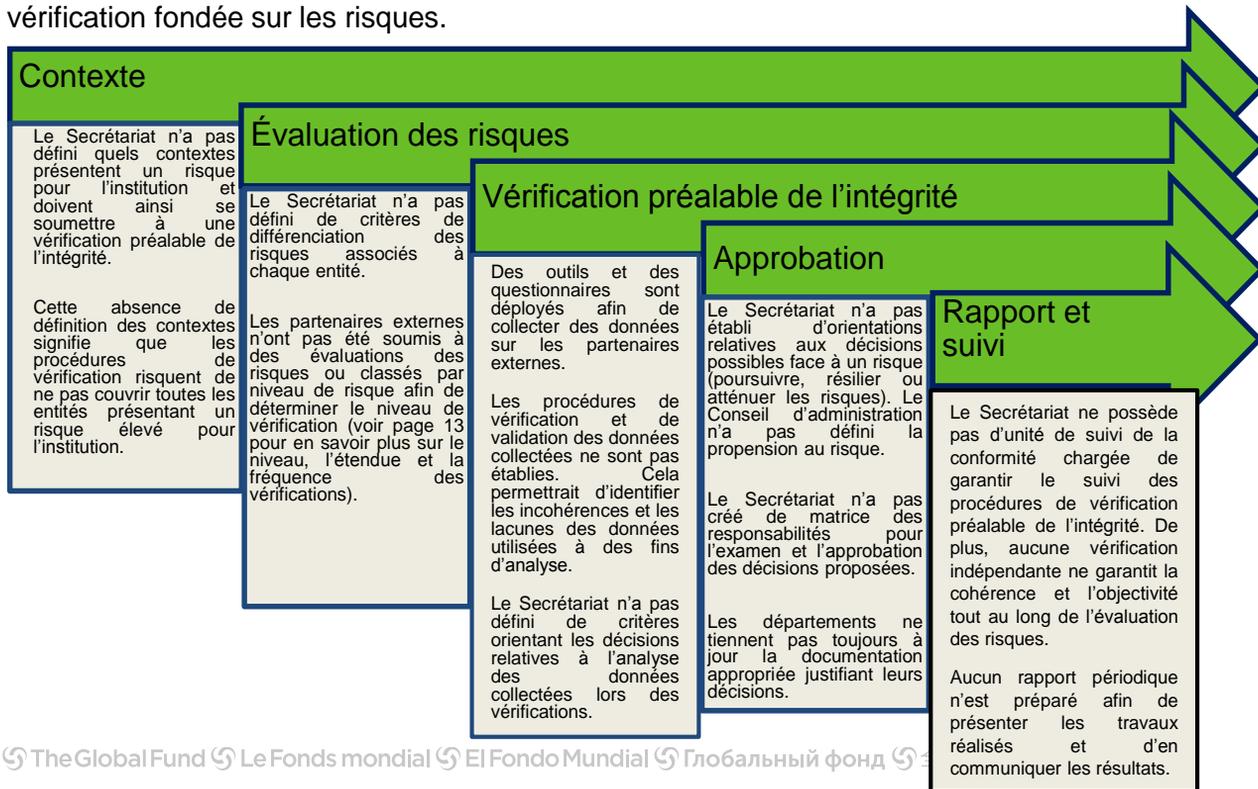
L'évaluation des risques aide le Secrétariat à déterminer les éléments ci-après :

- **L'étendue des vérifications préalables de l'intégrité** c.-à-d. jusqu'où le Secrétariat doit aller. Par exemple, elle aide à déterminer si les vérifications visent uniquement les récipiendaires principaux ou si elles doivent s'étendre au-delà, notamment aux sous-récipiendaires.
- **Niveau de détail, rigueur et étendue des vérifications** applicables à un partenaire spécifique. La vérification peut ainsi être omise, simplifiée, standard ou renforcée, selon les risques présentés par l'entité au vu de l'évaluation. Ainsi, quelle rigueur appliquer selon qu'il s'agit d'un récipiendaire principal affilié aux Nations-Unies ou d'un organisme national (référez-vous à l'annexe 4 pour en savoir plus sur les options).
- **Fréquence des vérifications préalables de l'intégrité** : Pour la plupart, ces vérifications sont effectuées au tout début du contrat. Dans quelques cas isolés, elles sont continues, notamment les vérifications antiterroristes avant un décaissement. Selon les bonnes pratiques, elles devraient cependant être fondées sur les risques et réitérées à intervalles réguliers tout au long de la période contractuelle.

Procédures de vérification préalable de l'intégrité fondée sur les risques non établies

Les procédures déployées pourraient ne pas présenter un bon rapport coût/efficacité

Le Secrétariat n'a pas déployé de procédures de vérification préalable de l'intégrité à l'échelle de l'institution. Le schéma ci-après présente les procédures du Secrétariat et leurs faiblesses en matière de vérification fondée sur les risques.



Procédures de vérification préalable de l'intégrité fondée sur les risques non établies

Conséquences sur la vérification préalable de l'intégrité

En l'absence d'une évaluation des risques à l'échelle de l'institution :

- i. Les procédures de vérification préalable de l'intégrité visent des fonctions qui ne représentent pas nécessairement les domaines présentant les risques les plus élevés. Au vu des ressources limitées, cette utilisation des crédits n'offre pas un rapport coût/efficacité optimal. Par exemple :
 - tous les partenaires consultés estiment que les maîtres d'œuvre présentent le plus grand risque pour l'institution. Or, les vérifications préalables menées dans ce domaine se limitent essentiellement aux vérifications antiterroristes visant les banques et les signataires des subventions, à la signature et avant les décaissements ; et
 - la vérification préalable de l'intégrité visant les responsables de la gouvernance peut être inadéquate/disproportionnée à la lumière de l'évolution rapide des procédures en la matière ciblant les partenaires internes moins exposés au risque (le personnel), du fait de l'importance de leurs fonctions.
- ii. Le même niveau de vérification préalable est appliqué, quels que soient les risques associés à l'entité. Par exemple, les procédures en la matière ne sont pas différenciées afin de tenir compte des risques accrus présentés par le personnel auquel sont délégués des pouvoirs de direction.

Recommandations

Recommandation n° 6

Le Secrétariat établit un ensemble d'outils aux fins d'orienter les travaux de définition du cadre relatif à la vérification préalable de l'intégrité dans les différentes divisions. Cet ensemble comprend :

- i. une présentation des concepts clés servant de fondement aux procédures relatives à la vérification préalable de l'intégrité, et une mise en corrélation de ces concepts avec la proposition de valeur liée à ces vérifications dans chaque division ;
- ii. une méthodologie centrée visant à
i) évaluer les principaux risques pour l'intégrité présentés par les partenaires externes dans chaque division ; ii) établir un accord sur le niveau approprié de vérification à titre de contrôle éventuel ; et
iii) déterminer si ce contrôle est nécessaire, suffisant, et si ce n'est pas le cas, quelles autres démarches de gestion des risques doivent être envisagées ;
- iii. des documents-types de la documentation au complet requise pour communiquer les procédures de vérification préalable de l'intégrité à chaque division (ces documents doivent être identiques pour chaque division) ; et
- iv. dans le cadre de l'évaluation et de la conception de procédures de vérification appropriées, un résumé des systèmes et outils déjà établis, pouvant être déployés aux fins des vérifications préalables de l'intégrité.

1

Contexte, objectifs et synthèse

2

Prémices de la vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial

3

Piliers d'une vérification préalable de l'intégrité efficace restant à établir

4

Absence d'évaluation des risques avant l'établissement des procédures de vérification préalable de l'intégrité

5

Annexes

Annexe 1 : La vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial actuellement

Maturité de la vérification préalable de l'intégrité

Matrice de maturité – état d'avancement du Fonds mondial au regard des objectifs établis (selon les observations des partenaires)

Optimisée	La vérification préalable de l'intégrité est optimisée de manière à éclairer les prises de décision au sein de l'institution et à atteindre ou dépasser les objectifs stratégiques et opérationnels au moyen d'une gestion exemplaire des risques pour l'intégrité. La vérification préalable de l'intégrité est considérée comme une valeur ajoutée et non pas seulement comme un outil de gestion des risques.	
Gérée activement	Les procédures de vérification préalable de l'intégrité sont activement gérées et supervisées au moyen de lignes claires en matière de responsabilités, de politiques et de directives. Les prises de décisions survenant avant, pendant et après la vérification préalable de l'intégrité sont fondées sur les risques et proportionnées, créant un mécanisme robuste et adéquat.	juin 2018
Intégrée	La vérification préalable de l'intégrité est définie et globalement intégrée dans les pratiques de gestion quotidienne. Cependant, la supervision ou la gestion de ces procédures est insuffisante et/ou la vérification n'est pas appliquée de manière proportionnée, cohérente et fondée sur les risques à tous les niveaux de l'institution. Il est possible, sans aucune certitude, que ces vérifications contribuent à des prises de décision efficaces et fondées sur les risques propres à préserver l'intégrité de l'institution.	décembre 2017
Initiée	Les procédures de vérification préalable de l'intégrité sont définies au moyen de politiques institutionnelles approuvées par la direction et/ou le Conseil d'administration. Cependant, elles ne sont pas appliquées de manière cohérente et ne sont pas pleinement intégrées dans les pratiques de gestion quotidienne. Il est peu probable qu'elles garantissent des prises de décision efficaces et fondées sur les risques propres à préserver l'intégrité de l'institution.	
Ponctuelle	Les procédures de vérification préalable de l'intégrité sont documentées à certains niveaux de l'institution, dans le cadre des politiques ou directives de certaines divisions. Cependant, elles ne sont pas pleinement définies et/ou ne sont pas approuvées par la direction ou le Conseil d'administration. Les procédures ne suffisent pas à garantir la capacité de l'institution à prendre des décisions fondées sur les risques sur les questions d'intégrité, et à ce titre, constituent une faiblesse pouvant affecter la capacité de l'institution à atteindre ses objectifs.	juillet 2016
Inexistante	Les procédures de vérification préalable de l'intégrité sont inexistantes.	



Annexe 2 : La vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial actuellement

Définition du contexte de la vérification préalable de l'intégrité, laquelle devient prioritaire (1/3)

Contexte	Niveau de risque	Recommandation – Que doit faire le Fonds mondial ?
<p>Responsables de la gouvernance</p>	<p>Oui. Car les responsables de la gouvernance évoluent dans ce qui pourrait être qualifié de « contexte prône aux conflits ». Par ailleurs, ils définissent les grandes lignes de l'institution.</p> <p>Bien que les procédures d'identification, d'analyse et de gestion des conflits d'intérêt se soient améliorées depuis 2014, elles nécessitent encore des améliorations considérables. Les procédures de vérification préalable de l'intégrité des responsables de la gouvernance restent relativement moins abouties au regard de celles ciblant des acteurs pouvant présenter un profil de risque inférieur pour l'institution.</p> <p>La vérification préalable doit donc être prioritaire, surtout en matière de gestion des conflits d'intérêt..</p>	<p>Les procédures de vérification préalable de l'intégrité pourraient être prioritaires et améliorées rapidement et efficacement, c'est-à-dire au moyen d'une intervention dûment soutenue par le directeur de l'éthique, en veillant à tenir compte des éléments ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La réputation de tous les employés du Fonds mondial est vérifiée au recrutement : si cette précaution reflète fidèlement la propension au risque de l'institution, les responsables de la gouvernance doivent se soumettre à un examen plus poussé. ▪ La déclaration (ou mieux encore, une publication détaillée) est un élément important de sensibilisation et de formation à la question des conflits d'intérêt. La vérification préalable de l'intégrité doit appuyer ce processus, par exemple contribuer à identifier les cas de conflit non signalés, puis servir de tremplin pour sensibiliser les dirigeants. ▪ La « menace d'une vérification préalable de l'intégrité » peut fortement dissuader les candidats peu scrupuleux : la perspective d'une vérification peut dissuader les personnes qui savent que les résultats joueront contre eux. Le Secrétariat doit donc en priorité communiquer sur ces nouvelles procédures et les appliquer au moment opportun, afin de laisser la possibilité aux candidats de se retirer avant la publication de leur candidature, autant que faire se peut. ▪ Les formulaires de déclaration peuvent être modifiés afin de mieux refléter le contexte d'intervention du Fonds mondial. Une fois ces documents remplis, le Secrétariat en analyse les informations et prend des mesures si des risques sont identifiés.
<p>Donateurs</p>	<p>Non. Les procédures établies sont adéquates. À l'issue d'une évaluation des risques, le Secrétariat détermine s'il convient d'ajuster les procédures utilisées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ce département possède les procédures de vérification préalable de l'intégrité les plus abouties du Secrétariat. Ce doit être le premier groupe des partenaires externes à être évalué et il doit constituer la « référence » au regard de laquelle les autres tiers sont évalués. ▪ Une grande partie de la documentation est déjà établie et peut servir de point de départ pour orienter les autres départements.

Annexe 2 : La vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial actuellement

Définition du contexte de la vérification préalable de l'intégrité, laquelle devient prioritaire (2/3)

Contexte	Niveau de risque	Recommandation – Que doit faire le Fonds mondial ?
Maîtres d'œuvre des subventions	<p>Oui. Ces entités sont incontestablement prioritaires, du fait des risques externes liés aux maîtres d'œuvre et du danger qu'ils présentent pour l'atteinte des objectifs du Fonds mondial. Les procédures de vérification préalable de l'intégrité n'en sont qu'à leurs prémices au sein de cette division, et visent principalement les mesures antiterroristes et les signataires des subventions.</p> <p>Par ailleurs, une multitude d'autres contrôles sont déjà établis. Avant de déterminer comment instaurer la vérification préalable, il importe de faire le bilan des informations déjà collectées, puis d'évaluer quelles procédures supplémentaires de vérification peuvent être ajoutées.</p> <p>Une évaluation des risques doit aider à rationaliser le niveau de vérification préalable requis selon le degré de risque présenté par chaque entité.</p>	<ul style="list-style-type: none">Convenir de la meilleure manière d'intégrer l'évaluation des risques pour l'intégrité dans les autres procédures et démontrer la valeur réelle de la vérification préalable de l'intégrité aux équipes de pays (et par quels arguments). Plus que pour toute autre division, une démarche intégrée (valeur ajoutée, parallèlement aux risques) serait la plus efficace.
Employés	<p>Non. Ce pourrait également être l'occasion de déterminer si les procédures actuelles sont toutes nécessaires. Cependant, les coûts étant faibles et la valeur de l'exercice élevée, ce n'est pas une priorité immédiate.</p> <p>Il convient de déterminer si les mesures de vérification préalable de l'intégrité sont adaptées au personnel investi de pouvoirs (responsables) et à certains postes au sein du Secrétariat.</p>	<p>La phase d'initiation doit améliorer les procédures, sans pour autant les modifier radicalement. Elle peut notamment inclure :</p> <ul style="list-style-type: none">une différenciation selon l'ancienneté et les responsabilités des employés ;un rappel des valeurs et de l'éthique tout au long des procédures auxquelles les employés sont soumis, afin de prévenir les mauvaises intentions ;l'établissement d'un programme correctif soumettant les employés à un niveau approprié de vérification au fil du temps ;cependant, compte tenu du faible coût et de la valeur ajoutée des procédures actuelles, cet exercice peut être perçu comme peu prioritaire.

Annexe 2 : La vérification préalable de l'intégrité au Fonds mondial actuellement

Définition du contexte de la vérification préalable de l'intégrité, laquelle devient prioritaire (3/3)

Contexte	Niveau de risque	Recommandation – Que doit faire le Fonds mondial ?
Fournisseurs du Fonds mondial	<p>Oui. Globalement, les fournisseurs du Fonds mondial présentent une multitude de risques, la vérification préalable de l'intégrité ne constituant qu'une solution partielle à leur identification.</p> <p>Les achats sont soumis à quelques procédures de vérification préalable de l'intégrité, qui sont néanmoins très sollicitées et les membres de ce département ont récemment déployé des efforts considérables aux fins de les élargir.</p> <p>Quasiment aucune entité liée aux dépenses directes (mécanisme d'achat groupé) n'est soumise à des vérifications préalables suffisantes quand son profil le justifie. En cas de risque élevé, des vérifications de la chaîne d'approvisionnement et des visites sur le terrain pourraient être plus appropriées qu'une vérification préalable de l'intégrité. De nouveaux risques pour l'intégrité pourraient émerger du fait des nouvelles méthodes utilisées par le Fonds mondial, par exemple le recours au secteur privé pour la logistique.</p> <p>Eu égard aux dépenses indirectes (achats institutionnels), le recours à des consultants (personnes morales et physiques) constitue une source évidente de risque élevé. Les procédures de vérification préalable de l'intégrité en sont à leurs prémices et doivent être renforcées aux fins d'évaluer dûment les risques des entités pertinentes.</p>	<ul style="list-style-type: none">La vérification préalable de l'intégrité est d'autant plus pertinente pour les fournisseurs quand elle est utilisée « isolément » pour les consultants. Deux facteurs de risques probables doivent ici être prioritaires : l'exposition politique et les risques de corruption ; le responsable ou le département du recrutement doit fournir un argumentaire solide pour chaque risque dans le cadre de la vérification préalable, et traiter chaque risque individuellement.La vérification préalable de l'intégrité sera très probablement jugée insuffisante, et entraînera sans doute l'établissement d'autres outils de gestion de la chaîne d'approvisionnement.Au vu des soutiens en faveur de la vérification préalable de l'intégrité (et des mesures alternatives ou des améliorations) relative à l'approvisionnement, la priorité pourrait être donnée à un projet plus vaste que la mise en œuvre de ces vérifications, mené parallèlement aux travaux visant les entités standard.

Annexe 3

Options d'appropriation des procédures de vérification préalable de l'intégrité (1/2)

Option	Avantages	Inconvénients
<p>Département des questions juridiques et de la conformité : Dans le secteur privé, les entreprises chargent généralement leur département des questions juridiques et de la conformité d'établir et de superviser des procédures de vérification préalable de l'intégrité. Ce cas de figure est encore plus manifeste quand i) des raisons juridiques et réglementaires claires justifient une vérification préalable de l'intégrité et ii) l'unité chargée de la conformité est suffisamment importante pour traiter les questions de conformité liées à l'institution/l'éthique en général.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Une volonté prononcée de satisfaire aux critères juridiques et réglementaires en matière de vérification préalable de l'intégrité entraînerait probablement une démarche « minimaliste ». Les ressources allouées à ces vérifications seraient minimisées autant que possible.▪ Si l'institution décidait d'intégrer ces vérifications, y compris pour des raisons non juridiques et réglementaires, le département juridique pourrait ne pas disposer des ressources et d'une indépendance suffisantes pour analyser les risques, ou de l'expertise en matière de supervision de ces vérifications.	<ul style="list-style-type: none">▪ En 2014, le Conseil d'administration a décidé de séparer les questions d'éthique et d'intégrité des questions juridiques et de conformité.▪ Le département juridique pourrait ne pas posséder les ressources et l'indépendance nécessaires aux analyses (des risques en matière de corruption) ou de l'expertise spécifique dans les domaines du test, de la vérification et du suivi des vérifications préalables des équipes opérationnelles.
<p>Unité indépendante de la conformité : Quelques institutions financières internationales ont établi une équipe centralisée des questions de conformité des activités et de l'intégrité aux fins de garantir notamment des vérifications préalables de l'intégrité adaptées selon des critères rigoureux.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ L'efficacité et la pérennité des vérifications préalables de l'intégrité nécessiterait l'établissement d'une unité interne chargée de la conformité, dont le mandat s'étendrait au-delà des questions de conformité purement juridique ou réglementaire.	<ul style="list-style-type: none">▪ Cette solution se justifie uniquement si l'unité de la conformité est transversale au sein de l'institution. Si son mandat n'est pas nettement élargi, la mise en place d'une unité dédiée à la supervision de la vérification préalable de l'intégrité pourrait manquer d'efficacité au regard des coûts. Il serait efficace de déployer des ressources aux fins de gérer la vérification préalable et de la faciliter, mais probablement en y incluant des responsabilités à valeur ajoutée, liées à l'éthique et à l'intégrité.

Annexe 3

Options d'appropriation des procédures de vérification préalable de l'intégrité (2/2)

Option	Avantages	Inconvénients
<p>Département de l'éthique : Dans certaines institutions, l'unité ou le directeur chargé des questions d'éthique rend compte à d'autres personnes responsables des aspects d'un programme de vérification préalable de l'intégrité. Il fait partie d'une unité indépendante chargée de l'intégrité et de la lutte contre la corruption. Ainsi, l'unité ou le directeur chargé des questions d'éthique est rarement tenu de gérer la vérification préalable de l'intégrité sans mandat élargi.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Dans le registre institutionnel des risques, les risques liés à l'éthique sont gérés par ce département.▪ Ce poste est le spécialiste des questions d'éthique et d'intégrité. Il veille à atténuer efficacement les risques liés à l'éthique et à l'intégrité.	<ul style="list-style-type: none">▪ Le fait que l'unité chargée de l'éthique doive confirmer dans quelle mesure le Fonds mondial a pleinement et efficacement appliqué ses politiques, codes et exigences en matière d'éthique et d'intégrité l'empêche de s'impliquer dans la supervision de la mise en œuvre des procédures de vérification préalable de l'intégrité. Son mandat devrait alors être modifié.
<p>Département de la gestion des risques : Ce département peut être un candidat tout trouvé pour gérer les procédures de vérification préalable de l'intégrité. Plusieurs institutions financières internationales confient ces questions au département de la gestion des risques.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Dans le cadre de l'atténuation efficace des risques, le département de la gestion des risques est notamment tenu de superviser la vérification préalable de l'intégrité. Cette volonté se retrouve dans le projet d'établissement de procédures y afférentes lancé en 2013.▪ Il peut s'appuyer sur cette responsabilité pour aider la direction à analyser dûment les risques et à évaluer les implications possibles y afférentes, notamment à vérifier si elle a décidé d'accepter ces risques ou de dépasser les limites établies.	<ul style="list-style-type: none">▪ Cela peut entraver la capacité du département de la gestion des risques à garantir l'impartialité des conseils fondés sur le risque fournis aux équipes dont la vérification préalable a été transmise au niveau hiérarchique supérieur en raison de risques importants.

Annexe 4 : Niveaux de vérification possibles

Vérification	Description de la vérification préalable	Élément possible
Omise	L'entité n'a pas besoin de se soumettre à une vérification.	N/A
Simplifiée	Une autocertification ou une déclaration est généralement requise et des vérifications très sommaires sont réalisées (casier judiciaire, financement terroriste, etc.)	Déclaration, publication, historique des sanctions, vérifications des listes de surveillance
Standard	Une autocertification et/ou une déclaration est réalisée, ainsi que des vérifications sommaires et quelques recherches dans les documents publics (vérification de la réputation).	Recherche de la vérification, couverture médiatique négative, recherche d'information en ligne structurée, contrôle formel des références
Renforcée	Une recherche complète et détaillée des dossiers publics sur l'entité est effectuée, notamment sur les domaines touchant au risque pour la réputation (empreinte de l'entreprise, exposition du secteur, exposition politique, etc.)	Recherche en ligne détaillée, récupération des dossiers publics (en ligne), récupération des dossiers publics (manuelle)
Renforcée +	Au regard de la décision, une vérification préalable de l'intégrité supplémentaire (notamment une collecte d'information) est réalisée.	Vérification préalable de l'intégrité latérale, renseignement humain (interne/externe)