

### Gérer les menaces pesant sur l'intégrité dans le domaine de l'infrastructure

Des risques pour l'intégrité peuvent survenir à chaque étape du cycle de vie de l'infrastructure et donner lieu à une utilisation inappropriée des ressources ou à un comportement impropre. Pendant des crises, lorsque des interventions rapides s'imposent et que certaines mesures de protection sont levées, ils peuvent s'accroître et nécessiter des garde-fous adéquats. Les recommandations de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures et sur l'intégrité publique (OCDE, 2020, 2017) insistent sur l'adoption d'une approche fondée sur le risque pour recenser, atténuer et remédier à ceux qui menacent l'intégrité, comme la fraude, la collusion, la corruption, la pression morale ou d'autres pratiques contraires à l'éthique, aux différentes phases du cycle de vie de l'infrastructure, et sur la mise au point de mécanismes de contrôle adaptés.

L'IGI (indicateur de gouvernance des infrastructures) de l'OCDE sur l'intégrité donne un aperçu de la situation des pays membres dans cinq sous-rubriques liés à la gestion des risques pour l'intégrité dans la gouvernance des infrastructures : des approches fondées sur le risque, dispositifs de contrôle interne et externe, gestion des conflits d'intérêts et des risques pour l'intégrité, et des mécanismes d'application. L'indicateur ne mesure pas l'efficacité ou la qualité de la mise en œuvre de ces dispositifs. Les valeurs par pays sont comprises entre 0.29 et 0.88, la moyenne étant de 0.69 (graphique 8.5). Dans l'ensemble, les pays affichent des scores plus faibles en ce qui concerne l'approche basée sur les risques (0.59) et de gestion des conflits d'intérêts (0.51) que dans les autres sous-rubriques de l'indice.

La gestion des infrastructures présente un risque élevé de manquement à l'intégrité en raison de l'importance des ressources en jeu, de la complexité des opérations d'infrastructure, comme celles qui nécessitent des montages financiers comme les partenariats public-privé, les concessions, etc. et des modes de passation de marchés élaborés, et de la multiplicité des parties prenantes concernées. Cibler précisément ces risques peut nécessiter des mesures et instruments adaptés, mis en œuvre conformément et sans faille à l'approche de l'intégrité dans l'ensemble de l'administration publique. Actuellement, seuls 59 % des pays de l'OCDE dont les données sont disponibles (16 sur 27) abordent explicitement les menaces pour l'intégrité publique dans le cadre de gestion des risques appliqué aux infrastructures. Moins nombreux (12 sur 26, soit 46 %) sont ceux qui évaluent les risques pesant sur l'intégrité publique pour toutes les entreprises d'infrastructure, ou du moins les plus importantes, et identifient au minimum les formes importantes de manquement à l'intégrité, les acteurs susceptibles d'y participer, ainsi que la probabilité et les effets escomptés si un risque devait se concrétiser (tableau 8.6).

Dans les pays de l'OCDE, la gestion des conflits d'intérêts dans le domaine des projets d'infrastructure s'inscrit souvent dans un cadre plus large pour tous les agents publics. Néanmoins, 64 % des pays de l'OCDE (18 sur 28) ont mis en place une politique ou un cadre institutionnel formels relatifs aux conflits d'intérêts exclusivement destinés aux responsables de la gestion des infrastructures. Ces cadres peuvent comporter des lignes directrices précises, des études de cas ou des manuels pratiques pour appliquer les règles et les politiques en matière de conflits d'intérêts aux activités menées tout au long du cycle des infrastructures, et visent à prévenir et à gérer les conflits d'intérêts pendant les phases d'évaluation et de sélection des projets, d'appel d'offres et d'attribution des marchés, de gestion des contrats, et d'évaluation et d'audit. Seule la Lituanie dispose d'un cadre de gestion des conflits d'intérêts destiné exclusivement aux responsables de la gestion des infrastructures et couvrant les cadeaux et gratifications, et ce n'est qu'au Costa Rica, en Lituanie et en Suisse que ces cadres couvrent leur emploi antérieur ou postérieur à la fonction publique (tableau 8.6). Il est possible d'accroître la fourniture d'illustrations et de lignes directrices sur la manière dont les évaluations des risques d'intégrité et les politiques en matière de conflits d'intérêts pourraient être appliquées à la gestion des infrastructures.

#### Méthodologie et définitions

Les données proviennent de l'Enquête de 2022 de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures conduite en mai 2022 qui regroupe les réponses de 34 pays de l'OCDE. Le Danemark, la Hongrie, Israël et les Pays-Bas n'y ont pas participé. L'enquête porte sur les mesures et pratiques en place au niveau national/fédéral pendant sa mise en œuvre (de mai à octobre 2022), et ne couvre pas celles qui sont propres aux échelons infranationaux. L'Espagne et les États-Unis ont signalé des changements depuis. Les répondants sont essentiellement de hauts fonctionnaires de ministères centraux/fédéraux de l'infrastructure, des travaux publics et des finances, d'organismes d'infrastructure et d'autres ministères compétents. L'IGI sur l'intégrité comporte cinq sous-rubriques de même coefficient (20 %) : les approches basées sur le risque, le contrôle interne et externe, le cadre réglementaire, les pratiques d'autorisation et la gouvernance des régulateurs économiques. L'indice global est compris entre 0 (valeur la plus basse) et 1 (la plus élevée).

Par « intégrité publique », on entend la conformité et l'adhésion sans faille à une communauté de valeurs, de principes et de normes éthiques aux fins de protéger l'intérêt général contre les intérêts privés et de lui accorder la priorité sur ces derniers au sein du secteur public (OCDE, 2017).

Il y a conflit d'intérêt dans la fonction publique lorsqu'un agent public possède à titre privé des intérêts qui pourraient influencer indûment la façon dont il s'acquitte de ses obligations et de ses responsabilités (OCDE, 2003).

#### Pour en savoir plus

- OCDE (2020), « Recommandation du Conseil sur la gouvernance des infrastructures », *Instruments juridiques de l'OCDE*, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0460>.
- OCDE (2017), « Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique », *Instruments juridiques de l'OCDE*, OCDE, Paris, .
- OCDE (2003), « Recommandation du Conseil sur les lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public », *Instruments juridiques de l'OCDE*, OCDE, Paris <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0316>.

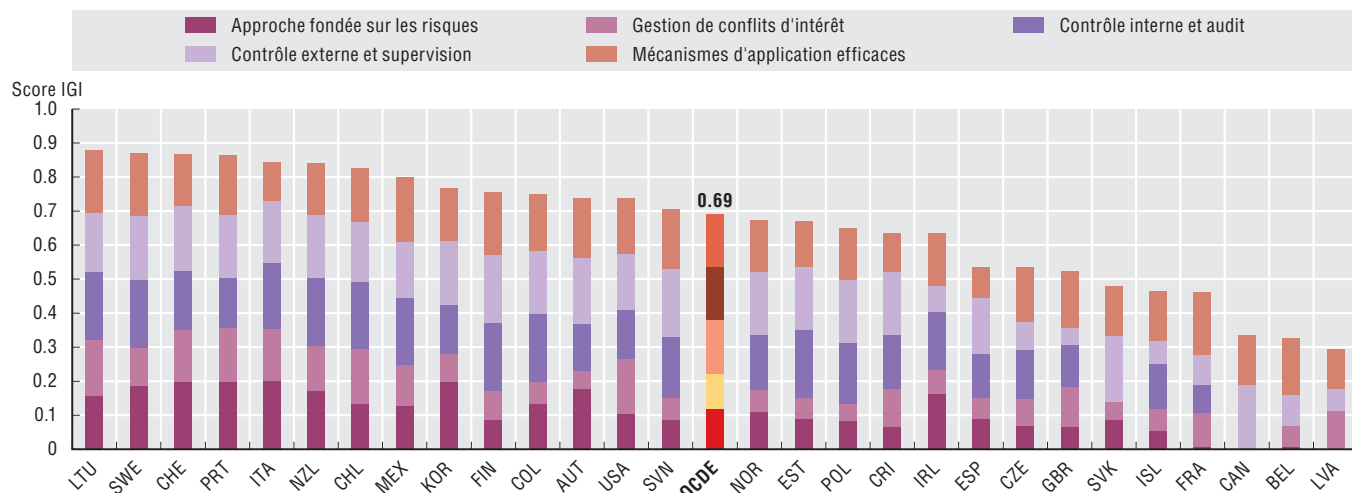
#### Notes relatives aux graphiques

- Les données pour l'Allemagne, l'Australie, la Grèce, le Japon, le Luxembourg et Türkiye ne sont pas disponibles. Les données pour la Belgique sont basées sur les réponses de la Flandre uniquement.
- 8.5. Les données de la Belgique (Flandres) et de la République slovaque ne sont pas complètes pour cet indicateur. Pour le Canada, seules les sous-rubriques applicables au niveau fédéral sont présentées. Le graphique ne comprend que les sous-rubriques pour lesquelles on dispose de données complètes (les scores des pays dont les données sont incomplètes ne sont pas pris en compte dans la moyenne de l'OCDE).
- 8.6. Depuis la mise en œuvre de l'enquête, le plan de redressement, de transformation et de résilience de l'Espagne renforce les exigences en matière d'évaluation du risque d'intégrité des entreprises d'infrastructure dans le cadre du plan.

## 8. PLANIFICATION ET MISE EN SERVICE DES INFRASTRUCTURES

### Gérer les menaces pesant sur l'intégrité dans le domaine de l'infrastructure

#### 8.5. Gestion des risques qui menacent l'intégrité de la prise de décisions en matière d'infrastructures, 2022



Source : OCDE (2022), Enquête sur la gouvernance des infrastructures – Partie III : appliquer une approche gouvernementale intégrée à la gestion des risques qui menacent l'intégrité.

StatLink <https://stat.link/gpxt9s>

#### 8.6. Mesures et outils disponibles pour cibler les risques à l'intégrité dans la gestion des infrastructures, 2022

Pays	Risques pour l'intégrité pris en compte dans le cadre de la gestion des risques liés aux infrastructures	Évaluation des risques pour l'intégrité des grands projets d'infrastructure	Cadre politique ou institutionnel pour les conflits d'intérêts	Règles relatives aux cadeaux et aux gratifications	Règles relatives à l'emploi pré ou post-public
Autriche	✓	■	◆	◆	◆
Belgique (Flandres)	×	△	◆	◆	◆
Canada	–	–	◆	◆	–
Chili	✓	○	◆◆	◆	◆
Colombie	×	■	◆	◆	◆
Corée	✓	■	◆	◆	◆
Costa Rica	✓	○	◆	◆	●
Espagne	✓	○	◆◆	◆	◆
Estonie	×	▲	◆◆	◆	◆
États-Unis	×	▲	◆	◆	◆
Finlande	×	□	◆◆	◆	◆
France	×	△	◆◆	◆	◆
Irlande	✓	□	◆◆	◆	◆
Islande	×	○	◆◆	◆	×
Italie	✓	■	◆◆	◆	◆
Lettonie	×	○	◆◆	◆	◆
Lituanie	✓	□	◆◆	●	●
Mexique	✓	▲	◆◆	◆	◆
Norvège	✓	..	◆◆	◆	◆
Nouvelle-Zélande	✓	▲	◆◆	◆	×
Pologne	✓	▲	◆◆	◆	×
Portugal	✓	■	◆	◆	◆
République slovaque	×	□	◆	◆	◆
République tchèque	×	△	◆◆	◆	◆
Royaume-Uni	✓	○	◆◆	◆	◆
Slovénie	×	□	◆◆	◆	◆
Suède	✓	□	◆	◆	◆
Suisse	✓	■	◆◆	◆	●
<b>Total OCDE</b>			◆◆	◆	●
✓ Oui	16				
■ Toujours		6			
□ Souvent		6			
▲ Parfois		5			
△ Rarement		3			
○ Jamais		6			
● Exclusif pour les fonctionnaires chargés de la gestion des infrastructures			18	1	3
◆ Applicable à tous les agents de l'État			28	27	21
×	11				3
– Non applicable	1	1			1
.. Indisponible		1			

Source : OCDE (2022), Enquête sur la gouvernance des infrastructures – Partie III : appliquer une approche gouvernementale intégrée à la gestion des risques qui menacent l'intégrité.

StatLink <https://stat.link/l5s7iv>



Extrait de :  
**Government at a Glance 2023**

Accéder à cette publication :  
<https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

OCDE (2023), « Gérer les menaces pesant sur l'intégrité dans le domaine de l'infrastructure », dans *Government at a Glance 2023*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/ec6588f7-fr>

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :  
<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.