



Douze signaux d'alerte : Risques de corruption dans l'octroi de permis et l'attribution de contrats dans le secteur extractif

Aaron Sayne, Alexandra Gillies et Andrew Watkins

AVRIL 2017

Sommaire

RÉSUMÉ.....	1
INTRODUCTION	3
DOUZE SIGNAUX D'ALERTE.....	11
1. Le gouvernement permet à une entreprise qui ne semble pas qualifiée de participer au processus d'attribution d'un contrat, ou de le remporter	11
2. Une entreprise ou un individu ayant un passé controversé ou criminel participe au processus d'attribution d'un contrat ou le remporte	14
3. Une entreprise participant au processus d'attribution d'un contrat ou l'ayant remporté a une relation actionnariale ou de type commercial avec une personne politiquement exposée, ou avec une entreprise dans laquelle une PPE a une participation	16
4. Une entreprise participant au processus d'attribution d'un contrat ou l'ayant remporté présente des signes indiquant qu'une PPE en est le propriétaire réel caché.....	18
5. Un fonctionnaire intervient dans le processus d'attribution d'un contrat au profit d'une entreprise particulière.....	21
6. Une entreprise effectue des paiements, offre des cadeaux ou accorde des faveurs à une PPE ayant de l'influence sur le processus de sélection.....	24
7. Un fonctionnaire en mesure d'influencer le processus de sélection est en situation de conflit d'intérêts.....	27
8. La concurrence dans le processus d'attribution d'un contrat est délibérément restreinte.....	29
9. Une entreprise utilise un intermédiaire pour obtenir un avantage dans le processus d'attribution.....	32
10. Un paiement effectué par l'entreprise retenue est détourné du compte public concerné.....	35
11. Les modalités convenues du contrat s'écartent considérablement des normes de l'industrie ou du marché.....	37
12. L'entreprise retenue ou ses parts sont vendues pour un profit important sans qu'un travail substantiel ait été réalisé.....	40
CONCLUSION.....	42
ANNEXES.....	43
Annexe A. Processus de sélection des cas.....	43
Annexe B. Pays couverts par les études de cas examinées (49 au total).....	44
Annexe C. Autres ressources sur la détection des risques de corruption.....	45
NOTES DE FIN	46

Résumé

En posant les bonnes questions, les organes de surveillance peuvent détecter et prévenir la corruption dans les secteurs pétrolier, gazier et minier. Si les systèmes de corruption sont souvent complexes et opaques, les parties impliquées ne font pas preuve d’une imagination sans limites : des schémas clairs et des signes similaires de comportement problématiques existent dans les pays riches en ressources.

Pour les découvrir, nous avons examiné plus de 100 exemples concrets d’octroi de permis et d’attribution de contrat dans les secteurs pétrolier, gazier et minier ayant fait l’objet d’allégations de corruption. Ces cas concernent 49 pays producteurs de ressources et comprennent l’octroi de permis d’exploration et de production, ainsi que des contrats de service et des contrats sur le commerce des matières premières. Pour chaque cas, nous nous sommes posé la question suivante : quels signes auraient pu inciter les autorités ou les organes de surveillance à redoubler de vigilance ?

En nous fondant sur ce travail, nous avons développé une liste de 12 signaux d’alerte accompagnés chacun d’exemples concrets. La liste de nos signaux d’alerte sur la corruption est un instrument d’enquête et non de prévision. Nos lecteurs ne doivent pas interpréter la présence d’un signal d’alerte comme une preuve de corruption. Inversement, ce n’est pas parce qu’un accord ne présente aucun de ces signaux qu’il est exempt de corruption. La liste s’attache à des caractéristiques particulières de l’octroi de permis plutôt qu’à des facteurs contextuels (tels que les niveaux de transparence ou le respect de l’État de droit) qui affectent également les niveaux de corruption. Comme on le verra plus loin, en choisissant de nous attacher aux affaires de corruption avérées, notre échantillon présente deux partis-pris : nous n’avons pas examiné les cas dans lesquels la corruption est restée cachée et ceux pour lesquels il n’existait aucune allégation de corruption.

Compte tenu de ces réserves, notre liste de 12 signaux d’alerte et de leurs exemples, associés à une analyse et une mise en contexte spécifiques au pays, offre un outil concret et pratique pour aider à réduire les risques de corruption dans l’octroi de permis et l’attribution de contrats. Cet outil peut informer l’élaboration des processus d’octroi par les responsables gouvernementaux, les contrôles de diligence raisonnable menés par les entreprises et les États, ainsi que les activités de surveillance menées par les parlementaires, les journalistes, les autorités judiciaires et d’autres groupes.

Les douze signaux d'alerte sont les suivants :

- 1 Le gouvernement permet à une entreprise qui ne semble pas qualifiée de participer au processus d'attribution d'un contrat, ou de le remporter.
- 2 Une entreprise ou un individu ayant un passé controversé ou criminel participe au processus d'attribution d'un contrat ou le remporte .
- 3 Une entreprise participant au processus d'attribution d'un contrat ou l'ayant remporté a une relation actionnariale ou de type commercial avec une personne politiquement exposée (PPE), ou avec une entreprise dans laquelle une PPE a une participation
- 4 Une entreprise participant au processus d'attribution d'un contrat ou l'ayant remporté présente des signes indiquant qu'une PPE en est le propriétaire réel caché.
- 5 Un fonctionnaire intervient dans le processus d'attribution d'un contrat, au profit d'une entreprise particulière.
- 6 Une entreprise effectue des paiements, offre des cadeaux ou accorde des faveurs à une PPE ayant de l'influence sur le processus de sélection
- 7 Un fonctionnaire en mesure d'influencer le processus de sélection est en situation de conflit d'intérêts.
- 8 La concurrence dans le processus d'attribution d'un contrat est délibérément restreinte.
- 9 Une entreprise utilise un intermédiaire pour obtenir un avantage dans le processus d'attribution.
- 10 Un paiement effectué par l'entreprise retenue est détourné du compte public concerné
- 11 Les modalités convenues du contrat s'écartent considérablement des normes de l'industrie ou du marché.
- 12 L'entreprise retenue ou ses parts sont vendues pour un profit important sans qu'un travail substantiel ait été réalisé.

Introduction

En posant les bonnes questions, les organes de surveillance peuvent détecter et prévenir la corruption dans les secteurs pétrolier, gazier et minier. Les systèmes utilisés par les acteurs corrompus peuvent être complexes et opaques, faisant appel à des transactions compliquées, à de nombreuses entités légales et à des juridictions étrangères où le secret bancaire est la norme, et impliquant une large gamme d'acteurs. Ces systèmes évoluent également dans le temps – notamment dès que les acteurs de la transparence mettent au jour leurs techniques de pots-de-vin préférées. Pour autant, les parties impliquées ne font pas preuve d'une imagination sans limites : des schémas clairs et des signes similaires de comportement problématiques existent dans les pays riches en ressources.

Pour les découvrir, nous avons examiné plus de 100 cas concrets d'octroi de permis et d'attribution de contrat dans les secteurs pétrolier, gazier et minier ayant fait l'objet d'allégations de corruption. Ces cas concernent 49 pays producteurs de ressources. Pour chaque cas, nous nous sommes posé la question suivante : quels signes auraient pu inciter les autorités ou les militants à redoubler de vigilance ? En nous fondant sur ce travail, nous avons développé une liste de signaux d'alerte pouvant guider et contribuer à prioriser les efforts des organes de surveillance afin de prévenir ou de détecter les futurs cas de corruption.

Dans bon nombre des exemples que nous avons analysés, la corruption a entraîné des pertes majeures pour le pays producteur de ressources. Dans certains de ces cas, les fonctionnaires ont sélectionné des entreprises sous-qualifiées ou irresponsables incapables d'exécuter le projet ; dans d'autres, ils ont détourné des fonds qui auraient dû bénéficier à la population. La corruption dans l'octroi de permis et l'attribution de contrat peut également mettre à mal l'intégrité et la performance d'institutions publiques essentielles, fragilisant leur aptitude générale à gérer le secteur. Cela peut faire fuir les investisseurs prudents, qui ne souhaitent pas voir leur nom associé à un scandale. Les impacts de la corruption sur les entreprises sont également considérables : procès et condamnations médiatisés, notamment dans le cadre de la loi américaine sur les pratiques de corruption dans les transactions à l'étranger (Foreign Corrupt Practices Act - FCPA) ; des milliards de dollars d'amendes, de pénalités et de frais professionnels ; une baisse du prix de leurs actions ; des contrats avortés ; une couverture négative dans la presse, de la part des organisations non gouvernementales (ONG) ou d'autres observateurs du secteur ; et des atteintes à leur réputation.

Nous pensons que les organes de surveillance, qu'ils soient gouvernementaux ou non, et les acteurs du secteur privé peuvent utiliser la liste de signaux d'alerte présentée dans ce rapport comme un outil de prévention de ce type de risques. Lorsque les régulateurs, les autorités judiciaires, les parlementaires, les journalistes, les militants ou les investisseurs constatent certains signaux d'alerte, ils doivent se poser des questions et chercher à en savoir plus. Dans certains cas, ces interrogations donneront lieu à des justifications plausibles. Dans d'autres, cette vigilance accrue pourra révéler des pratiques corrompues.

COMPRENDRE ET UTILISER LA LISTE

Cette liste de signaux d'alerte est un instrument d'enquête, pas de prévision. À l'examen d'un processus d'adjudication, nos lecteurs ne doivent pas interpréter la présence d'un signal d'alerte comme une preuve de facto de corruption. Inversement, ce n'est pas parce qu'un accord ne présente aucun de ces signaux qu'il est exempt de corruption. Comme nous le verrons ci-dessous, la liste n'est pas exhaustive et se fonde sur deux partis-pris non négligeables. Néanmoins, nous pensons qu'elle peut constituer un outil utile et fiable dans le cadre de la diligence raisonnable et de la gestion des risques de corruption dans l'octroi de permis et l'attribution de contrat.

Nous avons examiné plus de 100 cas concrets d'octroi de permis et d'attribution de contrats dans les secteurs pétrolier, gazier et minier ayant fait l'objet d'allégations de corruption. Ces cas concernent 49 pays producteurs de ressources.

Portée de l’étude et sélection des cas

Notre liste ne concerne que les phases d’octroi de permis et d’attribution de contrats de la chaîne décisionnelle du secteur extractif. En sélectionnant les cas à analyser, nous nous sommes penchés sur ceux dans lesquels le gouvernement d’un pays producteur a directement attribué un contrat ou un permis du secteur extractif, et ceux où une adjudication par une partie privée nécessitait son autorisation – un contrat de services dans le secteur du pétrole par exemple¹. Les types d’adjudications comprennent l’octroi de permis d’exploration et d’exploitation, les contrats de service, et l’octroi de permis pour le négoce et le transport de matières premières. Les exemples que nous avons examinés portent également sur différents processus d’adjudication, allant d’appels d’offres concurrentiels au principe du premier arrivé, premier servi, en passant par les attributions directes et les transferts de permis. Nous avons choisi des cas de corruption avérée ou suspectée. Afin de prendre en compte le maximum de pratiques pertinentes, nous avons adopté une définition large de la corruption comme étant « l’abus de pouvoir à des fins d’enrichissement personnel »².

Nous nous sommes concentrés sur la phase d’adjudication, car cette étape a entraîné une corruption majeure dans le passé, et parce qu’elle présente d’importantes opportunités pour ce type de pratiques. Des fonctionnaires sélectionnent une entreprise qui se voit ainsi octroyer une opportunité commerciale très rentable. En fonction du contexte politique et socio-économique, ces fonctionnaires peuvent subir d’importantes pressions ou avoir un intérêt à utiliser leur pouvoir afin d’obtenir des avantages pour eux-mêmes ou leurs alliés. Les entreprises, pour leur part, peuvent être incitées à manipuler les processus d’attribution afin d’obtenir les faveurs des fonctionnaires chargés d’effectuer la sélection.

Deuxièmement, et sur une note plus positive : l’octroi de permis et l’attribution de contrats sont des étapes bien précises, ce qui signifie que les organes de surveillance peuvent exercer leur fonction avec plus d’efficacité. La corruption peut se manifester tout au long de la chaîne de valeur du secteur extractif, de l’octroi de permis à la réglementation relative aux entreprises en passant par le recouvrement et l’allocation des recettes de l’État. Contrairement aux décisions réglementaires de routine, l’octroi de permis se produit à un instant déterminé ; il est généralement annoncé publiquement, soumis à des règles établies, couvert par les médias et, dans certains pays, nécessite l’approbation du parlement. Par conséquent, les processus d’adjudication sont des événements concrets que les journalistes, les militants, les parlements et les autorités anticorruption peuvent analyser, souvent grâce à des informations disponibles publiquement.

L’annexe A de ce rapport présente plus en détail la méthode et les motifs de nos choix d’exemples. L’annexe B liste les 48 pays concernés par les cas sélectionnés.

Identifier les signaux d’alerte

Afin d’identifier les signaux d’alerte, nous avons analysé la manière dont se sont déroulées les affaires sélectionnées, à la recherche des indicateurs que les organes de surveillance auraient pu relever et qui auraient pu les amener à effectuer des vérifications supplémentaires. Nous avons pris en compte les signaux d’alerte présents dans au moins quatre des cas étudiés. La fréquence des différents signaux d’alerte varie grandement. Le tableau 1 indique, pour chaque signal, le nombre de cas où il a été retrouvé.

Les processus d’adjudication sont des événements concrets que les journalistes, les militants, les parlements et les autorités anticorruption peuvent analyser, souvent grâce à des informations disponibles publiquement.

Signaux d'alerte	d'occurrences sur 100 cas
6 Une entreprise effectue des paiements, offre des cadeaux ou accorde des faveurs à une PPE ayant de l'influence sur le processus de sélection.	58
4 Une entreprise participant au processus d'attribution d'un contrat ou l'ayant remporté présente des signes indiquant qu'une PPE en est le propriétaire réel caché.	55
1 Le gouvernement permet à une entreprise qui ne semble pas qualifiée de participer au processus d'attribution d'un contrat, ou de le remporter.	54
5 Un fonctionnaire intervient dans le processus d'attribution d'un contrat, au profit d'une entreprise particulière.	49
8 La concurrence dans le processus d'attribution d'un contrat est délibérément restreinte.	38
7 Un fonctionnaire en mesure d'influencer le processus de sélection est en situation de conflit d'intérêts	36
11 Les modalités convenues du contrat s'écartent considérablement des normes de l'industrie ou du marché.	35
3 Une entreprise participant au processus d'attribution d'un contrat ou l'ayant remporté a une relation actionnariale ou de type commercial avec une PPE, ou avec une entreprise dans laquelle une PPE a une participation.	30
9 Une entreprise utilise un intermédiaire pour obtenir un avantage dans le processus d'attribution.	28
2 Une entreprise ou un individu ayant un passé controversé ou criminel participe au processus d'attribution d'un contrat ou le remporte.	23
10 Un paiement effectué par l'entreprise retenue est détourné du compte public concerné.	19
12 L'entreprise retenue ou ses parts sont vendues pour un profit important sans qu'un travail substantiel ait été réalisé	12

Tableau 1. Classement des signaux d'alerte en fonction de leur fréquence

Pour le choix des signaux d'alerte, nous nous sommes concentrés sur certains aspects uniquement des transactions d'attribution, et avons examiné :

- 1 les caractéristiques des entreprises, des organes gouvernementaux ou des individus concernés
- 2 les pratiques des entreprises, des organes gouvernementaux ou des individus concernés
- 3 les résultats, en particulier ceux défavorables à l'intérêt public

Le présent rapport exclut plusieurs types de signaux d'alerte qui apparaissent sur les listes de contrôle établies par d'autres organisations, telles que celles mentionnées ci-dessous dans la section relative aux études connexes. Nous n'avons pas considéré comme un signal d'alerte toute faiblesse inhérente aux processus, comme le manque de transparence ou de concurrence d'une procédure d'appel d'offres. Nous reconnaissons que ces caractéristiques peuvent contribuer à prévenir la corruption, qu'elles constitueraient probablement des recommandations urgentes de tout effort de réforme des procédures d'adjudication d'un pays. Cependant, nous souhaitons que la liste des signaux d'alerte puisse s'appliquer à tous les types de processus d'adjudication, qu'ils soient bien structurés ou non.

Nous n'avons pas non plus tenu compte des facteurs contextuels, tels que le niveau général de transparence, de responsabilité, d'ouverture de l'espace civique, de respect de l'État de droit ou de perception de la corruption³. Les transactions d'attribution ne se déroulent pas hors de tout contexte, et l'environnement institutionnel, politique et juridique général influence la probabilité d'actes de corruption. Dans les pays où la transparence est limitée, ou lorsque les organes de surveillance, tels que les journalistes, ne peuvent remettre en cause les décisions du pouvoir sans craindre la répression, il devient plus facile de se livrer à des actes de corruption en toute impunité. Dans la section ci-dessous sur l'importance du contexte, nous expliquons plus en détail comment le climat général de gouvernance doit influencer la réponse à apporter en cas de signaux d'alerte spécifiques à une transaction tels que ceux que nous soulignons ici.

Nous avons exclu ces catégories de facteurs – faiblesses procédurales et contexte – de la liste des signaux d'alerte afin de créer une liste qui soit largement applicable à différents types de procédures d'adjudication et de contextes nationaux. Néanmoins, ces facteurs plus généraux doivent bien sûr être pris en compte par les autorités et les entreprises lorsqu'elles cherchent à évaluer les risques de corruption.

Dans les pays où la transparence est limitée, ou lorsque les organes de surveillance, tels que les journalistes, ne peuvent remettre en cause les décisions du pouvoir sans craindre la répression, il devient plus facile de se livrer à des actes de corruption en toute impunité.

Forces et limites

Les cas que nous avons sélectionnés présentent deux limites non négligeables. Premièrement, nos recherches se sont concentrées sur les documents disponibles publiquement et sur les cas avérés. Nos principales sources ont donc été les plaintes devant les tribunaux et les dépôts réglementaires, les articles de presse et les rapports d'ONG. Nous nous sommes également quasiment exclusivement limités aux documents disponibles en anglais, en français ou en espagnol⁴. Cela signifie que notre échantillon de données tend à surreprésenter les types de corruption qui attirent l'attention des autorités judiciaires ou d'autres organes de surveillance. Les systèmes ou pratiques de corruption qui ont jusqu'ici échappé à l'attention du public ne seront pas décrits ici. Il peut s'agir par exemple de corruption dans des régimes autoritaires où la vigilance publique vis-à-vis de la corruption du pouvoir est fortement limitée, ou de pratiques d'entreprises non occidentales, qui n'attirent pas autant l'attention des autorités judiciaires américaines et européennes, de la presse et des ONG, qui constituent les principales sources de nos données. Enfin, les cas ignorés peuvent inclure certains systèmes de corruption très efficaces et sophistiqués, qui n'ont pour l'heure pas été mis au jour.

Une seconde limite, liée à la première, est que nous n'avons examiné que des cas ayant soulevé des soupçons de corruption, et nous n'avons donc pas de groupe de contrôle de cas de non-corruption à titre de comparaison. Notre approche a été de nous pencher sur une série de décisions d'adjudication ayant suscité des controverses quant à une éventuelle

corruption, et d'identifier certains signaux d'alerte que les organes de surveillance auraient pu relever lors du déroulement de ces procédures d'attribution. Par conséquent, nous ne sommes pas en mesure d'indiquer le degré de corrélation entre la présence de signaux de notre liste et des pratiques corrompues, ou leur absence des cas exempts de toute corruption. Une autre méthodologie pourrait examiner un échantillon plus large de procédures d'adjudication, comprenant à la fois des cas de corruption et des cas de non-corruption, afin d'identifier les caractéristiques des procédures qui correspondent aux cas de corruption. Des travaux de recherche complémentaires utilisant cette dernière approche pourraient s'avérer utiles s'ils peuvent permettre d'établir avec plus de fiabilité le degré et la fréquence de corrélation entre les différents signaux d'alerte et les pratiques de corruption⁵.

Ces limites posées, nous sommes convaincus que les facteurs suivants font de notre liste de signaux d'alerte un outil suffisamment fiable pour aider les organes de surveillance à enquêter plus avant concernant d'éventuels faits de corruption dans le cadre de processus d'adjudication :

- Nos observations se fondent principalement sur une analyse détaillée de cas réels, et non sur des exemples théoriques, des publications universitaires ou d'autres sources de ce type.
- L'examen de la littérature sur les signaux d'alerte de corruption que nous avons effectué montre d'importantes similitudes avec la liste que nous avons identifiée.
- Nous avons utilisé un large échantillon de cas - au total nous en avons examiné 124 et finalement retenu 100 pour élaborer notre liste.
- L'échantillon couvre également une large zone géographique—49 pays sur cinq continents.
- Chaque signal était présent dans au moins quatre cas ; les exemples pertinents sont résumés ci-dessous en dessous du symbole approprié. Bon nombre d'entre eux ont été relevés dans bien plus de quatre cas (voir tableau 1 ci-dessus).
- Chaque signal d'alerte était également présent dans des cas concernant différents pays⁶.
- La grande majorité des exemples que nous avons utilisés présentait plusieurs des signaux d'alerte.

Certains d'entre eux semblaient apparaître de concert pour former des schémas récurrents ou des « séquences ». Par exemple, le signal n° 6 (une entreprise effectue des paiements, offre des cadeaux ou accorde des faveurs à une PPE ayant de l'influence sur le processus de sélection) était généralement présent dans les mêmes cas que les signaux n° 3 (une entreprise présente des signes indiquant qu'une PPE en est le véritable propriétaire) et n° 5 (un fonctionnaire intervient dans le processus d'attribution du marché, au profit d'une entreprise particulière).

Prise en compte des cas de corruption tant avérée que suspectée

Toutes les décisions d'attribution présentées dans ce rapport n'ont pas entraîné de condamnations pour corruption. Certaines n'ont fait que soulever des soupçons, des controverses ou d'autres types de réponses officielles de moindre ampleur. D'autres ont fait l'objet de poursuites légales, mais les affaires ont ensuite été classées ou réglées sans que quiconque ne plaide coupable. Nous ne suggérons pas que, dans ces cas, les acteurs concernés se soient livrés à des activités illégales – il se peut en effet que leurs actions aient été entièrement légitimes dans les juridictions en question. Lorsqu'une partie défenderesse a publiquement nié les faits qui lui étaient reprochés, nous en avons fait mention. Cependant, tous ces cas illustrent le type d'allégations pouvant être soulevées lorsque les procédures d'adjudication comportent des signaux d'alerte de corruption.

Nous avons également inclus de nombreux cas pour lesquels des enquêtes sont encore en cours et des poursuites légales engagées à l'heure où nous publions. Nous encourageons nos lecteurs à vérifier le statut de ces affaires pour obtenir les informations les plus complètes et les plus récentes.

Approfondir les travaux de recherche et les outils existants

Notre liste est conçue pour compléter et approfondir les efforts précédents visant à inventorier les signaux de corruption. De nombreux acteurs, y compris des organes gouvernementaux⁷, des analystes du secteur ou des groupes de lutte contre la corruption/de gestion des risques⁸, des institutions financières internationales (IFI)⁹, des institutions politiques et de recherche¹⁰, et des observateurs tels que la presse ou les ONG¹¹ ont établi des listes de signaux d'alerte à utiliser lors de l'évaluation des risques de corruption. Ces études se concentrent souvent sur la passation de marchés publics. La plupart d'entre elles ne portaient pas sur un secteur en particulier, ou sur certains types d'adjudication ou de procédures d'adjudication. Une liste non exhaustive de ces publications est présentée à l'annexe C avec d'autres ressources.

L'examen de ces études a révélé de nombreux doublons avec notre propre analyse, et d'importantes différences également. La plupart des signaux d'alerte décrits dans le présent rapport apparaissent sous différentes variantes dans plus d'une liste existante. Parallèlement, certaines des analyses antérieures prennent en compte des éléments que notre liste ignore. Ces différences résultent de choix méthodologiques et de l'établissement de différentes priorités, et ne signifient pas qu'une liste est plus complète qu'une autre.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous nous sommes concentrés sur certains aspects des transactions d'attribution. D'autres listes, au contraire, prennent en compte des facteurs structurels ou contextuels plus larges – par exemple, le respect de l'État de droit et les perceptions de la corruption dans le pays où a lieu l'adjudication. Par exemple, certaines ont identifié la conduite d'affaires dans un pays ayant une « réputation de corruption » et « un faible risque de sanction » comme étant des signaux d'alerte¹². Parallèlement aux caractéristiques nationales, d'autres listes ont pris en compte l'impact de la culture d'entreprise sur les risques de corruption¹³. Comme mentionné ci-dessus, notre liste ne tient pas compte des facteurs contextuels, bien que les informations relatives au contexte soient essentielles à une évaluation complète de risques de corruption entourant une transaction donnée.

Une autre différence entre les études porte sur la manière dont les signaux d'alerte sont identifiés. Les auteurs de certaines études ont apparemment utilisé des évaluations théoriques des procédures d'adjudication pour en identifier des signaux d'alerte¹⁴, ou ont examiné les risques liés aux procédures de sélection gérées par certaines organisations, telles que la Banque mondiale¹⁵. L'examen d'un large échantillon de cas de corruption réels pour en identifier les signaux d'alerte est une méthode moins fréquente, mais certains auteurs ont illustré leurs listes à l'aide d'exemples (parfois anonymisés)¹⁶. Pour certains acteurs, comme les organisations multilatérales, mentionner explicitement des cas réels de corruption ou les utiliser comme preuves de problèmes éventuels peut prêter à controverse ou s'avérer difficile du point de vue politique. Ceci peut expliquer pourquoi notre méthodologie d'identification des signaux d'alerte est relativement moins courante.

Enfin, d'autres chercheurs mentionnent un obstacle méthodologique que nous avons également rencontré. Comme nous le détaillerons ci-dessous, les signaux d'alerte identifiés ici ne peuvent être utilisés pour prédire des faits de corruption, car nous n'avons pas parallèlement évalué leur présence dans des procédures d'adjudication apparemment exemptes de toute corruption. Certains travaux de recherche ont souligné cette difficulté, et suggèrent que les signaux d'alerte existants ont tendance à surévaluer leur utilité en tant qu'outil de prédiction des faits de corruption. En particulier, les chercheurs ont noté que certaines listes semblent partir du principe, sans le tester, que l'apparition d'un signal d'alerte dans des cas à l'avenir est un indicateur fiable de corruption¹⁷. Par conséquent, dans la section relative à la méthodologie ci-dessus, nous mentionnons explicitement que nous n'avons pas démontré le pouvoir prédictif des signaux d'alerte présentés dans ce rapport. Au lieu de cela, nous listons les signaux d'alerte présents dans plusieurs cas d'attribution controversés, que les organes de surveillance pourraient souhaiter repérer et évaluer plus en détail.

QUI PEUT UTILISER LA LISTE ?

L'objectif de notre liste de signaux d'alerte est de mettre à la disposition de quiconque se trouve en bonne place pour prévenir ou détecter des faits de corruption dans le cadre des nombreuses procédures d'octroi de permis ou d'attribution de contrats du secteur pétrolier, gazier et minier. Par exemple, nous pensons que la liste pourrait être utile aux acteurs suivants :

- Aux fonctionnaires qui élaborent les procédures d'adjudication. Les règles et procédures qui gouvernent les procédures d'adjudication peuvent contribuer à écarter le type de comportements problématiques décrits dans le présent rapport. Par exemple, les fonctionnaires pourraient renforcer les normes de préqualification pour mieux écarter les entreprises sous-qualifiées ou faisant preuve d'une opacité exagérée. Les fonctionnaires chargés de l'élaboration des appels d'offres travaillent généralement pour le ministère du Pétrole ou des Mines, le régulateur du secteur, ou l'entité responsable de la gestion des permis du secteur, parfois appelée un cadastre.
- Les fonctionnaires qui supervisent et valident les attributions de contrats. Ces fonctionnaires, qui peuvent représenter les régulateurs, les ministères, les entreprises pétrolières ou minières d'État ou les cadastres, peuvent utiliser cette liste pour détecter certains comportements au cours du processus d'adjudication, et éviter les décisions qui entraînent des controverses ou d'autres résultats sous-optimaux.
- Les parlementaires et les organes de surveillance du pouvoir. Dans certains pays, les parlementaires jouent un rôle formel dans la validation des permis octroyés ; dans la plupart des autres pays, ils peuvent demander des comptes à l'exécutif à propos d'une adjudication dans le cadre de leur fonction générale de contrôle du pouvoir. Les membres des commissions de lutte contre la corruption, des groupes multipartites de l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE), des cours des comptes et d'autres institutions étatiques ayant un mandat de contrôle pourraient également utiliser la liste pour les aider à établir des priorités et à exécuter leurs fonctions de suivi.
- Autorités judiciaires. La liste peut aider les autorités judiciaires nationales ou étrangères à structurer leurs enquêtes portant sur une procédure d'adjudication suspecte, en offrant des pistes de recherche ou un fil utile à l'enquête.
- Cadres des industries extractives. Lorsque les entreprises envisagent de participer à une procédure d'adjudication ou de s'associer à une autre entreprise, la liste peut aider les cadres à évaluer les risques de corruption – par exemple dans le cadre de leur diligence raisonnable de lutte contre la corruption, ou de leurs fonctions de gestion du risque ou de la conformité.
- Le personnel des institutions financières. Les investisseurs, y compris les entreprises, banques, IFI, et sociétés d'investissement privées, doivent également évaluer le risque de corruption d'une attribution, et décider si financer un projet et de quelle manière le cas échéant.
- Acteurs de la société civile et journalistes. Le personnel des ONG, les militants, activistes et journalistes peuvent utiliser la liste pour questionner l'intégrité et la légalité des procédures d'adjudication en cours ou passées ou des contrats particuliers. La liste peut notamment les aider à identifier d'importantes lignes d'enquête et d'allouer au mieux leurs maigres ressources.

Les fonctionnaires pourraient renforcer les normes de préqualification pour mieux écarter les entreprises sous-qualifiées ou faisant preuve d'une opacité exagérée

Cette liste peut aider les cadres à évaluer les risques de corruption — par exemple dans le cadre de leur diligence raisonnable de lutte contre la corruption, ou de leurs fonctions de gestion du risque ou de la conformité.

L'IMPORTANCE DU CONTEXTE

Le contexte est essentiel à l'interprétation des signaux d'alerte de corruption et des risques qu'ils peuvent indiquer. La corruption dépend toujours fondamentalement du contexte : elle reflète et façonne à la fois les conditions socio-économiques et sectorielles, les normes culturelles et les économies politiques de la prise de décision. Bien d'autres facteurs généraux affectent le niveau global de risque de corruption d'un pays, tels que le manque de transparence, la discrétion accordée aux décideurs politiques, la liberté dont jouissent les

organes de surveillance tels que les médias, et la capacité du système judiciaire à détecter les faits de corruption et à poursuivre leurs auteurs. Nous n'avons pas inclus ces facteurs sous-jacents dans notre liste, mais il s'avère parfois essentiel de bien les comprendre pour utiliser la liste de manière adéquate.

L'octroi de permis et l'attribution de contrats dans le secteur extractif s'inscrivent dans ces environnements. Les signaux d'alerte de notre liste correspondent aux caractéristiques spécifiques ou aux résultats des procédures d'adjudication mêmes, et non à des particularités du contexte général. Nous soulignons également que certains signaux sont plus susceptibles d'indiquer des faits de corruption dans certains pays, régions, bureaucraties, types de transactions (par ex., l'attribution d'un permis d'exploration par opposition à un contrat commercial portant sur des matières premières), ou types de procédures d'adjudication (par ex., l'attribution de permis d'exploitation sur le principe premier arrivé, premier servi par opposition à un appel d'offres hautement concurrentiel pour une concession pétrolière).

Lorsqu'un signal d'alerte de corruption apparaît, le contexte général permettra aux organes de surveillance de déterminer le niveau d'alerte et de vigilance requis. Nous recommandons aux organes de surveillance de se poser des questions dès qu'ils rencontrent un signal d'alerte, mais il est possible que certains apparaissent pour des raisons totalement justifiées. Par exemple, le signal d'alerte n° 11 (les modalités convenues du contrat s'écartent considérablement des normes de l'industrie ou du marché) peut avoir de nombreuses justifications en dehors de la corruption. Lorsqu'ils observent un signal d'alerte, les utilisateurs de la liste pourront se poser les questions suivantes :

- Combien de facteurs non liés à la corruption peuvent-ils expliquer ce signal d'alerte et ces justifications sont-elles plausibles ?
- Dans quelle mesure les pratiques en question se rapprochent-elles des caractéristiques d'un délit de corruption (par exemple, extorsion, conflit d'intérêts) ?
- Les pratiques en question sont-elles inhabituelles dans le contexte ?
- Ces pratiques ont-elles déjà signalé des faits de corruption dans ce contexte par le passé ?
- Quels autres facteurs contextuels augmentent ou réduisent la probabilité que le signal d'alerte pointe vers des pratiques corrompues ?

Se fonder uniquement sur une liste de signaux d'alerte indépendants du contexte peut conduire les acteurs privés et publics à ignorer les facteurs de risques pertinents ou créer de fausses certitudes concernant l'intégrité de la transaction ou de la procédure d'adjudication qu'ils examinent. Lorsqu'un utilisateur rencontre un signal d'alerte, il ou elle devrait à la fois creuser plus avant pour mieux comprendre les entreprises, individus et procédures concernés, et prendre de la hauteur pour appréhender le contexte institutionnel, sociopolitique, culturel, économique et sectoriel plus général entourant la décision d'attribution de contrat ou d'octroi de permis en cours d'examen. Cela lui permettra de juger en connaissance de cause si les pratiques sont effectivement source de préoccupation, et quelle serait la réponse adaptée¹⁸. (À noter que le présent rapport ne propose pas de recommandations quant à la manière dont chacun des acteurs doit intégrer la liste dans ses travaux. Par exemple, il ne dicte pas comment élaborer des cadres ou procédures de diagnostic pour détecter et évaluer les signaux d'alerte, ou comment y répondre¹⁹.)

Il n'existe pas de moyen infaillible de détecter la corruption. Nous espérons que ce rapport servira de ressource, associée à d'autres outils, pour contribuer aux efforts des acteurs cherchant à prévenir et à mettre au jour une corruption très coûteuse. Cet exercice est colossal, complexe et pourtant absolument essentiel pour veiller à ce que les citoyens reçoivent une part intégrale et équitable des bénéfices tirés des ressources naturelles de leur pays.

Lorsqu'un signal d'alerte de corruption apparaît, le contexte général permettra aux organes de surveillance de déterminer le niveau d'alerte et de vigilance requis

Douze signaux d'alerte

1 Le gouvernement permet à une entreprise qui ne semble pas qualifiée de participer au processus d'attribution d'un contrat, et de le remporter.

Une entreprise qui ne dispose pas de capacités techniques, opérationnelles ou financières solides participe à une offre pour l'octroi d'un contrat et la remporte éventuellement. Cette situation peut susciter des suspicions, car l'entreprise n'est probablement pas la meilleure pour l'exécution correcte du contrat et a sans doute été autorisée à concourir et même à le remporter pour une autre raison – parce qu'elle a payé un fonctionnaire en mesure d'influencer l'attribution du contrat ou parce qu'elle entretient des liens financiers avec une PPE par exemple. Dans certains pays, des règles de « contenu local » peuvent pousser l'État à choisir des entreprises non qualifiées pour participer à des consortiums, manifestement afin que l'entreprise locale apprenne de ses partenaires étrangers plus expérimentés²⁰. Cependant, dans de tels cas, les autres membres du consortium doivent disposer des capacités opérationnelles et financières adéquates, et les relations de travail doivent inclure des modalités d'apprentissage précises pour le partenaire local. Dans le secteur minier, plus fréquemment que dans les secteurs pétrolier et gazier, les gouvernements attribuent parfois des permis selon le principe non concurrentiel du premier arrivé, premier servi aux entreprises n'ayant pas de véritable capacité opérationnelle afin de susciter un intérêt précoce dans leurs secteurs.

Signaux d'alerte spécifiques

- L'entreprise ne répond pas aux critères de préqualification établis par le gouvernement ou aux autres directives du processus de sélection, mais elle est quand même sélectionnée.
- L'entreprise et/ou ses dirigeants n'a/n'ont aucune expérience professionnelle antérieure dans le domaine concerné. Par exemple, l'entreprise se présente comme une société d'exploration et de production, mais n'a jamais effectué d'activités en amont auparavant.
- L'entreprise et/ou ses dirigeants n'a/n'ont qu'une réputation ou une notoriété limitée, voire aucune, dans le secteur.
- L'entreprise a été constituée ou enregistrée légalement juste avant, voire après, l'attribution du contrat. Il semble que l'entreprise ait été établie spécifiquement pour le contrat²¹.
- L'entreprise ne dispose pas des capacités ou des ressources élémentaires nécessaires pour apporter sa contribution, notamment en ce qui concerne la main d'œuvre, l'équipement ou les compétences techniques – par exemple, une entreprise dite d'exploration ne comptant aucun géologue, ingénieur ou responsable de projets parmi ses effectifs ou ses consultants.
- L'entreprise ne dispose pas des caractéristiques élémentaires qui lui permettraient de contribuer financièrement directement ou par le biais d'un financement extérieur. Un bilan financier, des comptes vérifiés, une cote de crédit, un solde en caisse, ou une période prolongée d'existence et d'activités financières font partie de ces caractéristiques. Des questions supplémentaires peuvent se poser si les finances de l'entreprise sont maigres, mais qu'elle n'a pas fourni de garantie financière de la société mère ou d'une autre entité pour le permis ou le contrat.
- L'entreprise ne présente aucune autre des caractéristiques essentielles des entreprises opérationnelles – par exemple, une adresse physique ou des locaux, des effectifs ou un site web.

- L'entreprise semble être une « société dormante » préexistante²².
- Le site web de l'entreprise ou d'autres documents publiés déclarent qu'elle possède une expérience certaine, mais ils ne fournissent pas d'informations vérifiables, qu'il s'agisse de travaux antérieurs ou des noms des principaux employés.
- L'entreprise soumet des éléments incomplets ou faux sur elle-même dans le cadre du processus de sélection – par exemple, lors des phases de préqualification ou de diligence raisonnable.
- D'autres membres du consortium conviennent de « porter » l'entreprise financièrement²³.
- Le principal rôle de l'entreprise quant au permis ou au contrat semble être de recevoir passivement les paiements ou toute autre chose de valeur, particulièrement pour des bénéficiaires indéterminés.

Exemples de cas



Controverse sur la licence d'exploitation aurifère d'AIMROC. Ce cas présente un exemple parlant d'un permis lucratif octroyé à une entreprise ayant apparemment de maigres qualifications, mais des liens étroits avec le monde politique. En 2007, le gouvernement d'Azerbaïdjan, autorisé par un décret présidentiel, a octroyé un permis de 30 ans pour l'exploitation de cinq champs aurifères à une entreprise nouvellement constituée, l'Azerbaijan International Mineral Resources Operating Company (AIMROC)²⁴. Le permis accordait à AIMROC une participation de 70 pour cent dans les champs, les 30 pour cent restants étant détenus par le gouvernement d'Azerbaïdjan²⁵. Selon un rapport commandé par le parlement d'Azerbaïdjan, l'un des champs contenait de l'or et de l'argent pour une valeur d'environ 2,5 milliards de dollars américains en 2011^{26,27}. Certains parlementaires se sont plaints du fait qu'aucune des quatre entités copropriétaires d'AIMROC n'avait d'antécédents dans le secteur minier²⁸. Le site web (qui n'est plus en ligne) de l'entité panaméenne détenant la plus grande participation dans AIMROC affirmait avoir « une expérience considérable dans les études géologiques, la prospection, l'exploration et le traitement du minerai » sans toutefois donner de détails sur des projets spécifiques²⁹. Les journalistes ont découvert qu'un seul géologue apparaissait sur les registres des quatre entités formant l'entreprise³⁰. Une autre de ces quatre autres entités était codétenue par trois autres sociétés panaméennes qui toutes employaient deux des filles du président Ilham Aliyev en tant que directrices principales au sein de leur direction, selon les dossiers classés de ces sociétés³¹. Aucune de ces deux femmes n'avait d'expérience manifeste dans l'exploitation minière. À ce jour, aucune accusation formelle, enquête ou condamnation n'a eu lieu. En 2013, un reportage traitant d'actualités locales a affirmé que de l'or avait été produit dans l'un des champs couverts par le permis d'AIMROC, mais nous n'avons pu confirmer cette déclaration de manière indépendante³².

Voir également

4



Malabu et la controverse du bloc pétrolier OPL 245. Le cas de Malabu implique une entreprise nouvellement constituée, sans activités ou expérience apparentes, qui se voit octroyer un permis potentiellement très lucratif. En avril 1998, le ministre du Pétrole du Nigeria a octroyé à l'entreprise Malabu Oil and Gas les droits d'exploration exclusifs de la licence de prospection (OPL) n° 245, l'un des blocs pétroliers offshore les plus importants du pays... Malabu avait été constituée tout juste cinq jours avant l'attribution, et était alors inconnue dans le secteur. L'OPL n° 245 est resté inexploité pendant 13 ans, jusqu'à ce que le gouvernement du Nigeria facilite un transfert des droits de Malabu vers Shell et Eni au cours d'une transaction en deux étapes. Lors de la première étape, Shell et Eni ont versé 1,3 milliard de dollars américains au gouvernement. Lors de la seconde étape, le gouvernement a convenu de transférer 1,1 milliard de dollars américains à Malabu. Malabu a ensuite transféré la grande majorité des fonds à différentes sociétés-écrans, dont les bénéficiaires ne sont pas clairement identifiés. La transaction fait l'objet d'enquêtes dans plusieurs juridictions.

Voir également

2

7

12



Projet de contrat entre PDVSA et Trenaco. Une entreprise sélectionnée paraît parfois tellement peu qualifiée que d'autres entreprises du secteur s'en plaignent. En 2015, l'entreprise pétrolière d'État vénézuélienne Petroleos de Venezuela SA (PDVSA) a attribué un contrat d'une valeur de 4,5 milliards de dollars américains à une petite entreprise de transport et de négoce, Trenaco. L'entreprise, enregistrée en Suisse, était censée creuser jusqu'à 600 puits dans le champ dit d'Orinoco Belt, la plus grande réserve de pétrole brut au monde. La petite entreprise a commencé à embaucher du personnel et à acheter du matériel plusieurs mois avant de remporter le contrat. D'après Reuters, la transaction a échoué à la suite des lettres de protestation adressées à PDVSA par des entreprises pétrolières internationales implantée à Orinoco Belt, faisant part de leurs préoccupations concernant le manque de qualification de l'entreprise et les soupçons de favoritisme ou de corruption que cette attribution pourrait soulever. Trenaco a été placée en liquidation peu de temps après³³. PDVSA a finalement divisé le contrat Orinoco et a attribué les différents lots à des entreprises de services du secteur plus expérimentées³⁴. Le scandale Trenaco a éclaté alors que des procureurs américains effectuaient une enquête sur des allégations de corruption et de blanchiment d'argent à l'encontre d'autres entreprises et fonctionnaires du secteur pétrolier vénézuélien³⁵. D'anciens et actuels fonctionnaires de PDVSA ont nié ces accusations, clamant qu'il s'agissait d'une entreprise des États-Unis pour porter atteinte à la réputation du gouvernement³⁶.

Voir également

5 8



NNPC : ventes de pétrole au profit d'« attachés-case ». Dans certains secteurs, des sociétés-écrans non qualifiées apparaissent fréquemment dans certaines transactions comme outil de répartition clientéliste. Pendant des années, l'entreprise pétrolière d'État Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC) a vendu de larges parts de la production de pétrole brut du pays à des entreprises non qualifiées, souvent désignées localement par l'expression « attachés-case ». Il s'agit de petites entreprises intermédiaires peu connues, généralement liées à un poids lourd de la politique, et qui n'ont pas les moyens ni financiers ni logistiques de vendre du pétrole. Au lieu de cela, elles revendent le pétrole reçu à des négociants en matières premières plus importants et expérimentés, et perçoivent une marge sur la vente³⁷. Un groupe de travail établi par le gouvernement a constaté en 2012 que de bon nombre d'acheteurs du pétrole de NNPC « ne pouvaient démontrer une expertise reconnue dans le secteur du commerce du pétrole brut » et avaient « peu ou pas de capacités commerciales et financières »³⁸. Des travaux de recherche menés en 2015 par NRGi ont révélé que certaines de ces entreprises ou « attachés-case » étaient utilisées pour effectuer des versements à des PPE nigérianes ou parfois étrangères³⁹. Ces fonds, situés selon une estimation de 2013 dans le haut d'une fourchette allant de 0,25 à 0,40 dollar américain par baril⁴⁰, auraient potentiellement pu revenir à l'État nigérian. Ces entreprises sont donc des véhicules de corruption ou de clientélisme, et n'ajoutent aucune valeur aux transactions commerciales.

Voir également

2 11

2

Une entreprise ou un individu ayant un passé controversé ou criminel participe au processus d'attribution d'un contrat ou le remporte.

Une entreprise impliquée dans le processus d'attribution de contrat ou un individu ayant un droit de propriété dans cette entreprise est réputé(e), de façon avérée ou non, avoir participé à la corruption ou d'autres activités illégales. Cela pourrait indiquer que l'entreprise ou l'individu en question a une propension à se livrer à des pratiques commerciales problématiques ou que des responsables ont fait preuve de favoritisme à son égard. Bien évidemment, certaines entreprises peuvent être accusées à tort par leurs rivales. Le niveau de vigilance que suscite ce signal d'alerte devrait dépendre de facteurs tels que la fiabilité des preuves avancées ou la fréquence à laquelle l'entreprise ou l'individu en question ont été accusés.

Signaux d'alerte spécifiques

- L'entreprise ou l'individu fait l'objet de soupçons, d'une enquête ou d'une inculpation pour une activité criminelle, dans le pays ou à l'étranger.
- L'entreprise ou l'individu a été reconnu(e) coupable d'une activité criminelle ou de violations d'autres lois en vigueur, dans le pays ou à l'étranger.
- L'entreprise ou l'individu présente un dossier émaillé de procès ou d'autres activités juridiques adverses qui dénotent des pratiques commerciales contraires à l'éthique.

Exemples de cas

 **NNPC : échanges de pétrole brut contre produits raffinés.** Dans ce cas particulier, plusieurs entreprises ont remporté des contrats après avoir été publiquement impliquées dans un scandale précédent. Depuis 2010, la Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC) vendait 210 000 barils de pétrole brut nigérian par jour par le biais d'accords d'échanges brut-contre-carburant avec des entreprises commerciales privées. En 2012, trois des entreprises qui détenaient ces contrats ont été impliquées dans le précédent scandale de subventions des carburants d'un montant de 6,8 milliards de dollars américains. Un comité gouvernemental a finalement disculpé deux des entreprises des accusations de fraude⁴¹, mais pas des autres violations présumées de ce programme de subventions⁴². La troisième entreprise et certains de ses dirigeants ont été inculpés sous neuf chefs d'accusation en 2012⁴³. Néanmoins, cette entreprise a poursuivi ses activités de négoce pétrolier pour le gouvernement dans le cadre du même contrat jusqu'à la fin de l'année 2014. Quand le gouvernement a changé de mains, un tribunal nigérian a condamné deux de ses dirigeants à la prison pour escroquerie aux subventions⁴⁴. Précédemment, en 2015, la police anticorruption du Nigéria avait ouvert des enquêtes sur certains des accords d'échanges : la plupart des entreprises ont publiquement nié tout acte répréhensible⁴⁵. À ce jour, aucune inculpation directement liée aux échanges n'a eu lieu, bien qu'en 2016 la police anticorruption nigériane ait déclaré que le directeur général de l'une des autres entreprises était suspecté de « conspiration criminelle, détournement de fonds et blanchiment d'argent » dans un autre système de corruption lié au pétrole. Le directeur a rétorqué en affirmant être un « citoyen respectueux de la loi » et n'avoir pas manqué de se rendre aux convocations de la police⁴⁶.

Voir également

1 11

 **Naftogaz : scandale lié à l'achat d'une plateforme pétrolière.** Certaines attributions peuvent impliquer des intermédiaires, ou « couvertures »⁴⁷ pour les responsables ayant la réputation de se livrer à des pratiques criminelles ou contraires à l'éthique. Lorsqu'une filiale de l'entreprise pétrolière d'État ukrainienne Naftogaz a publié un appel d'offres en 2010 pour l'achat d'une plateforme de forage pétrolier, elle a accepté les offres de deux entreprises : Highway Investment Processing LLP, enregistrée au Royaume-Uni, et Falcona System Ltd, de Nouvelle-Zélande⁴⁸. Le processus d'adjudication a initialement attiré l'attention lorsqu'une ONG locale a rapporté que

Voir également

8

l'entreprise retenue, Highway Investment Processing, avait acheté la plateforme de forage auprès d'un vendeur norvégien pour un montant de 248 millions de dollars américains – soit 38 % de moins que le prix de vente à l'Ukraine – à peine quelques jours avant de la revendre à la filiale de Naftogaz⁴⁹. Les responsables ukrainiens ont attribué cette différence de prix aux coûts supplémentaires engendrés par l'appel d'offres et le transport, mais des journalistes d'investigation ont mis en doute la véracité de ces explications⁵⁰. La presse a par la suite révélé que les directeurs et actionnaires d'Highway Investment Processing et de Falcona Systems faisaient partie d'un réseau de prête-noms professionnels représentant leurs intérêts par l'intermédiaire de sociétés-écrans domiciliées à l'étranger⁵¹. Deux de ces prête-noms étaient bien connus des milieux anticorruption pour avoir été liés à des centaines de sociétés-écrans, certaines ayant apparemment joué un rôle dans des fraudes bancaires ou relatives à des marchés publics, un système de Ponzi aux États-Unis et des ventes d'armes sous embargo au profit de groupes rebelles africains, entre autres⁵².



Malabu et la controverse du bloc pétrolier OPL 245. Dans ce cas, des entreprises pétrolières internationales ont passé un accord impliquant une PPE ayant une lourde réputation et de nombreuses casseroles. En 2011, le gouvernement du Nigéria a transféré les droits relatifs à un large bloc pétrolier, l'OPL 245, d'une entreprise appelée Malabu à des géants du secteur, Shell et Eni. L'ancien ministre du Pétrole nigérian et actionnaire de Malabu Dan Etete a joué un rôle central dans cet accord dont il a personnellement profité. Quatre ans auparavant, un tribunal français avait inculpé Dan Etete pour blanchiment d'argent⁵³. Certains articles dans la presse nigériane ont rapporté que l'État français lui avait ensuite accordé une grâce, mais nous n'avons pu confirmer cette information de source indépendante⁵⁴. Les entreprises ont conclu l'accord en dépit de son passé et de sa réputation. Toutes deux ont nié avoir eu connaissance préalable que le gouvernement nigérian avait l'intention de reverser à Malabu la majorité des fonds acquittés pour les droits de l'OPL 245, mais une enquête de l'ONG Global Witness et d'autres a mis en doute ces affirmations⁵⁵.

Voir également



Ventes des actifs de Gécamines et Sodiminco aux entités de Dan Gertler. Entre 2010 et 2012, les entreprises minières congolaises Gécamines et Sodiminco, propriété de l'État, ont vendu une partie de leurs actifs dans plusieurs projets rentables d'exploitation de cuivre et de cobalt à des sociétés étrangères peu connues et liées à l'entrepreneur minier israélien Dan Gertler, un ami du président de la RDC Joseph Kabila depuis au moins les années 1990⁵⁶. En très peu de temps, bon nombre de ces entreprises ont revendu les parts qu'elles venaient d'acquérir à des opérateurs bien établis du secteur minier, en faisant d'importants profits⁵⁷. Le gouvernement congolais a continué à octroyer des permis aux entreprises de Dan Gertler après que Global Witness et d'autres aient publiquement fait part de leurs préoccupations concernant ces transactions – affirmant par exemple que le recours à des structures étrangères opaques avait pu permettre à des responsables gouvernementaux en RDC de profiter de ces ventes d'actifs à des prix inférieurs à ceux du marché⁵⁸. La diligence raisonnable effectuée par l'un des associés de Dan Gertler a révélé que « plusieurs listes de vigilance identifient [Dan Gertler] comme un individu politique [sic] exposé en raison de ses liens étroits avec le gouvernement de la RDC » et que Dan Gertler était « cité dans un rapport de l'ONU [et] conserve des relations avec des associés que l'on ne peut que qualifier de douteux »⁵⁹. Selon une enquête lancée en 2016 par le gouvernement américain portant sur des accords miniers en RDC, les entreprises contrôlées par Dan Gertler « ont payé plus d'un million de dollars américains de pots-de-vin à des responsables congolais pour obtenir un accès privilégié et des prix avantageux pour des opportunités commerciales dans le secteur minier sous contrôle de l'État en RDC » de 2005 à 2015. Dan Gertler a réfuté toute accusation de la sorte⁶¹.

Voir également



3 Une entreprise participant au processus d'attribution d'un contrat ou l'ayant remporté a une relation actionnariale ou de type commercial avec une PPE, ou avec une entreprise dans laquelle une PPE a une participation.

Les organes de surveillance et les investisseurs devraient toujours redoubler de vigilance quand un gouvernement traite avec des entreprises extractives qui comptent des PPE parmi leurs actionnaires légaux. (Le signal d'alerte n° 4 ci-après décrit le scénario d'une PPE en tant que propriétaire caché, c'est-à-dire non enregistré comme un actionnaire légal). Ils devraient également passer en revue les situations connexes qui permettent aux PPE de tirer profit par le biais de canaux plus indirects. Une entreprise peut transmettre des paiements à une PPE par l'intermédiaire d'une relation commerciale avec un tiers, telle qu'un consultant ou un sous-traitant. Cette situation mérite d'être examinée de près, car la relation commerciale avec le tiers pourrait être un moyen utilisé pour transférer des fonds à la PPE, particulièrement si les versements excèdent la valeur du service rendu. Dans d'autres cas, une PPE ou une entité que la PPE détient ou contrôle, s'avère être un créancier important de l'entreprise retenue ou concurrente. De tels dispositifs peuvent, au pire, être des canaux de corruption (voir le signal d'alerte n° 6).

Signaux d'alerte spécifiques

- La PPE est actionnaire de l'entreprise et par conséquent peut être habilitée à percevoir des dividendes ou toute autre part de ses revenus.
- L'entreprise engage une PPE ou sa société comme consultant ou prestataire de services.
- La PPE ou sa société fournit à l'entreprise candidate au contrat un accord de prêt qui paraît contestable⁶², un billet à ordre ou un autre titre de créance.

Exemples de cas



Trafigura-Cochan : contrats d'importation de carburant. Cet exemple, en provenance d'Angola, montre également comment les gouvernements attribuent parfois des contrats à des entreprises ayant pour propriétaires légaux des PPE, et comment ces entités instaurent ensuite des partenariats avec des entreprises internationales. En 2009, la Sonangol, société d'État des pétroles angolais, a fait appel au géant suisse du commerce Trafigura pour agencer deux gros contrats d'approvisionnement en carburant. Le premier concernait un accord d'échange de pétrole brut contre des produits raffinés au titre duquel Trafigura importait chaque année des millions de tonnes de carburant en Angola. Dans le cadre du second contrat, le gouvernement embauchait Trafigura pour commercialiser des milliards de dollars d'essence et d'autres produits raffinés en Angola⁶³. À travers des réseaux de sociétés-écrans, l'entité bahamienne Cochán Ltd. était détentrice de parts importantes dans les deux filiales de Trafigura sous contrat avec Sonangol pour les deux accords. Le seul actionnaire de Cochán, personnage influent, était un conseiller spécial du président angolais⁶⁴. Un journaliste a déposé une plainte à ce sujet auprès du procureur général de l'Angola, mais aucune mesure judiciaire ne s'est ensuivie⁶⁵. Ensemble, les deux contrats donnaient à Trafigura et Cochán un contrôle monopolistique du marché du carburant angolais avec des coûts pour l'État qui restaient flous – les modalités et les transactions des contrats n'ont pas été divulguées⁶⁶.



Rémunération de l'entreprise Sphynx au titre de services de conseil pour la vente de pétrole.

Dans ce cas, des PPE détenaient plusieurs entreprises qui selon certaines sources allouaient des bénéfices à d'autres individus proches des dirigeants du pays au travers de contrats de service de conseil. Au début des années 2000, l'entreprise pétrolière d'État congolaise a sélectionné trois entreprises pour acheter sa production : Sphynx U.K., Sphynx Bermuda et l'entreprise locale Africa Oil & Gas Corporation (AOGC). Des enquêtes menées par des ONG ont révélé qu'un haut responsable de la SNPC détenait de larges parts non déclarées dans ces trois entreprises⁶⁷. Ces dernières revendaient le pétrole à de grands négociants internationaux qui effectuaient ensuite des versements au profit du gouvernement. Certains éléments suggèrent que les trois entreprises intermédiaires ont également prêté de l'argent au gouvernement congolais à de forts taux d'intérêt⁶⁸, et reversé les bénéfices de la vente de pétrole à des personnalités politiques. Par exemple, Sphynx Bermuda a apparemment payé des entreprises détenues par un membre de la famille du président pour des « services de conseil » de nature indéterminée⁶⁹.

Voir également

4



Système de corruption de Kožený lors de la privatisation de la SOCAR.

En 1998, l'homme d'affaires d'origine tchèque Viktor Kožený, agissant en son nom et pour le compte d'autres investisseurs, a transféré des espèces et d'autres actifs pour une valeur de plusieurs millions de dollars américains à de hauts responsables azerbaïdjanais afin de les influencer en faveur de son entreprise dans le cadre de la privatisation annoncée de l'entreprise pétrolière d'État, la State Oil Company of the Azerbaijan Republic (SOCAR). Avec l'aide d'un avocat suisse, Kožený a transféré les espèces et des bons de privatisation en vue de l'enchère à venir de la SOCAR à au moins 45 sociétés de holding. Il a ensuite assigné la propriété réelle de 28 de ces entités à de hauts responsables⁷⁰. Dans une inculpation pénale prononcée en 2009 en rapport avec ce système, les procureurs américains ont allégué que les agents des sociétés-écrans liés aux responsables et à Kožený avaient signé trois faux accords de prêt pour un montant de 100 millions de dollars américains chacun afin créer une fausse justification économique et fournir des pièces écrites pour le transfert de la propriété réelle des 28 sociétés de holding⁷¹. Un autre homme d'affaires impliqué dans le système de corruption a purgé une peine de prison de 10 mois pour violation de la FCPA⁷²; l'avocat suisse et une société d'investissement américaine ont chacun payé une amende de 500 000 dollars américains⁷³. Kožený a échappé aux poursuites aux États-Unis⁷⁴. Finalement, le gouvernement de l'Azerbaïdjan a décidé de ne pas privatiser la SOCAR.

Voir également

4

4

Une entreprise participant au processus d'attribution d'un contrat ou l'ayant remporté présente des signes indiquant qu'une PPE en est le propriétaire réel caché.

Les entreprises dont les propriétaires réels cachés sont des PPE ne sont pas rares dans les industries extractives. Souvent, la participation d'une PPE est dissimulée dans la structure de propriété de l'entreprise. Beaucoup de structures d'entreprise susceptibles de dissimuler la propriété réelle ne sont pas en soi illégales, mais elles devraient toutes susciter un examen approfondi. Certaines d'entre elles peuvent servir des objectifs juridiques, comptables ou opérationnels – ou des objectifs d'évasion fiscale, ce qui, quoique discutable, ne signifie pas qu'un acte illégal ait été commis. Les entreprises aux caractéristiques opaques qui pourraient aider à dissimuler la participation d'une PPE devraient toutefois faire l'objet d'une vigilance accrue, particulièrement si leur intégration au processus d'attribution du marché ne sert pas de manière évidente une entreprise légitime ou des intérêts de politique publique. Les organes de surveillance devraient peut-être examiner attentivement chaque entité de la structure de propriété d'une entreprise, dans la mesure où les PPE détiennent parfois une participation indirecte – par le biais d'une filiale offshore par exemple, ou d'une structure de holding.

Signaux d'alerte spécifiques

- La structure de l'actionnariat de l'entreprise inclut une chaîne ou un réseau de sociétés-écrans, ou une sous-structure complexe de holding⁷⁵, dissimulant les personnes qui détiennent ou contrôlent véritablement l'entreprise.
- La holding a un ou plusieurs actionnaire(s) pour le compte d'une autre personne⁷⁶. Il est possible que les registres de la société identifient clairement l'individu comme étant un mandataire, ou qu'il/elle présente les caractéristiques communes aux mandataires – par exemple être actionnaire ou directeur de plusieurs autres entités ; travailler pour un cabinet juridique, une société de services aux entreprises ou toute autre structure spécialisée dans la création de sociétés-écrans ou la gestion de patrimoine privé.
- Certaines des actions de l'entreprise sont des actions au porteur⁷⁷.
- La structure de l'actionnariat de l'entreprise inclut un nom qui semble avoir été altéré ou fabriqué. Il pourrait s'agir du nom d'une personne ou d'une entreprise pour laquelle aucun document public n'existe ; un nom qui semble avoir été mal orthographié de manière délibérée ; un nom qu'aucune personne possédant des connaissances étendues ne connaît ; un nom qui ressemble étrangement à un autre nom, reconnaissable ; ou un nom d'emprunt avéré ou présumé, notamment celui d'une PPE.
- La structure de l'actionnariat de l'entreprise comprend un paquet important d'actions autorisées, mais non émises. Dans certains cas, mais certainement pas dans tous, cela peut conduire à penser que l'entreprise détient le paquet d'actions en réserve pour le compte d'une PPE.
- La liste d'actionnaires de l'entreprise – qu'elle soit contenue dans une déclaration de l'entreprise ou tout autre document officiel – ne correspond pas complètement à l'ensemble des actions émises de l'entreprise.
- Un individu entretenant des liens familiaux, personnels, politiques, commerciaux ou encore des liens financiers étroits avec une PPE est actionnaire, directeur ou employé dans l'entreprise. Cela peut conduire à penser que cet individu est un intermédiaire ou une « couverture » pour la PPE, notamment si d'autres signaux d'alerte sont présents.
- Un actionnaire ayant une participation importante dans l'entreprise occupe un emploi modeste, sans lien avec les industries extractives, et qui ne génère pas suffisamment de revenus pour acheter ladite participation ou contribuer financièrement à l'entreprise d'une autre manière.

- Lorsqu'il ou elle est contacté(e), un(e) actionnaire ignore qu'il ou elle a des parts dans l'entreprise, ce qui pousse à penser que son identité ait pu être utilisée à son insu et sans son consentement.
- Une des entités de la structure de l'actionariat de l'entreprise a été constituée dans une juridiction qui n'établit pas de rapports publiquement sur ses actionnaires, ou ne recueille ni n'enregistre d'informations sur ses actionnaires⁷⁸.
- La structure de l'actionariat de l'entreprise contient un trust dont les bénéficiaires sont inconnus ou indéterminés⁷⁹.
- L'entreprise partage une adresse enregistrée ou physique réelle, un agent officiel, des locaux, un numéro de téléphone ou une autre infrastructure commerciale avec une entreprise qui est détenue ou contrôlée par une PPE, ou un individu lié à une PPE.

Exemples de cas



Controverse sur la licence d'exploitation aurifère d'AIMROC. Dans le cas d'AIMROC, plusieurs structures de propriété, à savoir différents niveaux de sociétés et le recours à des juridictions étrangères protégeant le secret bancaire, ont compliqué l'identification de PPE derrière les entités détenant d'importants permis miniers. L'Azerbaijan International Mineral Resources Operating Company Ltd (AIMROC) est une joint venture associant quatre entreprises. L'une d'entre elles, Globex International LLP, a été enregistrée au Royaume-Uni et détient 11 % des parts d'AIMROC⁸⁰. Globex est à son tour détenue par trois sociétés-écrans au Panama – une juridiction protégeant le secret bancaire et connue pour sa faible fiscalité et son peu d'exigences en matière de normes de comptabilité et d'information des entreprises⁸¹. Les documents d'entreprise listent pour chacune deux des filles du président Aliyev aux postes de présidente et de trésorière⁸².

Voir également

1



Cobalt : affaire de corruption liée à un bloc pétrolier. Dans ce cas, plusieurs PPE détenaient des parts dans plusieurs petites sociétés qui sont devenues des partenaires minoritaires dans le cadre d'un gros contrat pétrolier. En 2010, l'entreprise Cobalt International Energy, cotée en bourse aux États-Unis, a signé un accord avec le gouvernement angolais pour le développement de deux permis pétroliers en eaux profondes. Les partenaires de Cobalt pour ce contrat étaient l'entreprise pétrolière d'État Sonangol et deux entreprises angolaises peu connues en amont de la chaîne : Nazaki Oil and Gas et Alper Oil⁸³. Les documents d'enregistrement angolais listaient les propriétaires légaux de Nazaki comme étant six individus et une société d'investissement locale, Grupo Aquattro Internacional (GAI)⁸⁴. Un journaliste du *Financial Times* a constaté que GAI avait la même adresse légale qu'une autre petite entreprise pétrolière angolaise, la Sociedade de Hidrocarbonetos de Angola (SHA). Les registres de SHA indiquaient qu'elle était détenue par trois hauts fonctionnaires angolais : Manuel Helder Vieira Dias Junior (également surnommé « Kopelipa »), directeur du Bureau national angolais de reconstruction ; le Général Leopoldino Fragoso do Nascimento (également surnommé « Dino »), directeur des télécommunications au sein du cabinet de la présidence ; et Manuel Vicente, à l'époque PDG de Sonangol⁸⁵. Lorsque le *Financial Times* a interrogé les fonctionnaires, Manuel Vicente et Manuel Helder Vieira Dias ont confirmé détenir, de même que le Général Do Nascimento, une participation dans l'entreprise Nazaki par l'intermédiaire de la société d'investissement GAI⁸⁶. Manuel Vicente a affirmé ne pas être au courant de l'investissement de GAI dans Nazaki, et d'en avoir retiré sa société lorsqu'il en a pris connaissance⁸⁷. Le gouvernement américain a commencé à enquêter sur l'acquisition des blocs par Cobalt pour violation de la loi FCPA en 2011 ; l'affaire a ensuite été classée sans donner d'explication publique⁸⁸. Cobalt a également été poursuivie en justice par les acheteurs d'actions de l'entreprise, pour leur avoir apparemment menti en affirmant à tort qu'elle respectait la législation américaine punissant la corruption d'agents étrangers⁸⁹. Nous n'avons trouvé aucune preuve indiquant que cette plainte a été résolue. Cobalt a essayé, sans succès, de la faire rejeter en 2016⁹⁰.

Voir également

5

7

11



Affaire de la vente de pétrole à l'entreprise Sphynx. Un haut fonctionnaire congolais a utilisé de multiples moyens pour dissimuler ses participations dans trois entreprises ayant acheté du pétrole à la Société nationale des pétroles du Congo (SNPC), notamment un cabinet mandataire professionnel et des chaînes de propriété qui ont mené à une holding dans un paradis fiscal⁹¹. En 2005, une décision judiciaire d'un tribunal britannique a expliqué, par exemple, comment l'une de ces entreprises, Sphynx Bermuda, était entièrement détenue par la holding Lockwood Enterprises Ltd située dans les îles Vierges britanniques. Dans ses déclarations de société, Lockwood avait initialement listé un cabinet mandataire professionnel comme étant son seul actionnaire. Ce cabinet a déclaré à la banque suisse de Lockwood détenir des actions « en trust » pour le haut fonctionnaire. Par la suite, le haut fonctionnaire a remplacé le nom du cabinet mandataire par le sien sur les registres des îles Vierges britanniques. Selon le tribunal britannique, le haut fonctionnaire « avait l'intention de diriger l'entreprise depuis l'étranger, et il l'a effectivement fait, en traitant Sphynx Bermuda comme sa propre société sans mentionner les directeurs professionnels qui avaient été engagés pour agir en tant que tel pour le compte de Sphynx Bermuda ni les amis qu'il avait nommés comme directeurs de Sphynx U.K. » Le tribunal a par ailleurs jugé qu'il détenait des fonds propres dans Sphynx par l'intermédiaire d'une société-écran située dans un paradis fiscal, car « il ne souhaitait pas que son lien avec l'entreprise soit découvert »⁹².

Voir également

3



Système de corruption de Kožený lors de la privatisation de la SOCAR. Ce cas illustre comment des fiducies peuvent être utilisées par des PPE pour dissimuler leur propriété. Dans le cadre d'un système complexe de corruption visant à s'approprier les parts de l'entreprise pétrolière d'État azerbaïdjanaise SOCAR au travers d'une privatisation annoncée, une société étrangère contrôlée par Kožený a apparemment transféré des bons de privatisation qu'elle avait achetés auprès du gouvernement à 45 sociétés de holding. L'entreprise a ensuite assigné la propriété réelle de 28 de ces entités à trois sociétés mères, qui à leur tour étaient détenues par quatre fiducies au profit de PPE, dont certaines ont pu avoir une influence sur la procédure d'enchères⁹³.

Voir également

3

5

Un fonctionnaire intervient dans le processus d'attribution d'un contrat, au profit d'une entreprise particulière.

Un haut fonctionnaire utilise sa position de manière officielle ou officieuse dans le processus d'attribution du marché pour modifier, ou tenter de modifier, le résultat en faveur d'une entreprise particulière. Dans certains cas, l'entreprise privilégiée n'apparaîtra pas comme étant la plus qualifiée, ou n'apportera rien qui serve l'intérêt public (voir le signal d'alerte n° 1). Cela éveille la suspicion que le haut fonctionnaire soit intervenu parce qu'il ou elle, ou quelqu'un d'autre appartenant à ses réseaux politiques, sociaux ou commerciaux a une participation dans l'entreprise, ou que ladite entreprise a rétribué le haut fonctionnaire pour son aide. Le signal d'alerte n° 9 concerne les entreprises qui utilisent des « fixeurs » ou des intermédiaires pour obtenir un avantage dans un contrat.

Signaux d'alerte spécifiques

- Un fonctionnaire prend des mesures inhabituelles pour s'assurer qu'une entreprise soit autorisée à participer. Par exemple, il ou elle peut octroyer une dérogation à l'entreprise quant au processus de préqualification, ou placer le nom de l'entreprise sur la liste des soumissionnaires agréés.
- Un fonctionnaire ayant de l'influence sur l'attribution du marché propose, recommande ou exige que l'entreprise s'associe à une autre entreprise pour concourir pour le permis ou le contrat, créant de fait une « association forcée ». Cela peut être particulièrement préoccupant lorsque l'entreprise imposée par le ou la fonctionnaire manque d'expérience et n'apportera pas de contribution, ou qu'elle a des contacts politiques manifestes. L'association forcée peut prendre la forme d'une entreprise commune ou d'un partenariat, ou encore d'une sous-traitance ou d'une relation de prestation de services avec un tiers.
- Un fonctionnaire donne à une entreprise retenue ou concurrente un accès privilégié à des informations confidentielles – par exemple des données géologiques – pour qu'elle puisse adapter son offre en conséquence.
- Une entreprise se voit octroyer un permis ou un contrat pour lequel elle n'a pas fait d'offre, ou elle est autorisée à échanger le permis ou le contrat octroyé avec une autre entreprise.
- Un fonctionnaire détenant un pouvoir de décision étendu ou ultime outrepassé le résultat du processus d'adjudication, ou modifie d'une manière quelconque la décision des fonctionnaires initialement chargés de la sélection des lauréats.
- La proposition gagnante ou la meilleure offre n'est pas retenue.
- La conduite du processus d'adjudication s'écarte des règles, normes ou critères établis par le gouvernement, et/ou témoigne d'un niveau de discrétion et/ou de confidentialité élevé ou inhabituel. Cette situation est courante dans certains pays, mais elle crée néanmoins les conditions propices au trafic d'influence, aux transactions intéressées, au favoritisme et à d'autres violations du devoir de réserve.

Études de cas



Cobalt : affaire de corruption liée à un bloc pétrolier. L'exemple de Cobalt est celui d'une association forcée, prétendument afin de promouvoir le « contenu local ». En 2011, Cobalt International révélait que le « gouvernement angolais [...] avait désigné » les entreprises locales Nazaki Oil and Gas et Alper Oil pour être ses partenaires locaux minoritaires dans le développement de deux blocs pétroliers en eaux profondes⁹⁴. Global Witness a découvert qu'au moment de l'attribution du marché, Nazaki de même qu'Alper étaient « d'obscurités entreprises sans antécédents visibles dans le secteur »⁹⁵. De son côté, Cobalt affirmait : « Nous n'avons jamais travaillé avec l'une ou l'autre de ces entreprises par le passé et, par conséquent, la

Voir également

4 7 11

connaissance que nous en avons est limitée »⁹⁶. Par ailleurs, Cobalt a insisté sur le fait que sa diligence raisonnable concernant ce contrat n'avait pas apporté la moindre preuve que des responsables gouvernementaux se cachaient derrière ses partenaires locaux⁹⁷. Toutefois, deux hauts fonctionnaires angolais ont plus tard révélé au Financial Times qu'eux-mêmes et un autre fonctionnaire détenaient chacun un tiers de Nazaki par le biais d'une société d'investissement⁹⁸.

 **Starcrest : scandale de l'attribution d'un bloc pétrolier.** Dans ce cas, des décisions prises après la clôture de l'appel d'offres ont entraîné l'attribution à une entreprise jouissant d'un réseau étendu d'un permis à des conditions favorables. Après la clôture en 2006 de l'appel d'offres pour l'octroi de permis relatifs à des blocs pétroliers, les régulateurs ont autorisé l'entreprise enregistrée aux Seychelles Starcrest Energy International à échanger le bloc qu'elle s'était vue attribuer pour un autre. Ces attributions ont eu lieu dans un climat politique chargé au Nigéria, alors que le président cherchait à obtenir l'appui – et selon certains, le financement – nécessaire pour son projet d'amender la constitution nigériane dans le but de lui permettre de se présenter pour un troisième mandat⁹⁹. Un rapport de diligence raisonnable du gouvernement, la Chatham House et le *Financial Times* ont respectivement décrit le dirigeant de Starcrest, Emeka Offor, comme étant un « confident notoire et partisan » d'Obasanjo¹⁰⁰, « l'un des principaux financiers du parti au pouvoir [au Nigéria] »¹⁰¹ et « une entreprise... que les sources du secteur considèrent comme ayant de solides liens politiques »¹⁰². Les régulateurs ont selon certaines sources commencé à négocier l'échange du bloc pétrolier de Starcrest après qu'une autre entreprise en partie détenue par le président Obasanjo ait exprimé son intérêt pour l'OPL n° 291 sans pour autant l'acquérir¹⁰³. La transaction s'est avérée très lucrative pour Starcrest : en quelques mois, elle a revendu 72,5 % des parts du bloc à Addax Oil and Gas Limited pour 35 millions de dollars américains, avec une prime de 55 millions de dollars à la signature¹⁰⁴. C'est l'annonce faite par Addax de cette transaction qui a initialement suscité la vigilance du public, et trois enquêtes gouvernementales ont suivi. Aucune n'a pu déterminer d'actions illégales, mais au moins deux ont été clôturées prématurément¹⁰⁵. Les avocats d'Emeka Offor ont par la suite déclaré à Global Witness que « le président Obasanjo, certes un bon ami de notre client, n'a jamais influencé (ni aucun autre responsable nigérian) l'attribution [du bloc] à Starcrest »¹⁰⁶.

Voir également

8

 **PDVSA : affaire de corruption dans un contrat de matériel pétrolier.** La corruption peut inciter des fonctionnaires à intervenir au profit de certaines entreprises. Entre 2009 et 2014 au moins, deux hommes d'affaires établis aux États-Unis ont corrompu des responsables de l'entreprise pétrolière d'État vénézuélienne PDVSA en échange d'un traitement favorable dans l'attribution de contrats d'approvisionnement en matériel pétrolier d'une valeur d'un milliard de dollars américains au profit de leurs entreprises¹⁰⁷. D'après les documents d'inculpation, les responsables – tous des cadres de milieu de rang responsables de la passation de marchés au sein de l'EPE – ont accepté de fournir aux hommes d'affaires des informations internes concernant le processus d'appel d'offres de la PDVSA, de veiller à ce que les entreprises détenues par ces deux hommes figuraient sur les listes de soumissionnaires agréés pour les appels d'offres, et de « soutenir » les offres de ces entreprises au sein des comités internes chargés des achats. Les hommes d'affaires ont apparemment versé des pots-de-vin pour un montant de 790 000 dollars américains sur des comptes américains et panaméens liés à ces responsables, aux membres de leurs familles et à leurs collaborateurs. Ils ont également couvert les frais de voyages, de restauration et de loisirs de ces responsables, et remboursé le prêt immobilier de l'un d'entre eux¹⁰⁸. Les deux hommes d'affaires, ainsi qu'un de leurs collaborateurs et trois fonctionnaires de PDVSA, ont plaidé coupables de divers délits de blanchiment d'argent et de non-respect de la loi FCPA en 2016¹⁰⁹. Au début de l'année, le ministère américain de la Justice a annoncé que son enquête pour corruption au sein de PDVSA est toujours en cours sans toutefois annoncer de nouvelles inculpations¹¹⁰.

Voir également

1

8

Scandale de corruption « Petrogate ». Dans ce cas, une entreprise a fait appel à un intermédiaire (voir le signal d'alerte n° 9) pour soi-disant payer des fonctionnaires pour intervenir en sa faveur. Le scandale du « Petrogate » a initialement éclaté en 2008, lorsqu'une chaîne de télévision péruvienne a diffusé des enregistrements d'un membre du conseil d'administration de l'entreprise d'État PetroPeru S.A. en train de discuter avec un lobbyiste de versements en échange de l'aide de ce membre pour faire gagner à Discover Petroleum International AS (DPI) et PetroPeru S.A. des appels d'offres en cours pour des contrats de prospection et d'exploitation pétrolières¹¹¹. DPI a remporté l'appel d'offres¹¹². Une enquête officielle a ensuite déterminé que des responsables de PetroPeru avaient modifié les exigences du marché public pour favoriser DPI, et avaient retenu l'entreprise pour participer à l'appel d'offres avant même qu'elle n'ait manifesté son intérêt. Le membre du conseil d'administration de PetroPeru et le lobbyiste ont nié toute action illégale¹¹³. Les enregistrements du Petrogate ont été largement relayés au Pérou, notamment car ils mettaient éventuellement en cause d'autres fonctionnaires de haut rang au-delà du membre du conseil d'administration de PetroPeru¹¹⁴. Plusieurs hauts responsables ont démissionné de leurs fonctions à la suite du scandale, y compris le membre du conseil d'administration, le Premier ministre, le ministre de l'Énergie et le président de PetroPeru¹¹⁵. Le gouvernement a suspendu les contrats avec DPI¹¹⁶. Dans une déclaration, l'entreprise a nié avoir versé des pots-de-vin à des responsables péruviens, mais elle a admis avoir rétribué le lobbyiste et sollicité des « services de conseil » auprès du membre du conseil d'administration, à l'époque un fonctionnaire du gouvernement¹¹⁷. Un procureur a inculpé le lobbyiste et le membre du conseil d'administration en 2014, mais aucune condamnation n'a été prononcée¹¹⁸. Le membre du conseil d'administration a été libéré après six années en prison, au motif que le délai de prescription dans son cas était arrivé à expiration¹¹⁹.

Voir également

9

6 Une entreprise effectue des paiements, offre des cadeaux ou accorde des faveurs à une PPE ayant de l'influence sur le processus de sélection.

Une entreprise paie un fonctionnaire ou une PPE pour manipuler ou biaiser le résultat du processus de sélection, et recevoir ainsi un traitement de faveur. Dans les cas les plus manifestes, le ou la fonctionnaire a le pouvoir de décision final¹²⁰. Souvent, cependant, il ou elle aura d'autres moyens d'influencer le résultat, de manière plus indirecte¹²¹. Le « paiement » peut prendre différentes formes et ne se fera pas nécessairement en espèces¹²². Il peut avoir lieu indifféremment avant ou après l'adjudication¹²³. Ce signal d'alerte est étroitement lié au précédent : ici le signal est un paiement suspect, alors que le signal d'alerte n° 5 concerne une intervention suspecte de la part d'un fonctionnaire. En réalité, la distinction peut être très floue.

Exemples de cas

 **Condamnation pour corruption dans l'affaire Rubiandini.** Dans cette affaire, le fonctionnaire qui dirigeait le processus de sélection a reçu des paiements qui ont été repérés par les autorités. En 2013, Rudi Rubiandini, président de l'autorité indonésienne de régulation des secteurs pétrolier et gazier, SKK Migas, a octroyé à l'entreprise Fossus Energy les droits pour acheter du pétrole au gouvernement. Peu après, il a été arrêté par la police anticorruption indonésienne, sur la base d'allégations selon lesquelles Fossus Energy lui aurait versé un pot-de-vin d'environ 1,1 million de dollars américains en échange de ces droits. Il avait apparemment reçu la somme par l'entremise d'un intermédiaire (son professeur de golf) et du directeur de Kernel Oil, une société sœur de Fossus Energy¹²⁴. À l'issue d'un procès très suivi, un tribunal indonésien a condamné le directeur de Kernel Oil et Rubiandini à la prison pour corruption¹²⁵. Rubiandini a affirmé que les pots-de-vin étaient nécessaires pour répondre aux demandes des parlementaires réclamant des « primes de vacances », mais les législateurs ont rejeté cette allégation¹²⁶.

 **L'affaire de corruption Steinmetz-Simandou.** Certaines entreprises choisissent d'influencer des individus ayant des relations personnelles étroites avec les décideurs. En 2008 – deux semaines avant la mort de Lansana Conté, qui était alors le chef de l'État guinéen – le ministre des Mines a octroyé à Beny Steinmetz Group Resources (BSGR) des permis d'exploration pour deux des concessions de minerai de fer les plus prometteuses du pays¹²⁷. Après l'ouverture d'une enquête par des procureurs américains sur cette transaction, des accords écrits entre BSGR et Mamadie Touré, la veuve de Lansana Conté, ont fait surface, montrant que l'entreprise avait promis à Mme Touré au moins 5 millions de dollars américains et un emploi pour son frère en échange de son aide pour intercéder en son nom auprès de Conté et d'autres responsables¹²⁸. Mme Touré, qui a coopéré avec les enquêteurs américains, a indiqué que BSGR lui avait également offert des millions de dollars, des bijoux, deux Toyota Land Cruisers et une part de cinq pour cent dans le projet Simandou si elle prêtait son aide à BSGR pour obtenir les permis¹²⁹. Les enquêtes pour soupçons de corruption se poursuivent en Israël, aux États-Unis et en Suisse¹³⁰. Ni BSGR ni Steinmetz n'ont été inculpés dans ces enquêtes, mais le gouvernement israélien a brièvement incarcéré Steinmetz en 2016 ; tant BSGR que Steinmetz ont nié les allégations de corruption dans des déclarations publiques¹³¹. Un ancien représentant de BSGR en Guinée, Frederic Cilins, a été condamné à deux ans de prison en 2014 pour avoir fait obstruction à l'enquête américaine¹³².

Voir également

 12



Oranto Petroleum : allégations de versements en échange de la validation d'un contrat.

Parfois les entreprises effectuent des paiements à des responsables simplement chargés de valider par leur signature une adjudication, plutôt que ceux chargés d'effectuer la sélection. En 2005, Oranto Petroleum Limited et Broadway Consolidated PLC – ensuite renommée Peppercoast Petroleum PLC – ont entamé des négociations avec l'entreprise pétrolière nationale du Libéria (NOCAL) pour l'acquisition d'un certain nombre de blocs en mer. Cependant, après être arrivés à un projet d'accord, la validation définitive de ces transactions est restée bloquée au sein du parlement. D'après un rapport de la Commission générale de vérification des comptes du Libéria et une enquête de la police anticorruption du pays, les membres du parlement n'ont pas voulu valider les accords de partage de la production tant qu'ils n'avaient pas reçu de pots-de-vin¹³³. Entre 2006 et 2007, NOCAL a effectué quatre versements pour un montant de 118 400 dollars américains à des représentants de la législature libérienne, soi-disant pour accélérer le processus d'examen du contrat¹³⁴. NOCAL ne disposant pas elle-même de ces fonds, elle en a emprunté une partie auprès de la Liberia Petroleum Refining Corporation, une entreprise d'État. L'auditeur libérien et Global Witness ont trouvé des éléments prouvant qu'Oranto avait accepté de fournir des espèces à NOCAL pour au moins deux des paiements ; aucun signe n'indique que Broadway y a contribué¹³⁵. NOCAL a inscrit ces versements sur ses comptes au titre de « frais de lobbying » – ce qui a donné l'alerte et incité la Cour des comptes à enquêter¹³⁶. Il n'a pas été possible de remonter jusqu'aux bénéficiaires finaux dans tous les cas ni de déterminer leur influence sur la validation des contrats. Au moins 40 000 dollars américains ont été versés directement à un membre de la Chambre des représentants du Libéria ; le greffier en chef de la Chambre a quant à lui reçu 1 500 dollars américains¹³⁷. Les deux hommes ont reconnu avoir reçu les paiements. Le directeur de NOCAL a affirmé que ces transferts étaient légaux et destinés à l'achat d'ordinateurs et autres fournitures de bureau dont les législateurs à court d'argent avaient besoin¹³⁸. Au final, Oranto a signé des contrats pour trois blocs, et Broadway pour un seul¹³⁹.



Petrobras : l'affaire de corruption dite « Opération lave-auto ».

Le cas de l'entreprise pétrolière d'État brésilienne Petrobras illustre comment des responsables disposant d'un pouvoir de décision en matière d'adjudication peuvent simultanément recevoir des versements illicites eux-mêmes et contribuer à faire parvenir de l'argent à d'autres PPE. À partir de 2014, les médias se sont fait l'écho d'allégations suggérant que des responsables de Petrobras et un cartel d'entreprises avaient collaboré dans le cadre d'un système colossal de blanchiment d'argent, de corruption et de pratiques anticoncurrentielles, qui avait pour nom de code « Opération lave-auto »¹⁴⁰. Les versements impliqués ont été les principaux signaux d'alerte dans ce cas, attirant l'attention de la police brésilienne. D'après les éléments de preuve rassemblés par les procureurs américains, pendant plusieurs années un groupe de directeurs au sein de Petrobras se sont entendus avec un « cartel » regroupant au moins 16 entreprises dans le cadre de systèmes de corruption et de blanchiment d'argent portant sur plusieurs millions de dollars. Petrobras a signé des contrats avec ces entreprises, pour des montants souvent gonflés artificiellement. Les responsables se partageaient généralement 3 % du montant du contrat. Les fonds excédentaires étaient distribués entre les responsables de Petrobras, les dirigeants des principaux partis politiques brésiliens, et les entreprises en question. Des « parrains » au sein des partis politiques auraient également nommé plusieurs directeurs de Petrobras, afin de s'assurer la loyauté des décideurs en interne¹⁴¹. Une fois en poste, les directeurs rencontraient régulièrement les membres du cartel pour convenir de l'attribution de tels contrats à telles entreprises, et les modalités des dessous-de-table requis. Ces pots-de-vin étaient ensuite partagés avec les responsables des partis et des intermédiaires privés en fonction de formules convenues¹⁴². Un ancien directeur a témoigné que « ce quiproquo était applicable à tous les postes d'encadrement qui faisaient partie du système de clientélisme, qui impliquait le détournement de fonds et de ressources des travaux et contrats relevant de la responsabilité du [directeur concerné] »¹⁴³.

Voir également

8

Des enquêtes, plaidoiries et inculpations sont toujours en cours dans plusieurs juridictions dans l'affaire Petrobras. La police brésilienne a d'ores et déjà interrogé des douzaines de personnalités politiques influentes à ce sujet, y compris les présidents des deux chambres du parlement et au moins 50 autres hommes politiques en fonction¹⁴⁴. En mai 2015, 97 personnes avaient été inculpées, et des douzaines d'autres ont suivi. Au milieu de l'année 2016, les procureurs brésiliens avaient obtenu au moins 16 condamnations, y compris plusieurs hauts responsables de Petrobras, des parlementaires, des cadres de partis politiques et des dirigeants d'entreprises. Des douzaines de dossiers sont encore en cours de traitement, de même que des enquêtes aux États-Unis et en Suisse. Certaines de ces personnes incriminées, mais pas toutes, ont nié toute culpabilité¹⁴⁵. Le coût total pour l'État brésilien du système de collusion n'est pas connu, mais les autorités estiment qu'il pourrait se monter à 28 milliards de dollars américains¹⁴⁶.

7 Un fonctionnaire en mesure d'influencer le processus de sélection est en situation de conflit d'intérêts.

On parle de conflit d'intérêts dans un processus d'attribution de marché quand un fonctionnaire a plusieurs rôles ou intérêts dans ce processus, et que cette situation est susceptible de créer un conflit entre les intérêts personnels du fonctionnaire et ses fonctions officielles. Ceci peut se produire si le contrat est susceptible d'avoir une incidence sur les intérêts commerciaux détenus par le ou la fonctionnaire, un membre de sa famille ou ses collaborateurs dans le secteur extractif, ou lorsque le ou la fonctionnaire est autorisé(é) à jouer plusieurs rôles dans le processus d'attribution, au risque d'affaiblir les contre-pouvoirs intégrés dans le système. La présence d'un conflit d'intérêts n'est pas nécessairement un signe de corruption. Par contre, ce type de conflit augmente le risque potentiel que le ou la fonctionnaire utilise le pouvoir qui lui a été confié d'une manière qui compromette l'intégrité et l'équité de l'attribution du marché, ainsi que les possibles retombées pour l'État.

Signaux d'alerte spécifiques

- Un fonctionnaire impliqué dans la sélection de l'entreprise, ou l'un de ses proches collaborateurs, détient un intérêt commercial dans le secteur sur lequel porte le contrat.
- Le fonctionnaire, ou l'un de ses proches collaborateurs, est le directeur, l'agent ou le propriétaire d'une entreprise concurrente pour le contrat.
- Le fonctionnaire, ou l'un de ses proches collaborateurs, est consultant, prestataire de services ou fait des affaires avec une entreprise concurrente pour le contrat.
- Le fonctionnaire prend ou influence des décisions à plusieurs reprises au cours du processus de sélection, soit en ayant plusieurs rôles décisionnels, soit en occupant des fonctions dans plusieurs des organes officiels concernés.
- Un fonctionnaire dans une entreprise d'État cherchant à développer des opportunités commerciales dans le secteur, a également de l'influence sur l'attribution de telles opportunités. Les recherches donnent à penser que les risques de corruption augmentent lorsque les entreprises d'État détiennent le pouvoir adjudicateur tout en étant des acteurs commerciaux du secteur¹⁴⁷.
- Le fonctionnaire se trouvant dans une des situations décrites ci-dessus ne divulgue pas son conflit d'intérêts potentiel.
- Un fonctionnaire se trouvant dans une des situations décrites précédemment ne se retire pas du processus de sélection.

Exemples de cas

Malabu et la controverse du bloc pétrolier OPL 245. En 1998, Dan Etete, alors ministre des Ressources pétrolières du Nigéria, a vendu les droits de licence de prospection du bloc 245 à Malabu Oil and Gas. À l'époque, Dan Etete détenait lui-même au moins 30 % des parts de Malabu, sous un nom d'emprunt¹⁴⁸. Un(e) fonctionnaire ne devrait pas avoir la possibilité d'octroyer un permis ou d'attribuer un contrat à une entreprise qu'il ou elle détient ; il s'agit d'un cas de conflit d'intérêts manifeste et problématique.

Voir également

1 **2** **12**



Cobalt : affaire de corruption liée à un bloc pétrolier. En 2010, Manuel Vicente était à la tête de l'entreprise pétrolière d'État angolaise Sonangol, et également le propriétaire réel de Nazaki Oil and Gas, une entreprise locale faisant partie du consortium s'étant vu octroyer les droits relatifs à deux blocs pétroliers offshore. Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer dans quelle mesure Manuel Vicente a pu influencer la décision d'attribution. Cependant, il était généralement considéré comme l'un des décideurs les plus influents dans le secteur pétrolier après le président, tout en détenant des intérêts commerciaux dans ce même secteur¹⁴⁹.

Voir également

4

5

11



C&K Mining : questions relatives aux actionnaires. En 2006, le président du Cameroun a octroyé à C & K Mining Cameroon un permis d'exploitation minière valable pour le diamant¹⁵⁰. À cette date, C & K était une entreprise conjointe détenue par des investisseurs camerounais, chinois et sud-coréens¹⁵¹. Selon le Rapport ITIE 2012 sur le Cameroun, C & K Mining Cameroon avait six actionnaires¹⁵². Les déclarations de la société citaient la femme du ministre camerounais des Mines comme étant la « représentante » d'un de ces six actionnaires¹⁵³. Par conséquent, le ministre était dans une situation de conflit d'intérêts puisqu'il avait la possibilité d'octroyer un contrat à une entreprise apparemment liée à un membre de sa famille. L'enquête journalistique n'a pas trouvé de preuves que l'entreprise a effectué des investissements importants en vue de développer la zone de la concession¹⁵⁴.

Études de cas de l'OCDE. Les entreprises d'État peuvent constituer un terreau de conflits d'intérêts, car elles jouent souvent à la fois un rôle commercial et de régulation dans le secteur. Dans un rapport de 2016 sur la corruption dans les procédures d'adjudication dans le secteur extractif, l'OCDE mentionne un cas dans lequel « un fonctionnaire occupait un poste à la fois au sein de l'entreprise d'État et de l'organe de surveillance chargé d'approuver les projets d'exploitation ». Le rapport note également un cas dans lequel « le président d'une entreprise d'État était consultant auprès d'entreprises privées ayant des relations commerciales avec l'entreprise d'État et les facturait pour les services fournis par des tierces parties ». Un troisième cas illustre « la participation au processus de décision de personnalités politiques de haut rang qui avaient par le passé fourni des services de conseil à ces mêmes entreprises »¹⁵⁵.

8 La concurrence dans le processus d'attribution d'un contrat est délibérément restreinte.

Les directeurs d'entreprise¹⁵⁶, les responsables gouvernementaux, ou parfois les deux s'entendent pour limiter le nombre d'entreprises ayant la possibilité de soumissionner de façon juste et équitable pour l'octroi d'un permis ou l'attribution d'un contrat¹⁵⁷. Cette pratique devrait attirer l'attention, particulièrement si elle semble faire passer des intérêts privés avant l'intérêt public. Les gouvernements ont parfois des raisons valables pour octroyer des permis ou attribuer des contrats sans mise en concurrence : par exemple, les actifs sous-jacents peuvent présenter des risques géologiques élevés ou un faible intérêt commercial. De nombreuses concessions minières dans des zones inexplorées sont ainsi attribuées sur le principe du premier arrivé, premier servi. Des questions se posent de manière précise quand un gouvernement s'étant engagé à attribuer des marchés par le biais d'une mise en concurrence s'écarte ensuite de cette promesse. Les signaux d'alerte présentés ci-après reprennent une grande partie des constatations relevées dans les études anticorruption de procédures afférentes aux marchés publics au sens large, qui peuvent donner des informations supplémentaires sur ces risques¹⁵⁸.

Signaux d'alerte spécifiques

- Le gouvernement accorde à une ou plusieurs entreprises des droits de premier refus sur un permis ou un contrat sans justification commerciale ou de politique publique précise.
- Plusieurs entreprises relevant d'un seul individu ou d'une seule société mère soumettent des offres pour un seul permis ou contrat.
- Une ou plusieurs sociétés affiliées soumettent des offres qui semblent être volontairement défectueuses ou non concurrentielles.
- Le temps accordé pour répondre à l'appel d'offres est excessivement court.
- L'entreprise retenue accorde des avantages à un soumissionnaire perdant après l'attribution du contrat – par exemple, en lui versant de l'argent ou en l'employant comme sous-traitant ou prestataire de service – ce qui pousse à penser que les deux entreprises pourraient s'être concertées pour favoriser celle qui a été retenue.
- Deux ou plusieurs entreprises concurrentes remportent des permis ou des contrats à tour de rôle, de manière prévisible, ce qui indique qu'elles sont de connivence dans un mécanisme anticoncurrentiel courant, connu sous le nom de « rotation des offres »¹⁵⁹.
- Le gouvernement accepte une offre d'une entreprise à des conditions qui ne sont pas à l'avantage de l'entreprise, avant de renégocier par la suite des conditions plus favorables, ce qui donne à penser que l'entreprise et un fonctionnaire ont pu participer à une « sous-estimation » délibérée¹⁶⁰.
- Le gouvernement écarte des soumissionnaires ou des offres qui semblent légitimes, sans raison apparente.
- Le gouvernement attribue un permis ou un contrat sur la sollicitation d'une source unique, alors qu'un appel à mise en concurrence serait plus courant ou plus approprié.

Exemples de cas

Études de cas Naftogaz : scandale lié à l'achat d'une plateforme pétrolière.

Dans cette affaire, plusieurs entreprises ont soumis une offre pour ce contrat, mais il s'est avéré qu'elles étaient toutes étroitement liées. Lorsqu'une filiale de la société publique d'hydrocarbures ukrainienne Naftogaz a lancé un appel d'offres en 2010 pour l'acquisition d'une plateforme de forage pétrolière offshore, elle n'a accepté des soumissions que de la part de deux entreprises seulement. L'entreprise retenue, Highway Investment Processing LLP, une entité quasi méconnue enregistrée au Royaume-Uni, proposait une plateforme pour 400 millions de dollars américains, soit 10 millions de moins que l'autre soumissionnaire, l'entreprise néo-zélandaise Falcona Systems Ltd¹⁶¹. Ce contrat a retenu l'attention lorsqu'une ONG locale a remarqué que Highway Investment Processing avait acheté la plateforme pétrolière à un fournisseur norvégien pour un montant de 248 millions de dollars américains, soit 38 pour cent de moins que le prix offert au gouvernement, quelques jours seulement avant de la vendre à la filiale de Naftogaz¹⁶². Les journalistes ont par la suite découvert que les deux entreprises étaient représentées sur le papier par un unique réseau d'administrateurs et d'actionnaires mandataires lettons qui détenaient une participation par le biais de sociétés-écrans offshore¹⁶³.

Voir également

2

PDVSA : affaire de corruption dans un contrat de matériel pétrolier.

Dans ce cas, deux hommes d'affaires établis aux États-Unis ont plaidé coupables en 2016 d'avoir versé près de 820 000 dollars américains de pots-de-vin pour restreindre la concurrence dans le cadre de gros contrats avec PDVSA. Les deux hommes ont effectué les paiements au bénéfice de responsables de PDVSA en partie pour pouvoir « proposer des listes d'entreprises invitées à soumettre une offre contenant plusieurs entreprises dont [ils] étaient propriétaires pour créer l'impression trompeuse d'un appel d'offres concurrentiel »¹⁶⁴. Par la suite, les hommes d'affaires indiquaient aux responsables siégeant dans les comités de sélection quelles entreprises retenir. Ils ont également dissimulé leurs intérêts convergents dans plusieurs entreprises en y affectant des mandataires aux titres de propriétaires et de directeurs¹⁶⁵.

Voir également

1

5

Petrobras : affaire de corruption dite « Opération lavage auto ». Les pratiques anticoncurrentielles étaient au cœur du scandale Petrobras. D'après de nombreux éléments de preuve rassemblés par les procureurs et la police brésilienne (résumés dans la documentation judiciaire américaine), les dirigeants de Petrobras ont attribué de gros contrats de service à des membres d'un cartel, qui avaient gonflé les coûts du projet de près de 20 %¹⁶⁶. Les membres du cartel et les responsables de Petrobras – souvent des directeurs nommés par des dirigeants de partis politiques – se rencontraient apparemment régulièrement pour déterminer quelles entreprises allaient se voir attribuer quels contrats. Une fois les contrats signés, les entreprises retenues, par le biais d'intermédiaires, reversaient près de 3 % de la valeur totale du contrat comme dessous-de-table aux responsables de Petrobras, à des hommes politiques brésiliens et à d'autres parties, y compris les organisateurs du système¹⁶⁷.

Voir également

6

Attribution de blocs pétroliers au Nigéria en 2006. Ce cas illustre bien comment des fonctionnaires ont initialement mis en place une procédure concurrentielle, avant de la restreindre par la suite afin de servir leurs objectifs politiques personnels à court terme. Le cycle d’attribution s’est déroulé dans un climat politique chargé au Nigéria, alors que le président de l’époque cherchait à rassembler des appuis – et des financements, selon certains – auprès des entreprises retenues¹⁶⁸ pour sa tentative (échouée) de modifier la constitution nigériane en vue de lui permettre de se présenter pour un troisième mandat¹⁶⁹. Seules les entreprises invitées – pour la plupart des firmes asiatiques choisies par le président ou son principal collaborateur pour les questions pétrolières – ont été autorisées à soumettre une offre ; certaines ont bénéficié de droits de premier refus pour certains blocs, à la condition qu’elles s’engagent, souvent de manière irréaliste, à construire des infrastructures, qui dans la plupart des cas ne se sont pas matérialisées¹⁷⁰. Les entreprises liées au même individu jouissant d’un réseau étendu se sont vu octroyer des parts pour trois permis¹⁷¹. Une enquête parlementaire ultérieure a relevé d’autres signaux d’alerte. Les fonctionnaires ont attribué plusieurs blocs sans les signatures requises. D’autres blocs ont été attribués après la clôture de l’appel d’offres, à des entreprises qui n’avaient pas fait parvenir leurs offres à temps. L’un de ces blocs a été attribué en dépit du fait qu’il était activement détenu par une entreprise d’État, dans des circonstances obscures¹⁷². L’enquête parlementaire a conclu qu’« en dépit des apparences qu’il a voulu se donner [l’appel d’offres de 2006] était une adjudication purement discrétionnaire de blocs pétroliers, qui a permis à ses organisateurs d’attribuer des blocs à qui ils le souhaitaient »¹⁷³.

Voir également

5

9 Une entreprise utilise un intermédiaire pour obtenir un avantage dans le processus d’attribution.

Une entreprise concurrente ou retenue engage une tierce partie – une entité ou un individu – pour jouer le rôle d’intermédiaire auprès de responsables gouvernementaux influents¹⁷⁴. Dans certains cas, l’entreprise effectue auprès de cet intermédiaire des versements qui sont ensuite transmis à la PPE sous forme d’argent ou de cadeaux¹⁷⁵. Ces dons à la PPE peuvent avoir pour objectif d’influencer le processus d’attribution du contrat lui-même ou de servir à des fins de favoritisme plus étendues. Dans d’autres cas, l’intermédiaire utilise ses réseaux pour introduire l’entreprise auprès de fonctionnaires importants. La corruption est un peu moins évidente dans ce cas précis, mais de tels arrangements nécessitent d’être examinés de près, car ce type d’accès privilégié peut faciliter les pots-de-vin ou d’autres négociations de contrepartie, ou encore procurer un autre avantage indu à l’entreprise dans le processus d’attribution de contrat.

Signaux d’alerte spécifiques

- L’intermédiaire engagé par une entreprise concurrente entretient des liens politiques, amicaux, familiaux ou d’affaires avec un fonctionnaire.
- Un fonctionnaire ou un organisme gouvernemental recommande ou exige que l’entreprise engage l’intermédiaire.
- Le contrat entre l’entreprise et l’intermédiaire décrit les services que ce dernier doit effectuer en termes vagues et non descriptifs.
- Le contrat entre l’entreprise et l’intermédiaire prévoit que l’intermédiaire fournisse une longue liste de services pour lesquels il ne dispose ni des compétences ni des ressources nécessaires.
- L’intermédiaire ou le prestataire de services réclame des commissions ou des honoraires anormalement élevés¹⁷⁶.
- L’intermédiaire aide l’entreprise à organiser des réunions avec de hauts fonctionnaires, ou lui fournit d’autres types d’accès dont ne bénéficient pas les autres entreprises participant à l’appel d’offres.
- L’intermédiaire semble n’effectuer que peu, si ce n’est aucun, travail de fond.
- L’intermédiaire ou le prestataire de services demande à être payé de manière inhabituelle ou très complexe, y compris en espèces, sur des comptes à l’étranger, des comptes à des noms différents ou dans plusieurs pays.
- L’intermédiaire réunit des documents faisant état de ses services dans le cadre du contrat alors qu’il ne les a pas effectués. Il peut s’agir par exemple de factures ou de rapports falsifiés.
- L’entreprise concurrente ou retenue crée une fausse trace documentaire présentant des versements à des entreprises inexistantes, ce qui semble indiquer que cette trace documentaire a été utilisée pour dissimuler des paiements effectués à une PPE.

Exemples de cas

 **Affaire de corruption entre Statoil et Rafsandjani.** L'affaire de Statoil en Iran est un exemple relativement simple des agissements d'un d'intermédiaire corrompu. En 2003, un journal norvégien, sur la foi d'informations provenant de lanceurs d'alerte dans l'entreprise, a publié une série d'articles accusant Statoil d'avoir signé un contrat de conseil suspect l'année précédente avec une entité britannique, Horton Investment¹⁷⁷. Le propriétaire réel d'Horton, représenté sur le papier par un actionnaire mandataire, était Mehdi Hashemi Rafsandjani, directeur d'une filiale de la société pétrolière nationale d'Iran et fils d'un ancien président du pays¹⁷⁸. Au titre de l'accord, Horton promettait d'aider Statoil à obtenir des contrats visant à développer une partie du très prometteur gisement gazier iranien South Pars en échange de plusieurs millions de dollars¹⁷⁹. Selon les documents de la cour américaine, Rafsandjani a transmis des messages de Statoil au ministre iranien du Pétrole d'alors. Il aurait également fourni des informations non rendues publiques aux employés de Statoil, ainsi que des copies des documents de soumission des entreprises concurrentes¹⁸⁰. Les deux enquêtes menées en Norvège et par Statoil ont conclu que Rafsandjani n'avait pas influencé le processus de décision iranien¹⁸¹. Néanmoins, les procureurs américains ont découvert que Statoil avait versé au moins 5,2 millions de dollars américains à Horton, dont la plus grande partie après la signature entre Statoil et le gouvernement iranien du contrat pour les trois phases du projet South Pars¹⁸². Statoil a annulé le contrat South Pars quand l'affaire a été révélée dans les journaux, et trois de ses dirigeants ont démissionné¹⁸³. En 2004, les procureurs norvégiens ont condamné l'entreprise à verser une amende de 3,5 millions de dollars américains pour avoir violé les interdictions sur le trafic d'influence¹⁸⁴. Statoil a conclu un accord avec le ministère américain de la Justice deux ans plus tard, en acceptant de verser une amende de 10,5 millions de dollars américains pour sa violation de la loi sur la corruption dans les transactions à l'étranger [Foreign Corrupt Practices Act]¹⁸⁵. La commission américaine des titres et de la Bourse a imposé une seconde amende de 10,5 millions de dollars¹⁸⁶.

 **Griffiths : l'affaire de l'intermédiaire dans l'attribution de blocs pétroliers.** Certains intermédiaires ne semblent pas faire plus que d'ouvrir des portes en échange de paiements. En 2008, deux directeurs de Griffiths Energy ont initié des relations avec l'ambassadeur tchadien aux États-Unis et au Canada de l'époque dans l'espoir qu'il mette son influence à profit pour aider Griffiths à obtenir des permis d'exploration pétrolière dans le sud du Tchad¹⁸⁷. Au début de l'année 2009, Griffiths a offert de rémunérer l'ambassadeur 2 millions de dollars américains au titre d'honoraires pour son « aide logistique et opérationnelle et ses conseils »¹⁸⁸. Peu de temps après, l'ambassadeur a organisé une rencontre à Washington D.C. pour évoquer l'octroi éventuel de permis avec un ancien premier ministre canadien, le président et ministre du Pétrole tchadien, et les dirigeants de Griffiths¹⁸⁹. Une fois le mémorandum d'accord et l'accord de partage de production signé entre Griffiths et le gouvernement tchadien, un cabinet juridique basé aux États-Unis, agissant pour le compte de Griffiths, a versé les 2 millions de dollars promis à une entité enregistrée au Nevada et détenue par la femme de l'ambassadeur¹⁹⁰. Griffiths a également vendu quatre millions d'actions à des collaborateurs de l'ambassadeur à des prix fortement réduits¹⁹¹. Lorsqu'à la faveur d'un changement de direction, les nouveaux responsables de Griffiths ont découvert les transferts au cours du processus de diligence raisonnable en vue d'une offre publique d'achat, ils les ont eux-mêmes signalés aux autorités canadiennes et américaines¹⁹². En 2013, la PPSC canadienne a inculpé Griffiths dans le cadre de la loi sur la corruption des fonctionnaires étrangers et a imposé une amende de 10,35 millions de dollars américains¹⁹³. Le ministère américain de la Justice a lancé une procédure de confiscation civile en 2015 pour un montant de 34 millions de dollars américains, l'équivalent monétaire des quatre millions d'actions¹⁹⁴.

Scandale de corruption au sein d'Unaoil. Les entreprises font parfois appel à plusieurs niveaux d'intermédiaires pour influencer les hauts fonctionnaires. D'après les documents d'Unaoil ayant fuité en 2016, cette entreprise basée à Monaco – elle-même un intermédiaire - a rétribué un ressortissant irakien au carnet d'adresses fourni plusieurs dizaines de millions de dollars « d'honoraires » entre 2009 et 2011 au moins pour son aide dans l'attribution de contrats de services pétroliers en Iraq pour le compte d'entreprises américaines, européennes et australiennes. En particulier, les documents montrent que le ressortissant irakien a indiqué aux dirigeants d'Unaoil son intention de verser d'importants pots-de-vin au nom des entreprises à deux ministres du Pétrole successifs, auxquels Unaoil avait assigné les noms de code « Professeur » et « M. »¹⁹⁵. Les clients d'Unaoil ont effectivement remporté plusieurs des contrats pour lesquels ils avaient soumissionné, mais les courriels publiés ne prouvent pas clairement que des versements ont bénéficié à des fonctionnaires irakiens. Outre le ressortissant irakien mentionné ci-dessus, Unaoil a payé des avances sur honoraires à au moins deux autres hauts fonctionnaires irakiens du secteur, qui avaient promis d'aider leurs clients à remporter des contrats¹⁹⁶. Les documents suggèrent également que les fonctionnaires irakiens ont transmis des documents non publics relatifs aux appels d'offres aux clients d'Unaoil et ont influencé les négociations gouvernementales en leur faveur¹⁹⁷. Interrogé sur ces allégations, le ressortissant irakien a affirmé n'avoir jamais travaillé pour Unaoil et ne pas connaître les deux ministres¹⁹⁸. Unaoil et l'un des ministres ont publiquement clamé leur innocence¹⁹⁹. Plusieurs des clients d'Unaoil impliqués ont également nié avoir eu connaissance des actions qu'elle aurait entreprises en leur nom²⁰⁰. Les polices américaines, britanniques et australiennes ont ouvert des enquêtes sur les opérations d'Unaoil au milieu de l'année 2016²⁰¹.

10 Un paiement effectué par l'entreprise retenue est détourné du compte public concerné.

Les gouvernements demandent souvent aux entreprises d'effectuer certains versements avant de prendre part à un processus de sélection, ou de finaliser un contrat une fois qu'elles ont été retenues. Un signal d'alerte apparaît quand une entreprise effectue un tel versement, mais que toute ou partie de la somme est détournée hors des caisses de l'État. Dans certains cas, l'entreprise verse des fonds directement sur un compte non gouvernemental détenu ou contrôlé par une PPE ou par un collaborateur de la PPE. Dans d'autres cas, l'entreprise effectue un versement sur un compte détenu par le gouvernement, mais des fonctionnaires transfèrent ensuite toute ou partie des fonds à une PPE ou à ses collaborateurs. Dans ces derniers cas, l'organe gouvernemental lui-même agit en tant qu'intermédiaire ou facilitateur dans la transmission de fonds publics à une PPE. Les primes de signature peuvent être particulièrement vulnérables à un détournement²⁰².

Signaux d'alerte spécifiques

- L'agence gouvernementale chargée de percevoir les versements émet des instructions peu claires, confuses ou inhabituelles.
- Un versement unique est divisé en plusieurs sommes transmises vers différents comptes.
- Les versements du processus de sélection sont transférés vers/reçus dans un grand nombre de comptes différents.
- Une entreprise effectue un versement unique sous plusieurs formes : par exemple, elle effectue un virement bancaire pour une partie de la somme et livre le solde en espèces.
- Tout ou partie du versement de l'entreprise n'apparaît pas dans les rapports financiers de l'organisme gouvernemental chargé de centraliser les paiements.
- Le gouvernement n'utilise pas les fonds reçus de l'entreprise aux fins prévues ou nécessaires – par exemple, à des fins de réglementation ou de politique, comme le prévoit la loi ou la procédure établie.
- Le gouvernement ne fournit pas d'informations sur les versements effectués, par exemple les montants, les motifs, les bénéficiaires, ou encore les entrées et les sorties des comptes bancaires.
- Le contrat est structuré de façon à ce que les versements de l'entreprise parviennent sur les comptes gouvernementaux avant d'être dirigés rapidement sur des comptes privés.

Études de cas



Marathon : controverse sur une prime de signature. Les rapports venant des médias donnent à penser que les primes de signatures de cette affaire ont finalement atterri dans la poche d'acteurs privés. En juillet 2000, Marathon Oil Company a versé un tiers (soit environ 13,7 millions de dollars américains) de la prime de signature qui avait été convenue avec le gouvernement angolais sur un compte à Jersey détenu par la SNPC Sonangol. Peu après, selon des documents officiels examinés par des journalistes d'investigation, Sonangol a transféré une partie des fonds du compte de Jersey vers une entreprise de sécurité privée détenue par un ancien ministre angolais, et vers une organisation caritative dirigée par le président angolais. La SNPC n'a donné aucune explication sur ces transferts²⁰³.



Allégations de Global Witness au sujet de primes de signature de CNPA. La confusion qui règne parfois autour du montant et de la destination des paiements soulève des soupçons de corruption et entraîne l'ouverture d'une enquête. Witness a publié en 2009 un rapport indiquant que plusieurs

entreprises pétrolières internationales avaient versé des primes de plusieurs millions de dollars à la Cambodian National Petroleum Authority (CNPA) en échange de droits de prospection. Les enquêtes menées par l'ONG ont révélé que les montants soi-disant versés n'apparaissaient dans aucun des rapports financiers pertinents du gouvernement. Il n'a pu être clairement établi si tous ces bonus de signature étaient légitimement requis ou autorisés. D'une manière générale, ni la CNPA ni les entreprises retenues n'ont divulgué le montant des paiements, leurs destinataires et les comptes associés, ou donné d'explication sur le sort réservé aux primes. Aucune des parties n'a répondu aux demandes d'information de Global Witness²⁰⁴.

 **Le scandale Pétrole-contre-nourriture.** Dans ce cas, le détournement des versements a évolué vers une pratique systématique et à grande échelle. Entre 1996 et 2003, certains négociants en pétrole qui avaient obtenu des droits d'acquisition du pétrole brut irakien par l'intermédiaire du programme Pétrole-contre-nourriture (OFFP), supervisé par l'ONU, ont négocié des versements secrets au bénéfice du gouvernement irakien. Les acteurs impliqués dans ce système faisaient appel à des sociétés-écrans, et des services bancaires étrangers pour faciliter les paiements en dissimulant les véritables propriétaires des entreprises. Ce système de pots-de-vin a généré plus de 1,8 milliard de dollars américains pour le régime de Saddam Hussein²⁰⁵. Ces versements ont ensuite entraîné l'ouverture d'au moins six enquêtes officielles. La plupart des mesures judiciaires qui en ont résulté, sanctionnant des faits de corruption et d'autres délits financiers, ont été prises par les États-Unis. Les enquêtes ont révélé de sérieuses lacunes dans la supervision de l'OFFP exercée par les Nations Unies. Par exemple, l'une des entreprises, l'Africa Middle East Petroleum Company, a reconnu avoir transféré 160 000 dollars américains sur le compte personnel d'un directeur de l'OFFP en échange de contrats – une affirmation que le directeur a nié²⁰⁶. Les enquêtes ont également révélé que le gouvernement de Saddam Hussein a dépensé la majeure partie des pots-de-vin reçus pour construire des palais extravagants ou se procurer des armes, y compris pour financer un programme de missile allant au-delà des limites imposées par le Conseil de sécurité de l'ONU²⁰⁷.

 **Controverse sur les comptes étrangers dans la vente de gaz au Turkménistan.** Dans les régimes politiques très autocratiques, où un ou quelques fonctionnaires exercent seuls le contrôle des recettes publiques, la majeure partie des versements liés à l'attribution de contrats dans le secteur extractif peut être détournée en dehors des systèmes normaux de gestion des finances publiques. À partir des années 1990, le gouvernement du Turkménistan a reçu et conservé presque l'intégralité de ses revenus tirés de l'exportation de pétrole et de gaz sur des comptes enregistrés à l'étranger, pour la plupart détenus auprès de la Deutsche Bank. Le gouvernement n'a publié aucune information quant au solde de ces comptes, à leur gestion ou aux flux sortants. Cependant, des enquêtes ont révélé que ces fonds fournissaient 75 % des dépenses du gouvernement, pour la plupart extrabudgétaires. En 2006, Global Witness estimait que ces comptes étrangers totalisaient environ 3 milliards de dollars américains²⁰⁸. Bafin, l'autorité de régulation financière allemande, a enquêté sur cette affaire et a conclu qu'il n'y avait aucune raison de penser que la Deutsche Bank avait elle-même violé les règles internationales²⁰⁹. Le « président à vie » du Turkménistan de l'époque, Saparmurat Niyazov, gardait apparemment le contrôle effectif de ces comptes. Son gouvernement a dépensé de larges parts des revenus tirés de la vente de pétrole et de gaz pour des projets de prestige national présentant peu d'utilité pour le grand public et renforçant le culte de la personnalité du président²¹⁰. Il s'agissait notamment d'un opulent palais présidentiel et d'une statue en or du président fixée sur un socle rotatif de sorte qu'elle soit toujours face au soleil. Par le contrôle exclusif, secret et discrétionnaire des comptes, et des revenus de la vente de pétrole et de gaz qu'ils renfermaient, le régime de Niyazov, généralement considéré comme étant l'un des plus autoritaires et répressifs au monde, de consolider son pouvoir²¹¹.

11 Les modalités convenues du contrat s'écartent considérablement des normes de l'industrie ou du marché

Si les modalités des permis ou des contrats s'écartent sensiblement des attentes, des exemples passés ou des normes prévalant dans le secteur, cela peut nécessiter une vigilance accrue de la part des organes de surveillance. Il n'existe aucune règle générale stipulant à quel niveau un écart n'est plus acceptable. Seul un examen attentif de l'industrie concernée et du contexte national peut permettre de dégager un jugement informé à cet égard. Il est rarement aisé de déterminer si un pays a obtenu une juste valeur pour un contrat. La plupart des accords, les plus importants et ceux ayant le plus de valeur en particulier, font l'objet de négociations. La corruption est loin d'être la seule raison possible pour laquelle les conditions définitives peuvent être plus favorables à l'entreprise retenue qu'au gouvernement. Par exemple, il se peut que les fonctionnaires aient mal géré le processus d'attribution du marché. Il est possible qu'ils aient établi des conditions trop favorables ou mal utilisé des informations ou leur pouvoir de négociation, par manque d'expérience. Ou pour des raisons similaires, ils peuvent avoir initialement fixé des attentes trop élevées ou donné la priorité à des gains à court plutôt qu'à long terme. Des mutations extérieures sur le marché peuvent aussi forcer les fonctionnaires à accepter des accords moins intéressants ou à proposer aux entreprises des incitations à l'investissement avec des coûts élevés pour le gouvernement. Les risques de corruption associés à ce signal d'alerte sont plus élevés lorsqu'aucune des raisons précitées n'est manifeste et que d'autres signaux d'alerte sont présents. C'est le cas par exemple quand une entreprise non qualifiée qui paraît être détenue, de façon dissimulée, par une PPE remporte un contrat à des conditions très privilégiées.

Signaux d'alerte spécifiques

- L'offre de l'entreprise retenue est sensiblement plus élevée ou plus basse que l'estimation de la valeur du permis ou du contrat à venir telle qu'établie par le gouvernement, ou qu'elle s'écarte largement des offres faites par d'autres entreprises. Les suspicions peuvent se renforcer si l'estimation de la valeur réalisée par le gouvernement semble réaliste et fondée sur une analyse technique solide, plutôt que sur une simple position d'ouverture de la négociation.
- Le contrat définitif présente des écarts sensibles par rapport aux lois ou aux réglementations en vigueur, ou par rapport au contrat type, à la liste de conditions ou à d'autres modalités utilisés lors du processus de sélection. Ceci peut être problématique, surtout si les conditions proposées semblent raisonnables.
- Les conditions du contrat définitif sont sensiblement plus favorables à l'entreprise que celles qui avaient été initialement convenues avec le gouvernement.
- Une ou plusieurs conditions du permis ou du contrat sont modifiées juste avant la signature, à l'avantage de l'entreprise.
- Les conditions du contrat sont nettement plus favorables à l'entreprise que celles d'autres accords identiques signés par le gouvernement, alors que les conditions du marché sont pratiquement les mêmes.
- L'agence gouvernementale responsable ne fait aucun effort pour évaluer la valeur du permis ou du contrat qu'elle attribue.
- Les conditions définitives comprennent des prix qui sont bien moins ou bien plus élevés que les prix du marché. Il peut s'agir par exemple d'un contrat autorisant une entreprise à acheter des hydrocarbures au gouvernement à des prix très réduits, ou à les vendre au gouvernement pour des primes non autrement accessibles sur le marché.

- Les conditions définitives comportent d'autres dispositions atypiques qui minimisent les obligations de l'entreprise retenue ou accroissent la valeur de l'accord pour celle-ci. Ces dispositions peuvent comprendre des exonérations fiscales excessives, des formules ou des taux de conversion des devises opaques ou faussés ; des délais de paiement inhabituellement longs ; des lignes de crédit, des garanties d'emprunt très favorables, ou d'autres formes atypiques de soutien financier du gouvernement à l'entreprise retenue, que ce soit dans les conditions de vente ou dans des accords parallèles.

Exemples de cas

 **Affaire Skanska.** Ce type de signal d'alerte concerne souvent le coût d'un bien qui a été acquis par une entité gouvernementale. En 2004, le ministère argentin de la Planification a lancé un processus d'appel d'offres pour la construction de deux gazoducs et de stations de compression. Le processus d'adjudication a été géré par une entreprise privée, Transportadora Gas del Norte (TGN)²¹². L'offre initiale de Skanska pour les projets était de 26,3 millions de pesos argentins, une somme bien plus élevée que le coût estimé par TGN pour le projet²¹³. Une valeur plus élevée du contrat aurait rendu le projet bien plus coûteux pour le gouvernement. TGN a informé ENARGAS, l'autorité de régulation argentine dans le secteur gazier, que l'offre de Skanska était nettement plus élevée que le prix de référence de TGN et lui a demandé conseil. ENARGAS a toutefois approuvé la hausse du coût et Skanska a remporté le contrat. Une fois la construction commencée, une enquête judiciaire a démontré que Skanska avait reçu et payé 118 fausses factures à au moins 23 entreprises fictives. L'argent a apparemment servi à corrompre des fonctionnaires et à aider l'entreprise de construction à échapper aux impôts. Une enquête interne à Skanska a permis de découvrir qu'environ 4 millions de dollars américains avaient été dépensés en « paiements indus » à des tierces parties indéterminées²¹⁴. Les individus suspectés d'avoir accepté des pots-de-vin n'ont pas été publiquement identifiés, mais plusieurs fonctionnaires ont été poursuivis pour fraude, mauvaise gestion des fonds publics et corruption pour avoir choisi l'offre plus onéreuse de Skanska²¹⁵. En 2011 cependant, un tribunal fédéral argentin a mis fin au procès par manque de preuves que le contrat avait été surestimé²¹⁶.

 **NNPC : échanges de pétrole brut contre produits raffinés.** Des recherches menées en 2015 par NRGi ont révélé que certains des contrats d'échange de pétrole brut contre produits raffinés au Nigéria contenaient des conditions déséquilibrées ou mal définies permettant aux négociants de s'enrichir aux frais du gouvernement. NRGi a estimé que les pertes imputables à trois dispositions techniques dans un seul des contrats de « raffinage offshore » ont pu approcher les 381 millions de dollars américains en une année (soit 16,09 dollars américains par baril de pétrole vendu)²¹⁷. Certaines des dispositions déséquilibrées portaient sur les mesures utilisées pour convertir les volumes de pétrole brut en volumes de produits raffinés. Une autre accordait à l'entreprise une compensation excessive pour la valeur du pétrole perdu au cours du processus de raffinage. Les contrats ont été attribués dans un contexte de forte concurrence dans le secteur du commerce du pétrole au Nigéria, et d'autres entreprises se sont montrées disposées à signer des contrats à des conditions bien moins avantageuses pour elles. Après un changement de gouvernement, NNPC a annulé trois de ces contrats au milieu de l'année 2015, au motif qu'ils étaient « faussés en faveur des entreprises, de sorte que la valeur des produits livrés est bien moins élevée que l'équivalent alloué en pétrole brut »²¹⁸.

Voir également





Gazprom et ses intermédiaires. D'autres types d'accords offrent des avantages à certaines entreprises, sans être nécessaires du point de vue commercial. Gazprom, une entreprise détenue en majorité par l'État, a conclu des contrats avec des entreprises liées à des personnalités politiques pour le transport de gaz naturel au moyen de ses propres gazoducs. Ces entreprises ont apparemment largement bénéficié de ces accords, parfois aux dépens de l'État russe. Gazprom a prêté d'importantes sommes d'argent à certaines d'entre elles ou leur a fourni des garanties de prêt ou d'autres types d'aide financière – 880 millions de dollars américains à une seule entreprise au cours d'une même année²¹⁹. Une analyse réalisée par la société Hermitage, sur la base de données de la Cour des comptes russe, a constaté que l'entreprise d'État russe avait perdu environ 5,5 milliards de dollars américains en recettes avant impôt dans le cadre d'un contrat conclu en 2002²²⁰. L'un des intermédiaires, OstChem, aurait réalisé un profit de plus de 3,7 milliards de dollars américains en deux ans²²¹. Ces importants bénéfices ont attiré l'attention d'ONG, de journalistes et des autorités judiciaires qui se sont interrogés sur la finalité et la nécessité de ces accords.



Cobalt : affaire de corruption liée à un bloc pétrolier. Dans certains cas, les versements effectués par une entreprise peuvent sembler peu importants comparés à d'autres paiements similaires aux mêmes conditions de marché. Lorsque le gouvernement angolais a attribué les blocs offshore n° 9 et 21 à Cobalt Energy et ses partenaires locaux en 2010 à l'issue d'une procédure non concurrentielle, il a accepté une prime de signature de 10 millions de dollars américains seulement²²². D'autres entreprises ont versé des sommes bien plus élevées au cours d'appels d'offres antérieurs pour l'octroi de permis aux caractéristiques géologiques semblables, et à une époque où les prix du pétrole étaient bien inférieurs²²³. Par exemple, des entreprises pétrolières internationales ont versé 870 millions de dollars américains pour trois blocs en eaux très profondes une décennie plus tôt, en 1999²²⁴.

Voir également



12 L’entreprise retenue ou ses parts sont vendues pour un profit important sans qu’un travail substantiel ait été réalisé.

Ce dernier signal d’alerte a deux variantes principales. Dans la première, une entreprise qui a remporté un permis ou un contrat pour un coût initial relativement bas le revend (rapidement) en dégageant un profit important sans avoir travaillé à développer les actifs sous-jacents. Dans un cas pareil, les observateurs de ce signal d’alerte devraient demander au gouvernement pourquoi celui-ci n’a pas octroyé le permis au bénéficiaire final dès le départ. Dans la seconde variante, les actionnaires de l’entreprise vendent leurs parts avec de fortes marges de profit peu de temps après l’attribution du contrat, laissant à penser qu’ils n’ont acquis le permis ou le contrat que pour augmenter le prix de vente. Il n’y a bien évidemment rien d’intrinsèquement suspect à ce que les entreprises revendent leurs actifs pour réaliser un profit²²⁵. Le risque de corruption peut être plus élevé quand le retour sur investissement de l’entreprise est excessivement élevé ou que d’autres signaux d’alerte sont présents, par exemple si l’entreprise n’était pas qualifiée ou si une PPE en est le propriétaire légal ou réel.

Exemples de cas

 **Malabu et la controverse du bloc pétrolier OPL 245.** Malabu Oil and Gas a acquis 100 % des parts de l’OPL 245 en 1998 avec un paiement initial au gouvernement nigérian de seulement 2 millions de dollars américains. L’entreprise a revendu ses parts pour un montant de 1,1 milliard de dollars en 2011 sans avoir développé le bloc de manière substantielle au cours des treize années écoulées²²⁶.

Voir également



 **L’affaire de corruption Steinmetz-Simandou.** Après avoir acquis de rentables permis d’exploration pour les blocs n° 1 et 2 du gisement de minerai de fer de Simandou en 2008, BSGR aurait ensuite investi à peine 165 millions de dollars américains dans la prospection avant de revendre 51 % de son permis de Simandou à Vale, une entreprise minière brésilienne en 2010 pour 2,5 milliards de dollars américains²²⁷. Cette transaction a offert à l’entreprise un retour sur investissement de près de 3 000 % sur deux ans – soit des bénéfices équivalents à 2,4 fois le budget de l’État guinéen pour l’année 2011²²⁸.

Voir également



 **Ventes des actifs de Gécamines et Sodiminco aux entités de Dan Gertler.** Dans l’affaire Gertler, les entreprises d’État minières congolaises Gécamines et Sodiminco ont vendu une partie de leurs participations dans un certain nombre de projets de valeur dans le cuivre et le cobalt à des entreprises étrangères méconnues qui ont mené jusqu’à l’entrepreneur israélien Dan Gertler²²⁹. Très rapidement, parfois en moins d’un mois, les acheteurs ont vendu leurs participations tout juste acquises pour des profits importants à des acteurs du secteur minier bien établis. Un rapport publié en 2013 a estimé que la République démocratique du Congo avait perdu 1,36 milliard de dollars américains en fonds publics entre 2010 et 2012 – un montant égal au double du budget annuel combiné de la santé et de l’éducation du pays – à la suite de cinq transactions de ce type²³⁰. Les entreprises associées à Gertler avaient pendant ce temps réalisé une marge moyenne de 512 pour cent²³¹.

Voir également





Vente d’action d’Uranex. En juin 2007, l’entreprise cotée à la bourse australienne Resource Generation Limited (ResGen) a annoncé avoir acquis 80 % des parts de l’entité camerounaise Uranex SA (Uranex)²³². À peine quelques mois auparavant, le ministre des Mines, de l’Industrie et du Développement technologique du Cameroun avait attribué à Uranex les droits exclusifs de trois permis d’exploration d’uranium couvrant ensemble 2 935 kilomètres carrés²³³. En contrepartie de cette vente, ResGen a offert aux actionnaires d’Uranex un total de 40 millions de ses propres actions – d’une valeur de 5,6 millions de dollars américains à l’époque²³⁴. Les actionnaires comprenaient un ancien parlementaire et maire à la tête du parti au pouvoir dans la région où se situe le site minier, et fils d’un général influent.²³⁵ Un rapport d’investigation publié en 2016 a révélé que les actionnaires d’Uranex ont réalisé un retour sur investissement de 37 900 % sur un an sur le capital investi initialement²³⁶. Le rapport n’a trouvé aucun élément indiquant qu’Uranex ou ResGen aient investi des fonds substantiels dans le développement des mines. Aucune des deux n’avait d’expérience manifeste en tant qu’opérateur de concession : avant le rachat en 2007, ResGen avait fourni des services de téléphonie, de facsimilé, de données et d’internet à des sites miniers isolés²³⁷. En 2008, peu de temps après avoir acheté des parts d’Uranex, ResGen a radié les trois concessions d’uranium dans son rapport annuel, au motif que l’entreprise souhaitait se concentrer sur un autre projet en Afrique du Sud²³⁸.

Conclusion

Ces 12 signaux d’alerte ne couvrent certainement pas les nombreuses formes que peut prendre la corruption. Cependant, si les organes de surveillance posaient les bonnes questions chaque fois qu’elles rencontrent les indices présentés ici, elles détecteraient davantage de cas de corruption. Des changements progressifs de ce type pourraient, au fil du temps, permettre aux pays producteurs de ressources d’économiser de précieux revenus publics, et aux entreprises du secteur extractif d’éviter de ternir leur réputation et de faire face à des mesures coercitives coûteuses. On pourrait aussi imaginer de concevoir un processus d’attribution de contrat intégrant des mécanismes de vigilance sur ces signaux d’alerte, ce qui réduirait systématiquement le risque de corruption.

Même dans les environnements politiques les plus difficiles, les différents acteurs peuvent poser des questions, discrètement de l’intérieur ou haut et fort depuis l’étranger. L’examen des affaires de corruption antérieures permet de déterminer quelles sont les questions à poser.

Cette liste de signaux d’alerte est une contribution à un effort plus général visant à comprendre comment identifier et empêcher au mieux les transactions frauduleuses. Des recherches supplémentaires sur le sujet permettraient d’établir des instruments supplémentaires. Par exemple, si la présence de signaux d’alerte était évaluée à la fois dans les affaires qui ont fait l’objet d’accusations de corruption *et* dans les affaires qui étaient très probablement exemptes de corruption, la liste obtenue aurait une plus grande valeur prédictive. De telles études, accompagnées d’un examen plus minutieux des cas réels de corruption et des enseignements tirés, peuvent aider à prendre des décisions politiques mieux informées et à renforcer les activités de surveillance.

Annexes

ANNEXE A. PROCESSUS DE SÉLECTION DES CAS

Afin d’identifier une liste de cas d’octroi de permis des secteurs pétrolier, gazier et minier à analyser, nous avons examiné les sources suivantes :

- Les bases de données rassemblant les documents d’archives d’affaires de corruption plaidées dans plusieurs juridictions – par exemple LexisNexis, PACER et les sites internet du ministère américain de la Justice et de la SEC
- Les bases de données publiques qui suivent et décrivent les cas supposés de corruption, notamment Ethixbase, Trace Compendium et la liste StAR de la Banque mondiale
- Les recueils d’affaires de corruption publiés par des cabinets juridiques, des revues périodiques professionnelles et d’autres organes du secteur
- Les rapports d’ONG, d’IFI et d’autres organes politiques internationaux sur la corruption et autres instances de mauvaise gestion dans l’octroi de permis et l’attribution de contrats dans le secteur extractif – par ex. publiés par Global Witness, la Banque mondiale, l’OCDE et Public Eye
- Les articles de presse, analysés à l’aide d’une série de recherches par mots-clés dans Google
- Les travaux universitaires
- Les collègues et experts, y compris le personnel de NRGi et les membres de son conseil consultatif, ainsi que des spécialistes de la corruption travaillant pour de multiples ONG ou organisations internationales

Nous avons ensuite examiné les cas possibles, et en avons sélectionné certains sur la base des questions suivantes :

- Les documents disponibles fournissent-ils une description claire et cohérente des mécanismes de corruption suspectés ?
- À quand remontent les faits soupçonnés de corruption ? (*nous avons préféré les cas les plus récents*)
- Dans quel(s) pays se sont déroulés les faits incriminés ? (*nous avons essayé de couvrir une large représentation géographique*)
- Les documents de source sont-ils considérés comme fiables et peuvent-ils être recoupés avec d’autres sources ?

Après avoir répondu à ces questions, nous n’avons plus qu’un échantillon de 100 cas d’octroi de permis et d’attribution de contrats ayant soulevé des soupçons de corruption, et nous les avons analysés afin d’identifier d’éventuels signaux d’alerte.

ANNEXE B : PAYS COUVERTS PAR LES ÉTUDES DE CAS EXAMINÉES (49 AU TOTAL)

- Afghanistan
- Algérie
- Angola
- Argentine
- Azerbaïdjan
- République du Bénin
- Burkina Faso
- Burundi
- Brésil
- Cambodge
- Cameroun
- Tchad
- Chine
- Colombie
- Côte d’Ivoire
- République démocratique du Congo
- Guinée équatoriale
- Ghana
- Guinée
- Indonésie
- Iran
- Iraq
- Jamaïque
- Kazakhstan
- Libéria
- Libye
- Mexique
- Mongolie
- Mozambique
- Myanmar
- Niger
- Nigéria
- Pérou
- Portugal
- République du Congo
- Russie
- Sao Tomé-et-Principe
- Sénégal
- Sierra Leone
- Somalie
- Afrique du Sud
- Tanzanie
- Tunisie
- Turkménistan
- Ukraine
- États-Unis d’Amérique
- Venezuela
- Zambie
- Zimbabwe

ANNEXE C. AUTRES RESSOURCES SUR LA DÉTECTION DES RISQUES DE CORRUPTION

Commission australienne du commerce [Australian Trade Commission], *Red Flags for Bribery* [Signaux d'alerte de corruption], pp. 1-2.

Brown, Sharie, « Identification Of “Red Flags” For Possible Violations Of Key U.S. Laws For Companies Operating Overseas » [Identification des « signaux d'alerte » d'éventuelles violations des principales lois américaines applicables aux entreprises opérant à l'étranger], *Corporate Compliance Insights*, 2010.

Claro, Jorge, *Procurement Monitoring Guide: A Tool for Civil Society* [Guide pour le suivi des marchés publics : un outil à la disposition de la société civile] (Transparency International, 2012).

Dubal, Rajal, Adam Tymowski et Nicholas Berg, « Top 10 Anti-Corruption Red Flags In Latin America » [Les 10 principaux signaux d'alerte de la lutte contre la corruption en Amérique latine], *Blog Law360*, 5 juillet 2016.

Ellis, Matteson, « The Master List of Third Party Corruption Red Flags » [Liste principale des signaux d'alerte de corruption de tierces parties], *Blog FCPAmericas*, 2 avril 2014.

Ferwerda, Joras, Ioana Deleanu et Brigitte Unger, « Corruption in Public Procurement : Finding the Right Indicators » [La corruption dans les marchés publics : trouver les bons indicateurs], *European Journal on Criminal Policy and Research* (2016).

Global Witness, *Citizen's Checklist : Preventing corruption in the award of oil, gas and mining licenses* [Liste de contrôle du citoyen : prévenir la corruption dans l'octroi de permis pétroliers, gaziers et miniers] (Global Witness, 2012).

Heggstad, Kari K. et Mona Frøystad, *The basics of integrity in procurement* [Notions de base d'intégrité dans la passation de marchés publics] (U4 Anti-Corruption Centre, 2011).

IACRC, « Guide to Combating Corruption & Fraud in Development Projects » [Guide de lutte contre la corruption et la fraude dans les projets de développement], 2012.

Kenny, Charles et Maria Musatova, *Red Flags of Corruption in World Bank Projects: An Analysis of Infrastructure Contracts* [Signaux d'alerte de corruption dans les projets de la Banque mondiale : analyse des contrats d'infrastructure] (Banque mondiale, 2010).

Leblanc, Richard, « Twenty Anti-Fraud and Corruption Governance Red Flags » [Vingt indices de gouvernance pour lutter contre la fraude et la corruption], *Board Expert*, 2014.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Corruption in the Extractive Value Chain: Typology of Risks, Mitigation Measures, and Incentives* [Corruption dans la chaîne de valeur minière : typologie des risques, des mesures d'atténuation et des pratiques incitatives] (OCDE, 2016).

Turk, Randall J. et Kyle A. Clark, « International Anti-Corruption: Warning Signs and Risk Mitigation Strategies » [Lutte internationale contre la corruption : signaux d'alerte et stratégies d'atténuation des risques], *Bloomberg Law Report*, 2010.

Volkov, Michael, « Red Flags and Compliance » [Signaux d'alerte et conformité] *Corruption, Crime, and Compliance*, mai 2012.

Vice-présidence de la Banque mondiale pour l'intégrité, *Most Common Red Flags of Fraud and Corruption in Procurement* [Signaux d'alerte de fraude et de corruption les plus fréquents dans la passation de marchés publics] (Banque mondiale, 2012).

Young, Josh, « 6 Red Flags for Third Party Corruption » [Six signaux d'alerte de corruption chez des tiers] *Workplace Answers*, novembre 2016.

Notes de fin

- 1 L'accent est mis ici sur les processus d'octroi de permis et d'attribution de contrats, mais des signaux d'alerte similaires peuvent apparaître à d'autres étapes du cycle d'un permis ou d'un contrat, par exemple les réexamens, renouvellements, prolongations, cessions ou révocations de permis ou de contrats. Ils peuvent également s'appliquer à d'autres points le long de la chaîne décisionnelle du secteur extractif, par exemple lorsque le gouvernement applique des réglementations ou décide d'investir ou de dépenser les revenus tirés du pétrole, du gaz ou des mines. Notre choix d'études de cas ne propose toutefois pas d'exemples de ce type. Certains types de décisions d'attribution moins conséquents – par ex. autorisations ou dérogations – peuvent aussi présenter certains de ces signaux d'alerte, mais nos études de cas ne se sont pas exactement portées sur ces affaires non plus.
- 2 Étant donné que chaque juridiction dispose d'une législation différente, les faits qui relèvent de la corruption dans le cadre de cette définition peuvent être illégaux dans un pays et légitimes dans un autre. À noter qu'en vertu de cette définition, une pratique peut être corrompue même si elle n'entraîne aucun gain financier direct pour le fonctionnaire concerné. Un fonctionnaire peut agir de manière corrompue en abusant de son autorité au profit d'une autre personne – par exemple un allié politique ou un associé.
- 3 Il existe un certain nombre de mesures pour ces facteurs contextuels. L'Indice de gouvernance des ressources naturelles évalue la façon dont un pays gouverne son secteur pétrolier ou minier. Plus généralement, l'indice de perception de la corruption et les indicateurs de *Governance Matters* évaluent l'environnement général de gouvernance et de corruption d'un pays.
- 4 Bon nombre de ces cas sont tirés d'une bibliothèque interne d'affaires de corruption développée par NRCI au cours des 18 derniers mois. Nous avons également identifié des exemples en examinant des bases de données de cas réels à partir d'autres sources. Pour plus de détail sur la manière dont nous avons choisi nos exemples, veuillez consulter l'annexe A du présent rapport.
- 5 Nous signalons cependant qu'un groupe de contrôle fiable d'octrois de permis et d'attributions de contrats « non-corrompus » dans le secteur extractif pourrait être difficile à constituer - notamment à cause du fait qu'il serait difficile de prouver qu'il n'y a pas eu corruption ou si celle-ci n'a pas été détectée, et car des processus « propres » tendent à ne pas attirer l'attention des organes de surveillance, et sont donc moins sujets à la vigilance et à l'établissement de rapports que ceux attirant la corruption.
- 6 Le choix de ne retenir que les signaux d'alerte apparaissant plus de quatre fois et dans plus d'un pays en a éliminé plusieurs que nous considérons comme importants et fréquents. Par exemple, notre échantillon ne contenait pas suffisamment d'exemples de cas dans lesquels l'entreprise retenue n'a pas rempli les obligations de son permis ou de son contrat, sans aucune conséquence, ou s'est acquittée des frais nécessaires à l'adjudication avec de l'argent sale, ou s'est octroyée au moyen de l'adjudication une large part des opportunités commerciales disponibles.
- 7 Commission australienne du commerce [Australian Trade Commission], *Red Flags for Bribery* [Signaux d'alerte de corruption, 1-2].
- 8 Dubal, Rajal, Adam Tymowski et Nicholas Berg, « Top 10 Anti-Corruption Red Flags In Latin America » [Les 10 principaux signaux d'alerte de la lutte contre la corruption en Amérique latine], *Blog Law360*, 5 juillet 2016 ; Matteson Ellis, « The Master List of Third Party Corruption Red Flags » [Liste principale des signaux d'alerte de corruption de tierces parties], *Blog FCPAmericas*, 2 avril 2014.
- 9 Charles Kenny et Maria Musatova. *Red Flags of Corruption in World Bank Projects: An Analysis of Infrastructure Contracts* [Signaux d'alerte de fraude et de corruption les plus fréquents dans la passation de marchés publics] (Banque mondiale, 2010) ; Vice-présidence de la Banque mondiale pour l'intégrité, *Most Common Red Flags of Fraud and Corruption in Procurement* [Signaux d'alerte de fraude et de corruption les plus fréquents dans la passation de marchés publics] (Banque mondiale, 2012).
- 10 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Corruption in the Extractive Value Chain : Typology of Risks, Mitigation Measures, and Incentives* [Corruption dans la chaîne de valeur minière : typologie des risques, des mesures d'atténuation et des pratiques incitatives] (OCDE, 2016) ; Kari K. Heggstad et Mona Frøystad. *The basics of integrity in procurement* [Notions de base d'intégrité dans la passation de marchés publics] (U4 Anti-Corruption Centre, 2011).
- 11 Jorge Claro, *Procurement Monitoring Guide: A Tool for Civil Society* [Guide pour le suivi des marchés publics : un outil à la disposition de la société civile] (Transparency International, 2012) ; Global Witness, *Citizen's Checklist: Preventing corruption in the award of oil, gas and mining licenses* [Liste de contrôle du citoyen : prévenir la corruption dans l'octroi de permis pétroliers, gaziers et miniers] (Global Witness, 2012).
- 12 Sharie Brown, « Identification of "Red Flags" For Possible Violations of Key U.S. Laws For Companies Operating Overseas » [Identification des « signaux d'alerte » d'éventuelles violations des principales lois américaines applicables aux entreprises opérant à l'étranger] *Corporate Compliance Insights*, 2010 ; Ellis, « The Master List. »
- 13 Richard Leblanc, « Twenty Anti-Fraud and Corruption Governance Red Flags » [Vingt indices de gouvernance pour lutter contre la fraude et la corruption], *Board Expert*, décembre 2014.
- 14 IACRC, « Guide to Combating Corruption & Fraud in Development Projects » [Guide de lutte contre la corruption et la fraude dans les projets de développement], 2012 ; Ellis, « The Master List ».
- 15 Kenny et Musatova, « Red Flags of Corruption » ; Vice-présidence de la Banque mondiale sur l'intégrité, « Most Common Red Flags » ; Dubal, Tymowski et Berg, « Top 10 Anti-Corruption Red Flags ».
- 16 Heggstad et Frøystad, « The basics of integrity » ; OCDE, « Corruption in the Extractive Value Chain »
- 17 Pour un résumé, voir Joras Ferwerda, Ioana Deleanu, et Brigitte Unger, « Corruption in Public Procurement : Finding the Right Indicators » [Corruption dans les marchés publics : trouver les bons indicateurs], *European Journal on Criminal Policy and Research* (2016).
- 18 Par exemple, de conclure l'adjudication, de signaler les doutes aux parties prenantes ou décideurs pertinents, de poursuivre l'enquête, ou de prendre d'autres mesures coercitives.
- 19 Sur les initiatives visant à élaborer un cadre d'évaluation des risques de corruption, voir Alan Wolfe et Andrew Williams. *Constructing a Diagnostic Framework on Corruption Risks in Mining Sector Licensing* [Élaborer un cadre de diagnostic des risques de corruption dans l'octroi de permis du secteur minier] (Centre international de l'industrie minière pour le développement - IM4DC, 2015).
- 20 La recherche sur la corruption présente lors des achats destinés à satisfaire aux conditions s'appliquant à la part de contenu local dans les industries pétrolière et gazière reste très limitée. Pour un aperçu du sujet, lire M. Martini, « Local content policies and corruption in the oil and gas industry » [Politiques de contenu local et corruption dans les industries pétrolière et gazière], *U4 Expert Answer* 2014:15, 2014. Lire également J. Ovadia, *The Petro-Developmental State : Making Oil Work in Nigeria, Angola and the Gulf of Guinea* [L'État pétrolier en développement : faire prospérer le pétrole au Nigéria, en Angola et dans le golfe de Guinée] Londres : Hurst, 2016.

- 21 Il peut y avoir des raisons légitimes à cela. Par exemple, certains pays exigent que les entreprises soient enregistrées dans leurs juridictions pour faire une demande de permis. Les entreprises créent par ailleurs souvent des entités spécialisées à des fins juridiques, comptables et fiscales. Toutefois, dans de tels cas, la société mère est bien établie et compétente. Certains gouvernements octroient aussi des permis d'exploration à des sociétés minières « juniors » relativement peu connues et sans partenaires techniques, qui vendent leurs droits à des entreprises plus importantes après une découverte. Une entreprise nouvellement créée pourrait susciter le soupçon d'avoir été établie principalement dans le but de permettre à une PPE de participer au contrat, et ce d'autant plus si d'autres signaux d'alerte sont présents.
- 22 Une société dormante est une société qui est constituée pour un rachat et une prise de contrôle ultérieurs par une tierce partie. Généralement, l'entreprise en question n'aura aucune activité ni objectif commercial précis au moment de sa création, et la tierce partie lui assignera un nouvel objectif en fonction de ses besoins. Il ne s'agit pas d'une « société-écran », mais elle peut présenter les caractéristiques de celle-ci.
- 23 Dans le domaine des permis et des contrats du secteur extractif, une entreprise portée fait habituellement référence à un partenaire dans le consortium détenteur du permis ou du contrat qui n'est pas tenu de remplir sa part d'obligations techniques ou financières, mesurées par exemple selon sa part du capital ou sa participation.
- 24 Khadija Ismayilova et Nushaba Fatullayeva, « Azerbaijani Government Awarded Gold-Field Rights To President's Family » [Le gouvernement d'Azerbaïdjan attribue les droits d'exploitation des champs aurifères à la famille du président], *Radio Free Europe/Radio Liberty*, 3 mai 2012.
- 25 *Ibid.*
- 26 « Qızıl-gümüş ehtiyatlarımız da az deyil », *Azerbaijan News*, 23 octobre 2011.
- 27 Fatullayeva et Ismayilova, « Azerbaijani Government Awarded Gold-Field Rights To President's Family »
- 28 *Ibid.*
- 29 Londex Resources : « Technological Resources » [Ressources technologiques] (consulté en juillet 2015 par un chercheur de NRGI ; le lien n'est plus actif).
- 30 *Ibid.*
- 31 *Ibid.*
- 32 Ellada Khankishiyeva, « China buys gold, Azerbaijan wins » [La Chine achète de l'or, l'Azerbaïdjan gagne] *Trend News Agency*, 1er avril 2013.
- 33 Alexandra Ulmer et Girish Gupta, « Special Report: In Venezuela's murky oil industry, the deal that went too far » [Dépêche spéciale : dans l'industrie pétrolière trouble du Venezuela, un accord qui ne passe pas], Reuters, 26 juillet 2016.
- 34 Alexandra Ulmer, Marianna Parraga et Girish Gupta, « Venezuela PDVSA awards \$3.2 billion oil service contracts, protest brews » [La colère gronde après la signature de contrats de services pétroliers d'une valeur de 3,2 milliards de dollars par l'entreprise vénézuélienne PDVSA], *Reuters*, 21 septembre 2016.
- 35 Jose De Cordoba et Juan Forero, « U.S. Investigates Venezuelan Oil Giant » [Les États-Unis enquêtent sur le géant du pétrole vénézuélien], *Wall Street Journal*, 21 octobre 2015 ; Ben Bartenstein, Tiffany Kary et Alan Katz, « U.S. Said to Be Closing In on PDVSA-Linked Seizures, Charges » [Les États-Unis s'approcheraient de la conclusion de l'enquête avec des confiscations et inculpations liées à PDVSA], *Bloomberg Markets*, 25 octobre 2016 ; Département du Trésor américain, *Notice of Finding That Banca Privada d'Andorra Is a Financial Institution of Primary Money Laundering Concern* [Avis de constatation : Banca Privada d'Andorra est une institution financière d'intérêt primaire en matière de blanchiment d'argent] (2015).
- 36 « Ex-Venezuela PDVSA boss denies \$11 billion corruption allegations » [L'ancien directeur de PDVSA nie les allégations de corruption portant sur 11 milliards de dollars], *Reuters*, 20 octobre 2016 : <http://www.reuters.com/article/us-venezuela-pdvsaidU.S.KCN12K2EV>
- 37 Aaron Sayne, Alexandra Gillies et Christina Katsouris, *Inside NNPC Oil Sales: A Case for Reform in Nigeria* [Au cœur des ventes de pétrole de NNPC : plaidoyer en faveur de réformes au Nigéria], (Natural Resource Governance Institute, 2015), pp. 47-48.
- 38 Ministère fédéral des Ressources pétrolières, *Report of the Petroleum Revenue Special Task Force* [Rapport du Groupe de travail spécial sur les revenus pétroliers] (2012), p. 76.
- 39 Sayne, Gillies et Katsouris, *Inside NNPC Oil Sales*, pp. 49-50.
- 40 *Ibid.*
- 41 Gouvernement du Nigéria, Presidential Committee on Verification and Reconciliation of Fuel Subsidy Payments [Comité présidentiel sur la vérification et la réconciliation des subventions des carburants], Rapport final (2012), p. 12.
- 42 *Id.*, p. 69, p. 74.
- 43 Ben Ezeamalu, « ₦1.9bn subsidy fraud: Alleged fraudsters submitted forged documents, EFCC tells court » [Escroquerie aux subventions de 1,9 milliard de nairas : les fraudeurs présumés ont fourni des documents falsifiés, déclare la Commission nigériane contre les délits économiques et financiers en cour], *Premium Times*, 25 juillet 2013.
- 44 Ben Ezeamalu, « Subsidy fraudsters sentenced to 10 years in prison » [Les fraudeurs aux subventions condamnés à 10 ans de prison], *Premium Times*, 26 janvier 2017.
- 45 Julia Payne, « Nigeria starts investigating crude oil swap contracts » [Le Nigéria commence à enquêter sur les accords d'échanges du pétrole brut], *Reuters*, 13 juin 2015.
- 46 Eniola Akinkuotu, « N23bn Diezani bribe : EFCC declares billionaire businessman wanted » [Diezani et le pot-de-vin de 23 milliards de nairas : la Commission nigériane contre les délits économiques et financiers déclare rechercher l'homme d'affaires milliardaire], *Punch*, 16 août 2016.
- 47 Dans ce contexte, une « couverture » est un individu représentant un propriétaire caché en vertu d'un accord tenu secret. Le propriétaire caché peut faire appel à différents moyens légaux ou non pour contrôler les actions de la couverture, allant de contrat d'agence ou de procuration à l'intimidation ou à l'extorsion. Pour plus d'information sur le recours à des couvertures dans l'attribution de contrats dans le secteur extractif, voir RF 4.
- 48 « Report says Ukraine overpaid for oil rig » [Selon un rapport, l'Ukraine a payé trop cher une plateforme pétrolière], *Ukrainian Journal*, 29 mai 2011.
- 49 Natalia Sedletska, « Ukraine oil rig deal: fat cats getting fatter? » [Contrat de la plateforme pétrolière en Ukraine : les gros bonnets s'engraissent encore ?], *Open Democracy*, 30 juin 2011.
- 50 Graham Stack, « After a scandal, Ukrainian officials tried to cover their tracks » [Après un scandale, des fonctionnaires ukrainiens ont tenté de brouiller les pistes], *Ukraineleaks*, août 2014.
- 51 Graham Stack, « Why are dodgy shell companies from all over the world run by a bunch of Latvian losers? » [Pourquoi des sociétés bidon du monde entier sont-elles dirigées par un groupe de Lettons minables ?], *Ukraineleaks*, août 2014 ; Sedletska, « Ukraine oil rig deal: fat cats getting fatter? »

- 52 Graham Stack, « Really dodgy, from arms dealing to government theft to ponzi fraud » [Vraiment louche, du trafic d’armes à la fraude gouvernementale en passant par un système de Ponzi], *Ukraineleaks*, août 2014 ; Gerard Ryle et Stefan Candea, *Faux Corporate Directors Stand in for Fraudsters, Despots and Spies* [De faux directeurs d’entreprises pour remplacer les fraudeurs, les despotes et les espions] (International Consortium of Investigative Journalists, 2013).
- 53 Davidson Iriekpen, « Nigeria: French Court Fines Etete \$10,5m » [Nigéria : un tribunal français inflige une amende de 10,5 millions de dollars à Dan Etete], *This Day*, 19 mars 2009 ; Global Witness, *Shell and Eni’s Misadventures in Nigeria* [Les mésaventures de Shell et Eni au Nigéria] (Global Witness, 2015), p. 7.
- 54 Adebisi Onanuga, « French govt pardons former Petroleum Minister Etete » [Le gouvernement français accorde une grâce à l’ancien ministre du Pétrole Dan Etete], *The Nation*, 31 mars 2014.
- 55 Global Witness, *Shell and Eni’s Misadventures*, p. 5.
- 56 Franz Wild, Michael Kavanagh et Jonathan Ferziger, « Gertler Earns Billions as Mine Deals Leave Congo Poorest » [Gertler empoche des milliards tandis que les accords miniers appauvrissent le Congo], *Bloomberg Markets*, 5 décembre 2012.
- 57 Africa Progress Panel, *Africa Progress Report: Equity in Extractives, Stewarding Africa’s natural resources for all* [Rapport sur le progrès de l’Afrique : équité dans le secteur extractif, mettre les ressources naturelles de l’Afrique au service de tous] (2013).
- 58 Global Witness, *Memo to ENRC Shareholders* [Note à l’attention des actionnaires d’ENRC], 2012.
- 59 Ministère de la Justice des États-Unis, *Och-Ziff Deferred Prosecution Agreement* [Accord de poursuite différé conclu avec Och et Ziff] (2016), p. 24.
- 60 *Id.*, p. 29.
- 61 Global Witness, Responses by Gertler’s spokesman to questions posed by Global Witness [Réponses du porte-parole de Gertler aux questions de Global Witness], 2014.
- 62 D’autres signaux d’alerte courants peuvent indiquer qu’un accord de prêt n’est peut-être pas authentique : entre autres, sa concision ou le manque de détails sur les procédures et les obligations de remboursement, des taux d’intérêt ou d’autres conditions financières déséquilibrés, et une absence de pénalités pour défaut de paiement. Entretiens avec les auteurs et documents examinés dans le cadre d’enquêtes, 2007-2016.
- 63 « Trafigura’s Business in Angola » [Les affaires de Trafigura en Angola], *Déclaration de Berne*, 2013, pp. 1-2.
- 64 Michael Weiss, « The 750 Million Dollar Man » [L’homme qui valait 750 millions de dollars], *Foreign Policy*, 13 février 2014 ; Cochan Singapore Pte. États financiers annuels, 31 décembre 2011 (Ernst & Young, 2012), p. 8.
- 65 Michael Weiss, « The 750 Million Dollar Man »
- 66 Christina Katsouris, « Angola : What’s Behind Trafigura’s Ejection from Products Swap » [Angola : ce qui se cache derrière l’éviction de Trafigura de l’échange de produits], *Energy Compass*, 21 septembre 2012.
- 67 Cours royales de justice du Royaume-Uni, *Kensington International Ltd vs. République du Congo et autres*, Queens Bench Division (Tribunal de commerce), Décision de Cooke, J., EWHC 2684 (2005), p. 28 novembre 2005.
- 68 Global Witness, *Riddle of the Sphinx: Where Has Congo’s Oil Money Gone?* [L’énigme du Sphinx : où est passé l’argent du pétrole congolais ?] (Global Witness, 2005), pp. 1-21.
- 69 *Ibid.*
- 70 World Bank Stolen Asset Recovery Initiative [Initiative de recouvrement des actifs volés de la Banque mondiale], *Enkrudge Holding, Inc.* (consulté le 2 février 2017).
- 71 Ministère de la Justice des États-Unis, *Superseding Indictment : United States of America v. Frederic Bourke, Jr.* [Acte d’accusation : États-Unis d’Amérique contre Frederic Bourke Jr.] (2009), p.14.
- 72 Richard Cassin « Bourke completes sentence, is released from prison » [Bourke purge sa peine et sort de prison], *Blog FCPA*, 24 mars 2014.
- 73 David Glovin, « Bourke to Report to Prison 15 Years After Oil Deal Soured » [Bourke doit se constituer prisonnier, 15 ans après le fiasco d’un accord pétrolier], *Bloomberg*, 6 mai 2013. James Lumley et David Glovin, « ‘Pirate of Prague’ Settles U.K. Suit With Omega Fund » [Le « pirate de Prague » trouve un accord avec Omega Fund dans le cadre des poursuites au Royaume-Uni], *Bloomberg*, 20 janvier 2009.
- 74 David Glovin, « Kozeny Won’t Be Sent to U.S., U.K. Privy Council Rules » [le Conseil privé du Royaume-Uni décide de ne pas extradier Kozeny aux États-Unis], *Bloomberg*, 28 mars 2012.
- 75 Une holding est une entité juridique établie pour acheter et/ou détenir des fonds propres ou d’autres actifs dans d’autres entreprises.
- 76 Un actionnaire pour le compte d’une autre personne détient des titres dans une entreprise pour un tiers. En vertu d’un accord séparé, le tiers peut indiquer au mandataire la façon de gérer ses actions, par exemple en lui disant quand vendre ou comment voter pour les décisions de l’entreprise. Souvent les entreprises ne citent que le nom du mandataire sur les documents publics et ne divulguent pas le nom du tiers aux autorités de régulation.
- 77 Une action au porteur est un titre équitable détenu par la personne propriétaire du certificat d’action du titre. L’entreprise qui émet le certificat ne communique généralement pas le nom du propriétaire aux autorités de régulation ni ne le divulgue lorsque les actions changent de mains. Certaines entreprises ne gardent même pas de trace interne des propriétaires des actions au porteur.
- 78 Pour une évaluation de la transparence relative des différentes juridictions quant à la propriété réelle de l’entreprise voir le rapport de Global Witness, *Company Ownership : which places are the most and least transparent?* [Propriété des entreprises : quels pays sont les plus et les moins transparents ?] novembre 2013, pp. 1-12.
- 79 Un trust est une relation juridique dans laquelle la propriété est détenue par l’une des parties – communément appelée le « mandataire » – au profit d’une autre – communément appelée le « bénéficiaire » Le mandataire détient le titre de propriété du trust, mais doit agir dans l’intérêt du bénéficiaire. En raison de cette configuration élémentaire, différents types de trust peuvent entraîner des distinctions particulièrement complexes entre propriété légale et propriété réelle. Dans les entreprises extractives, les actionnaires placent leurs fonds propres dans des trusts pour toute une série de raisons commercialement légitimes ou légalement suspectes. Beaucoup de juridictions n’exigent pas que les trusts dévoilent le nom de leurs bénéficiaires.
- 80 Fatullayeva et Ismayilova, « Azerbaijani Government Awarded Gold-Field Rights To President’s Family »
- 81 *Ibid.*
- 82 *Ibid.*
- 83 Commission américaine des titres et de la Bourse [United States Securities and Exchange Commission], *Form 8-K filing for Cobalt International Energy, Inc.* (2011).
- 84 Tom Burgis, « Big Oil’s sleazy Africa secrets: How American companies and super-rich exploit natural resources » [Les secrets africains des géants du pétrole : comment des entreprises américaines et les grosses fortunes exploitent les ressources naturelles], *Salon*, 6 avril 2015.

- 85 Tom Burgis et Cynthia O’Murchu, « Angola officials held hidden oil stakes » [Des fonctionnaires anglais dissimulaient des parts dans l’industrie du pétrole], *Financial Times*, 15 avril 2012.
- 86 Tom Burgis et Cynthia O’Murchu, « Spotlight falls on Cobalt’s Angola partner » [Coup de projecteur sur le partenaire angolais de Cobalt], *Financial Times*, 15 avril 2012.
- 87 Tom Burgis, « Cobalt cuts ties to two Angola oil partners » [Cobalt coupe les ponts avec deux de ses partenaires de l’industrie du pétrole en Angola], *Financial Times*, 28 août 2014.
- 88 Cobalt International, « Press Release – Cobalt Announces Termination of SEC Investigation » [Communiqué de presse – Cobalt annonce la clôture de l’enquête de la SEC], août 2015.
- 89 « Investor Alert: The Rosen Law Firm Announces Filing of Securities Class Action Against Cobalt International Energy, INC. » [Alerte investisseur : Le cabinet juridique Rosen annonce le dépôt d’un recours collectif contre Cobalt International Energy, INC.] *NASDAQ Globe News*, 2 décembre 2014.
- 90 « Judge: Defendants Did Not Meet Requirements in Seeking Appeal In Securities Suit » [D’après un juge, les requérants n’ont pas rempli les exigences pour faire appel dans le cadre du litige sur les titres], *Lexis Legal News*, 16 mars 2016.
- 91 Pour davantage d’informations sur cette affaire, voir Global Witness, *The Riddle of the Sphinx*.
- 92 Cours royales de justice du Royaume-Uni, *Kensington International Ltd vs. République du Congo et autres*.
- 93 World Bank Stolen Asset Recovery Initiative [Initiative de recouvrement des actifs volés de la Banque mondiale], *Enkrigde Holding, Inc.*
- 94 Commission américaine des titres et de la Bourse, *Formulaire 10-K pour Cobalt International Energy* (2010).
- 95 Global Witness, « Goldman Sachs Backs Angolan Oil Deal Despite Corruption Risks » [Goldman Sachs soutient le contrat pétrolier angolais malgré les risques de corruption], 2010.
- 96 Commission américaine des titres et de la Bourse, *Formulaire 10-K pour Cobalt International Energy*.
- 97 Burgis et O’Murchu, « Angola officials held hidden oil stakes ».
- 98 *Ibid.*
- 99 Alex Vines, Lillian Wong, Markus Weimer et Indira Campos. *Thirst for African Oil: Asian National Oil Companies in Nigeria and Angola* [La soif du pétrole africain : les entreprises pétrolières nationales asiatiques au Nigéria et en Angola] (Chatham House, 2009), p. 7; Global Witness, *Rigged? [Truqué?]* (Global Witness, 2012), p. 24.
- 100 Cabinet de ministre de la Justice de Sao Tomé-et-Principe. *Investigation and Review, Second Bid Round, Joint Development Zone, Nigeria and Sao Tome and Principe* [Enquête et examen, deuxième appel d’offres, Zone de développement conjoint du Nigéria et de Sao Tomé-et-Principe] (traduction anglaise, Annexe H), décembre 2005.
- 101 Vines, Wong, Weimer et Campos, *The Thirst for African Oil*, p. 14.
- 102 Dino Mahtani, « Nigeria vows to investigate U.S.\$90m oil deal » [Le Nigéria promet d’enquêter sur un contrat pétrolier de 90 millions de dollars américains], *Financial Times*, 31 octobre 2006.
- 103 Aperçu des éléments de preuve dans Global Witness, *Rigged?*, pp. 24-25.
- 104 « Addax Petroleum Acquires Major Interest in Highly Prospective Deepwater Exploration Block Offshore Nigeria » [Addax Petroleum prend une large participation dans un bloc pétrolier en eaux profondes prometteur au large du Nigéria], *PR Newswire*, 2006.
- 105 Global Witness, *Rigged?*, p. 25.
- 106 *Ibid.*
- 107 Laurel Brubaker Calkins, « Venezuelan Pleads Guilty in \$1 Billion PDVSA Bribery Scheme » [Un ressortissant vénézuélien plaide coupable dans un schéma de corruption de 1 milliard de dollars au sein de PDVSA], *Bloomberg*, 16 juin 2016.
- 108 Ministère américain de la Justice, *Inculpation de Roberto Enrique Rincon-Fernandez et Abraham Jose Shiera-Bastidas* (2015).
- 109 Ministère américain de la Justice, « Businessman Pleads Guilty to Foreign Bribery and Tax Charges in Connection with Venezuela Bribery Scheme » [Un homme d’affaires plaide coupable de corruption et de fraude fiscale à l’étranger en relation avec un système de corruption au Venezuela], 2016 ; Ministère américain de la Justice, « Two Businessmen Plead Guilty to Foreign Bribery Charges in Connection with Venezuela Bribery Schemes » [Deux hommes d’affaires plaident coupables de corruption à l’étranger dans des systèmes de corruption au Venezuela], 2017.
- 110 *Ibid.*
- 111 Extraits des enregistrements audio du Petrogate diffusé dans le programme télévisuel d’actualités *Cuarto Poder* (consulté le 28 septembre 2015).
- 112 « Oil contract scandal shakes Peru » [Un scandale lié à un contrat pétrolier secoue le Pérou], *BBC News*, 7 octobre 2008.
- 113 « El ex presidente de Petroperú se reunió 16 veces con Rómulo León, » *Panamericana*, 24 octobre 2008.
- 114 « Rómulo León Alegría implica al premier Jorge del Castillo », *Panamericana*, 7 octobre 2008.
- 115 « Oil contract scandal shakes Peru », *BBC News*.
- 116 « Gobierno emite resoluciones suspendiendo contrato con Discover y acepta renuncia de presidente de Petroperú, » *Agencia Andina*, 6 octobre 2008.
- 117 « Discover Petroleum Issues Statement Regarding Corruption Allegations in Peru » [Discover Petroleum publie un communiqué au sujet des allégations de corruption au Pérou], *Scandoil*, 2008.
- 118 « Petroaudios: Piden 7 años de prisión para León y 8 para Quimper » *El Comercio*, 17 juin 2014.
- 119 « Alberto Quimper fue excluido del proceso ‘Petroaudios’ », *El Comercio*, 3 décembre 2014.
- 120 Par exemple, il se peut que ce soit en fait le ministre qui est habilité par les lois du pays à attribuer les permis et les contrats.
- 121 Les cas de figure ici sont nombreux : par exemple, un membre du comité établi pour évaluer les offres ; un fonctionnaire de l’agence de régulation qui supervise le processus d’offres ; un membre influent du parti politique au pouvoir dans le pays ; un conseiller présidentiel, ou même le ou la président(e) en personne ; ou encore un parent ou proche collaborateur du décideur final.
- 122 Une entreprise peut par exemple acheter des articles de luxe pour une PPE (des bijoux ou des voitures) ; payer les frais de déplacement ou les loisirs d’une PPE ou encore les frais scolaires ou médicaux de sa famille ; payer des tiers pour d’autres services fournis à la PPE (des conseils financiers ou des travaux de rénovation sur sa maison) ; ou encore lui proposer des « prêts », étant entendu qu’il ou elle ne les remboursera pas.
- 123 Dans ce dernier cas, par exemple, une entreprise peut promettre de reverser une part des bénéfices du permis ou du contrat à une PPE.
- 124 Hans Nicholas Jong, « Kernel Exec Sentenced to Three Years for Bribing Rudi » [Le patron de Kernel condamné à trois ans pour avoir soudoyé Rudi], *Jakarta Post*, 20 décembre 2013.

- 125 « Corruption in Indonesia: Rudi Rubiandini Guilty of Receiving Bribes » [Corruption en Indonésie : Rudi Rubiandini coupable d’avoir perçu des pots-de-vin], *Indonesia Investments*, 29 avril 2014.
- 126 I. Made Sentana et Deden Sudrajat, « Further Corruption Probe Seen for Indonesian Oil and Gas Regulator » [L’enquête de l’autorité indonésienne de régulation du pétrole et du gaz se poursuit], *Wall Street Journal*, 30 avril 2014.
- 127 Saliou Samb, « UPDATE 1-Guinea’s Simandou iron ore trove: huge potential for the hugely patient » [Mise à jour 1 – Le trésor du minerai de fer de Simandou en Guinée : un potentiel énorme pour qui sait s’armer de patience], *Reuters*, 7 août 2014 : <http://uk.reuters.com/article/2014/08/07/guinea-mining-simandou-idU.K.L6NOQC4R420140807>.
- 128 République de Guinée, *Lettre à BSGR*, 2012 : <https://www.documentcloud.org/documents/710583-letter-to-bsgr-on-oct-30-2012.html>.
- 129 « Mining and corruption: Crying foul in Guinea » [Exploitation minière et corruption : la Guinée crie à l’injustice], *Economist*, 4 décembre 2014.
- 130 John Reed, « Steinmetz business associate arrested over Guinea bribery probe » [Un partenaire commercial de Steinmetz arrêté dans le cadre de l’enquête pour corruption en Guinée], *The Financial Times*, 20 décembre 2016 ; Scott Patterson, « Swiss question witnesses in Guinea in BSG Resources Bribery Probe » [La Suisse interroge des témoins dans le cadre de l’enquête pour corruption contre BSG Resources], *Wall Street Journal*, 10 juillet 2015 ; Steven Scheer, « Billionaire Beny Steinmetz released from Israel house arrest » [Le milliardaire Beny Steinmetz n’est plus assigné à son domicile en Israël], *Thomson Reuters*, 4 janvier 2017.
- 131 John Reed, « Israeli Billionaire Steinmetz detained over bribery allegations » [Le milliardaire israélien Beny Steinmetz arrêté pour soupçons de corruption], *Financial Times*, 19 décembre 2016.
- 132 Tom Burgis, « French businessman pleads guilty in Guinea mining case » [Un homme d’affaires français plaide coupable dans l’affaire minière en Guinée], *Financial Times*, 10 mars 2014 : <https://www.ft.com/content/a138edec-a87c-11e3-b50f-00144feab7de>
- 133 Commission générale des comptes du Libéria (GAC), *Rapport sur les paiements de NOCAL*, 20 avril 2011.
- 134 Johnny Dwyer, « The Oranto Deal, explained » [L’accord Oranto expliqué], *ProPublica*, 22 février 2012.
- 135 Global Witness, *Curse or Cure?: How Oil Can Boost or Break Liberia’s Post-War Recovery* [Malédiction ou remède? : comment le pétrole peut stimuler ou stopper le relèvement du Libéria après-guerre] (Global Witness, 2011).
- 136 Johnny Dwyer, « Follow the Money: Payment Trail Reveals Challenges of Ridding Liberia of Corruption » [L’argent laisse des traces : des versements prouvent qu’il n’est pas aisé d’éradiquer la corruption au Libéria], *ProPublica*, 22 février 2012.
- 137 *Ibid.*
- 138 *Ibid.*
- 139 Global Witness, *Curse or Cure*.
- 140 « Summary of Petrobras case » [Résumé de l’affaire Petrobras], *Trace Compendium* (consulté le 2 février 2017).
- 141 Commission américaine des titres et de la Bourse (SEC), *Consolidated Amended Complaint RE : Petrobras Securities Litigation* [Plainte modifiée consolidée dans l’affaire des titres de Petrobras] (2015).
- 142 SEC, *Consolidated Amended Complaint*, p. 15, p. 16, p. 22.
- 143 SEC *Consolidated Amended Complaint*, p. 20.
- 144 Finalement, le gouvernement d’Azerbaïdjan a décidé de ne pas privatiser SOCAR.
- 145 Petroleo Brasileiro SA (Petrobras), *Trace Compendium*, consulté le 9 mars 2017.
- 146 Luciana Otoni, « Brazil’s Rouseff Replacing Petrobras CEO » [Au Brésil, Rouseff remplace le PDG de Petrobras], *Reuters*, 3 février 2015.
- 147 Paasha Mahdavi, « Oil, corruption, and the institutions that foster transnational bribery » [Pétrole, pots-de-vin et institutions favorisant la corruption transnationale], 21 mai 2016.
- 148 Global Witness, *Shell and ENI’s Misadventures in Nigeria*.
- 149 Rafael Marques de Morais, « The Angolan Presidency: The Epicenter of Corruption » [La présidence angolaise, épice de la corruption], *Maka Angola*, 2012.
- 150 « C&K wins license for Cameroon diamond mine » [C & K remporte la licence pour la mine de diamant du Cameroun], *Reuters*, 16 juin 2011.
- 151 Comité de l’ITIE de la République du Cameroun, *Rapport de conciliation des flux financiers et des volumes relatifs à l’exploration et l’exploitation des hydrocarbures et des minéraux solides* (2012).
- 152 *Id.*, p. 71.
- 153 Emmanuel Freudenthal, « Virtual mining in Cameroon: How to make a fortune by failing » [Exploitation minière virtuelle au Cameroun : comment faire une fortune en échouant], *African Arguments*, 14 mars 2016.
- 154 *Ibid.*
- 155 OCDE, *Corruption in the Extractive Value Chain* [Corruption dans la chaîne de valeur minière], p. 34, p. 37.
- 156 Le cas de la Chesapeake Energy Corporation aux États-Unis est un exemple récent d’un appel d’offres présumé frauduleux dans les secteurs du pétrole et du gaz, dans lequel ne semble pas exister une collusion gouvernementale. Voir le ministère américain de la Justice, « Former CEO Indicted for Masterminding Conspiracy Not to Complete for Oil and Natural Gas Leases » [Ex-PGD inculpé de conspiration pour renonciation à concourir pour des concessions de pétrole et de gaz naturel], 1er mars 2016.
- 157 Pour plus d’informations, voir le rapport de l’OCDE, *Lignes directrices pour la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics – pour une dépense optimisée des fonds publics par les gouvernements* (OCDE, 2009) ; J. E. Campos et S. Pradhan Eds., *The Many Faces of Corruption – Tracking Vulnerabilities at the Sector Level* [Les nombreux visages de la corruption – repérer les fragilités du secteur] (Banque mondiale, 2007).
- 158 Kenny et Musatova, *Red Flags of Corruption* [Les signaux d’alerte de la corruption] ; *Vice-présidence de la Banque mondiale pour l’intégrité, Most Common Red Flags* [Signaux d’alerte les plus fréquents].
- 159 D’autres informations sur la rotation des offres sont disponibles dans le rapport de l’OCDE intitulé *Lignes directrices pour la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics*.
- 160 Pour plus d’informations sur cette pratique, lire Campos et Pradhan, *The Many Faces of Corruption*.
- 161 Ukrainian Journal, « Report says Ukraine overpaid for oil rig » [Selon un rapport, l’Ukraine a payé trop cher une plateforme pétrolière]
- 162 Sedletska, « Ukraine oil rig deal: fat cats getting fatter? »
- 163 Stack, « Why are dodgy shell companies from all over the world run by a bunch of Latvian losers? »
- 164 Ministère américain de la Justice, *Inculpation de Roberto Enrique Rincon-Fernandez et Abraham Jose Shiera-Bastidas*, p.14.
- 165 *Ibid.*
- 166 Tribunal de première instance des États-Unis, district de New York Sud, « Affaire des titres Petrobras », Affaire n° 14-cv-9662-JSR, 2015, p. 3.
- 167 *Ibid.*

- 168 Vines, Wong, Weimer et Campos, *The Thirst for African Oil*, p. 7, p. 17.
- 169 Vines, Wong, Weimer et Campos, *The Thirst for African Oil*, p. 7; Global Witness, *Rigged?*, p. 24.
- 170 Vines, Wong, Weimer et Campos, *The Thirst for African Oil*, p. 16; Chambre des représentants du Nigéria, Rapport soumis par le Comité d'enquête spécial sur les activités de DPR, NNPC et ses filiales de 1999 à nos jours, Volume 1. 2008, pp. 29-35.
- 171 Chambre des représentants du Nigéria, Rapport du Comité d'enquête spécial, p. 35.
- 172 Id., p. 29-35.
- 173 Id., p. 36.
- 174 Dans une étude détaillée consacrée aux intermédiaires, l'OCDE définit un intermédiaire comme « une personne qui sert de lien ou s'entremet entre une ou plusieurs parties à une transaction commerciale. Dans le monde des affaires, l'intermédiaire s'entend habituellement d'une personne par le biais de laquelle un fournisseur offre des biens ou des services à un client. L'intermédiaire peut en conséquence intervenir dans le cadre d'activités économiques légales, du versement illégal de pots-de-vin ou d'une combinaison des deux ». OCDE, *Typologie du rôle des intermédiaires dans les transactions commerciales internationales* (OCDE, 2009), p. 5.
- 175 Dans une enquête sur des affaires avérées de corruption internationale, l'OCDE a découvert que 54 pour cent des cas impliquaient le recours à des intermédiaires pour le versement de pots-de-vin. OCDE, *Rapport sur la corruption transnationale. Une analyse de l'infraction de corruption d'agents publics étrangers* (OCDE, 2014), p. 29.
- 176 Pour obtenir une liste des facteurs permettant de déterminer le caractère raisonnable d'une rémunération de l'intermédiaire, voir le rapport de l'OCDE, *Typologie du rôle des intermédiaires*, p. 20.
- 177 « Dette er Statoil-saken » *Dagens Næringsliv*, 16 septembre 2003.
- 178 « Statoil fined over Iranian bribes » [Statoil écope d'une amende pour tentative de corruption en Iran] *BBC News*, 29 juin 2004.
- 179 Ministère de la Justice des États-Unis, *Accord de poursuite différé conclu avec Statoil ASA* (2006).
- 180 Commission américaine des titres et de la Bourse, *Ordonnance de cessation et de désistement pour Statoil ASA* (2006).
- 181 « Statoil fined over Iranian Bribes » *BBC News*.
- 182 Commission américaine des titres et de la Bourse, *Ordonnance administrative de cessation et de désistement pour Statoil ASA*
- 183 « Norwegian Oil Chief Resigns in Fallout Over Iranian Deal » [Le responsable norvégien du pétrole démissionne face aux retombées du contrat iranien], *New York Times*, 23 septembre 2003; « Statoil Cancels Iran Contract After Police Probe » [Statoil annule le contrat iranien après l'enquête policière] *Petro Energy Information Network*, 12 septembre 2003.
- 184 « Statoil says U.S. drops bribery probe into Iran case » [Statoil affirme que les États-Unis abandonnent l'enquête pour corruption dans l'affaire iranienne], *Reuters*, 19 novembre 2009.
- 185 Ministère de la Justice des États-Unis, « U.S. Resolves Probe Against Oil Company that Bribed Iranian Official » [Les États-Unis soldent l'enquête contre la société pétrolière qui avait soudoyé un fonctionnaire iranien], 2006.
- 186 Commission américaine des titres et de la Bourse, « SEC Sanctions Statoil for Bribes to Iranian Government Official » [La SEC sanctionne Statoil pour sa corruption d'un responsable gouvernemental iranien], 2006.
- 187 Ministère de la Justice des États-Unis, « Department of Justice Seeks Forfeiture of \$34 Million in Bribe Payments to the Republic of Chad's Former Ambassador to the U.S. and Canada » [Le ministère de la Justice confisque 34 millions de dollars versés en pots-de-vin à l'ex-ambassadeur du Tchad aux États-Unis et au Canada], 2015.
- 188 Ministère de la Justice des États-Unis, *Plainte vérifiée pour confiscation in rem* (2015), p. 2.
- 189 Jacquie McNish et Carrie Tait, « Exclusive : Chrétien played key role in controversial Chad oil deal » [En exclusivité : Chrétien a joué un rôle central dans l'affaire controversée du pétrole tchadien] *Globe and Mail*, 1er février 2013.
- 190 Ministère de la Justice des États-Unis, « Department of Justice Seeks Forfeiture of \$34 Million »
- 191 *Ibid.*
- 192 « Griffiths Works to Close Investigation » [Griffiths s'efforce de clore l'enquête], *Petroleum Africa*, 17 janvier 2013.
- 193 Kelly Cryderman, « Judge approves \$10.35-million fine for Griffiths Energy in bribery case » [La justice valide l'amende de 10,35 millions de dollars à l'encontre de Griffiths Energy dans l'affaire de corruption], *Globe and Mail*, 25 janvier 2013.
- 194 Ministère de la Justice des États-Unis, « Department of Justice Seeks Forfeiture of \$34 Million »
- 195 Jessica Schulberg, Nick Baumann, Nick McKenzie et Richard Baker, « Unaoil Middleman Paid Millions To Influence Iraqi Officials Had U.S. Ties » [L'intermédiaire qu'Unaoil a payé des millions pour influencer des fonctionnaires irakiens avait des liens avec les États-Unis], *Huffington Post*, 20 mai 2016.
- 196 Nick McKenzie et Michael Bachelard, « Unaoil and Leighton: Dirty Deals and Double Crosses » [Unaoil et Leighton : accords troubles et rebondissements] *Fairfax Media et Huffington Post*, 16 avril 2016.
- 197 McKenzie et Bachelard, « Unaoil and Leighton: Dirty Deals and Double Crosses »
- 198 Schulberg, Baumann, McKenzie et Baker, « Unaoil Middleman Paid Millions ».
- 199 McKenzie et Bachelard, « Unaoil and Leighton: Dirty Deals and Double Crosses ».
- 200 Nick McKenzie, Richard Baker, Michael Bachelard, et Daniel Quinlan, « How The World's Biggest Bribe Scandal Unfolded In Iraq » [Le déroulement du plus grand scandale de corruption au monde en Iraq], *Huffington Post*, 30 mars 2016.
- 201 Nick McKenzie, Richard Baker, Michael Bachelard, et Daniel Quinlan, « FBI And Justice Department Probing Huge International Bribery Scandal » [Le FBI et le ministère de la Justice enquêtent sur un gros scandale international de corruption], *Huffington Post*, 31 mars 2016.
- 202 Une prime de signature est une somme initiale forfaitaire qu'une entreprise verse à un gouvernement lors de la signature d'un contrat ou d'un permis. Pour les permis en amont, le paiement donne à l'entreprise le droit d'accéder et de développer la zone opérationnelle couverte par ceux-ci. Le montant de la prime peut varier selon la taille du bloc, les perspectives de rendement, la demande du marché et d'autres facteurs.
- 203 Phillip van Niekerk et Laura Peterson. *Accountability: Greasing the skids of corruption* [Responsabilité : huiler les rouages de la corruption] (The Center for Public Integrity, 2002).
- 204 Global Witness, *A country for sale: How Cambodia's elite has captured the country's extractive industries* [Un pays à vendre : l'appropriation des industries extractives du Cambodge par ses élites] (Global Witness, 2009).
- 205 Paul Volcker, Richard Goldstone et Mark Pieth, *Manipulation of the Oil-for-Food Programme by the Iraqi Regime* [Manipulation du Programme Pétrole contre nourriture par le régime irakien] (Comité d'enquête indépendant sur le Programme Pétrole contre nourriture des Nations Unies, 2005).

- 206 Lauren Rivera, « Former Oil-for-Food Chief Quits U.N. » [L'ex-responsable du programme Pétrole contre nourriture quitte l'ONU], *CNN*, 7 août 2005.
- 207 Colin Freeman, « Saddam Hussein's Palaces » [les palais de Saddam Hussein], *The Guardian*, 16 juillet 2009; Sharon Otterman, *Backgrounder: IRAQ: Oil-for-Food Scandal* [Note de contexte : Iraq, le scandale Pétrole contre nourriture] (Council on Foreign Relations, 2005).
- 208 Global Witness, *It's a Gas: Funny Business in the Turkmen-Ukraine Gas Trade* [Drôles d'affaires dans le commerce du gaz entre l'Ukraine et le Turkménistan] (Global Witness, 2006), p. 4.
- 209 Hugh Williamson, « Deutsche Bank admits to Turkmen accounts » [Deutsche Bank reconnaît les comptes turkmènes], *The Financial Times*, 9 mai 2007.
- 210 « The personality cult of Turkmenbashi » [Le culte de la personnalité de Turkmenbashi], *The Guardian*, 21 décembre 2006.
- 211 Global Witness, *It's a Gas*, p. 17.
- 212 Page d'accueil en anglais de Transportadora De Gas Del Norte S.A. (consultée le 2 février 2017).
- 213 « Skanska no sabe quién cobró los sobornos », *La Gaceta*, 20 mai 2007.
- 214 « Argentina: Gas and Graft » [Argentine : du gaz et des pots-de-vin], *The Economist*, 10 mai 2007.
- 215 « Argentina fires two in tax evasion, bribery probe » [Enquête sur l'évasion fiscale et la corruption : l'Argentine fait le ménage], *Reuters*, 17 mai 2007; « Oyarbide indicts two former government officials » [Oyarbide accuse deux anciens responsables gouvernementaux], *Buenos Aires Herald*, 18 décembre 2010. .
- 216 « Court dismisses charges in Skanska probe » [Le tribunal abandonne l'accusation dans l'enquête sur Skanska] *Buenos Aires Herald*, 11 novembre 2011.
- 217 Sayne, Gillies, et Katsouris, *Inside NNPC Oil Sales: A Case for Reform in Nigéria*, pp. 42-46.
- 218 NNPC, « Press Release – NNPC Cancels Contract for Delivery of Crude Oil to Refineries » [Communiqué de presse – NNPC annule le contrat de livraison de pétrole brut aux raffineries], 25 août 2015.
- 219 Paul Starobin et Catherine Belton, « Gazprom: Russia's Enron? » [Grazprom, l'Enron russe?], *Bloomberg*, 17 février 2002.
- 220 *Ibid.*
- 221 Stephen Grey, Tom Bergin, et Sevgil Musaieva, « SPECIAL REPORT-Putin's allies channeled billions to Ukraine oligarch » [DÉPÊCHE SPÉCIALE - les alliés de Poutine ont fait parvenir des milliards à un oligarque ukrainien], *Reuters*, 26 novembre 2014.
- 222 Burgis et O'Murchu, « Spotlight falls on Cobalt's Angola partner »
- 223 *Ibid.*
- 224 Van Niekerk et Peterson, *Accountability: Greasing the skids of corruption*.
- 225 Dans le monde, beaucoup de jeunes entreprises minières crédibles ou de sociétés indépendantes d'exploration et de production pétrolières et gazières lèvent ainsi des capitaux pour développer leurs affaires, en vendant leurs parts à de grands acteurs du secteur après avoir fait une première découverte de pétrole, de gaz ou de minerais.
- 226 Global Witness, *Shell and Eni's Misadventures in Nigeria*, p. 4, p. 7.
- 227 Ian Cobain, et Afua Hirsch, « The tycoon, the dictator's wife and the \$2.5bn Guinea mining deal » [Le magnat, la femme du dictateur et un contrat minier à 2,5 milliards de dollars en Guinée], *The Guardian*, 30 juillet 2013.
- 228 Africa Progress Panel, *Rapport sur le progrès en Afrique*, p. 60.
- 229 Global Witness, *Congo's Secret Sales* [Les ventes secrètes du Congo] (Global Witness, 2014).
- 230 Africa Progress Panel, *Rapport sur le progrès en Afrique*, p. 61.
- 231 *Ibid.*
- 232 *Communiqué d'entreprise de COMDEK Limited : résultats de l'Assemblée générale annuelle* (Bourse australienne, 2007).
- 233 Resource Generation Ltd., *Resource Generation - Rapport annuel 2010*, 2010, p. 64.
- 234 Emmanuel Freudenthal, *Virtual mining in Cameroon: How to make a fortune by failing*
- 235 *Ibid.*
- 236 *Ibid.*
- 237 COMDEK Limited, *Rapport annuel*, 2007.
- 238 Resource Generation Ltd., *Resource Generation - Rapport annuel*, 2009, p. 63.

REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient Daniel Kaufmann, Lee Bailey, Joseph Bell, Emmanuel Freudenthal, Max George-Wagner, David Landry, Thomas Lassourd, Tom Mayne, Adelia Saunders et Amir Shafaie pour leur aide précieuse dans l'élaboration de la méthodologie, le travail de recherche, la relecture et la publication de ce rapport.

Le Natural Resource Governance Institute est une organisation indépendante, à but non lucratif, qui sensibilise le public aux bénéfices procurés par les richesses pétrolières, gazières et minières de leur pays sous forme de recherche appliquée et d'approches innovantes en matière de développement des capacités, de conseils techniques, et de plaidoyer.
Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.resourcegovernance.org

