

Plan d'action pour l'intégrité

Manuel à l'intention des spécialistes des institutions de défense

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1. INTRODUCTION	6
La corruption, source de préoccupation croissante	7
Plan d'action pour l'intégrité : un guide étape par étape	8
CHAPITRE 2. POUR COMMENCER	10
Évaluer le risque de corruption dans le secteur de la défense	11
Une évaluation sur mesure	13
Prendre en compte le contexte	13
Mobiliser le soutien politique et militaire	13
Responsables politiques	14
Responsables militaires	14
La nécessité d'élaborer une stratégie globale.....	15
CHAPITRE 3. PLANIFICATION	16
Appropriation au plus haut niveau.....	16
Choisir la bonne approche.....	17
Créer un groupe directeur	18
Créer un groupe de travail.....	19
Affecter les personnes au groupe de travail	19
Affecter les ressources et répartir les responsabilités.....	20
Échéances et étapes	20
Consultations plus vastes.....	20
Stratégie de communication.....	21
Analyser les facteurs de risque.....	21

CHAPITRE 4. RÉDACTION DU PLAN	22
Rédiger le plan d'action pour l'intégrité	23
Le document	23
Corps du plan d'action.....	23
EXEMPLES	24
Domaines à inclure dans un plan d'action pour l'intégrité.....	27
CHAPITRE 5. MISE EN ŒUVRE DU PLAN	28
De la planification à la mise en œuvre	29
Réunions de suivi et comptes rendus réguliers.....	29
Communication.....	29
Gestion des facteurs de risque.....	30
Examen et révision	30
CHAPITRE 6. APPRÉCIATION	31
Évaluer les résultats et en assurer un suivi.....	31
Choix des indicateurs.....	32
Exemple : Mesure de l'impact	33
Méthodes de suivi à long terme fondées sur de nouvelles évaluations	33
Responsabilité.....	33
Comptes rendus et communication.....	34
Liste de références	35

AVANT-PROPOS



BÅRD B. KNUDSEN
Directeur du Centre pour
l'intégrité dans le secteur
de la défense

Mon expérience au sein de nombreuses et diverses organisations m'a appris qu'il est bien plus facile de repérer ce qui nécessite des changements que de les concrétiser. Même le plan le plus ambitieux peut échouer et déboucher sur peu de changements dans la réalité si on n'a pas la capacité d'atteindre les objectifs fixés, aussi bien intentionnés soient-ils. Une mise en œuvre efficace repose essentiellement sur des mesures concrètes et systématiques. En effet, ce n'est pas l'élaboration de plans qui fait changer les choses, mais bien leur bonne exécution.

Le présent manuel sur les plans d'action pour l'intégrité vise à aider les spécialistes des institutions de défense à produire un changement réel et durable. Il explique comment évaluer les risques de corruption et remédier aux insuffisances et lacunes mises en évidence. Il souligne également la nécessité d'obtenir un encadrement et un appui actif de la part des dirigeants afin qu'un mandat clair puisse être défini, et il donne des orientations quant à la manière d'adapter l'approche retenue au contexte institutionnel. Cet ouvrage vous guide à travers les différentes étapes, depuis la planification et la rédaction même du plan jusqu'à sa mise en œuvre pratique, son suivi et son évaluation.

Le présent manuel est l'un des résultats de la conférence du Centre pour l'intégrité dans le secteur de la défense (CIDS) sur le développement de l'intégrité intitulée « Comment élaborer et mettre en œuvre un plan pour l'intégrité dans le secteur de la

défense ? », qui s'est tenue à Oslo du 3 au 6 mars 2014. À cette occasion, quelque 60 spécialistes issus de 20 pays ont partagé leurs idées et expériences, à partir desquelles le présent manuel a été essentiellement rédigé. La relation de travail étroite que le CIDS entretient avec le programme de sécurité et de défense de l'organisation Transparency International UK a en outre grandement facilité la rédaction de ce manuel. La vaste expérience que Transparency International a acquise dans les domaines du développement de l'intégrité et de la lutte contre la corruption, y compris l'élaboration de plans pour l'intégrité (souvent appelés plans ou stratégies de lutte anticorruption) dans plusieurs pays est unique. Nous remercions nos partenaires de Transparency International pour leur précieuse contribution ainsi que pour la collaboration très agréable et productive que nous avons établie avec eux.

Nous tenons également à remercier nos nombreux collègues du ministère norvégien de la Défense et d'autres composantes du secteur norvégien de la défense. Si la Norvège est habituellement connue pour sa bonne gouvernance et son faible taux de corruption, elle est aussi confrontée à certains défis. Nous devons encore faire face à différents facteurs de risque et veiller à ce que le personnel du secteur de la défense, qu'il soit civil ou militaire, connaisse les règles et réglementations pertinentes et les applique. Si elles existent, après tout, c'est pour préserver l'intégrité, et il est essentiel que les dirigeants, à tous les



niveaux, donnent des conseils sur les questions de déontologie, notamment sur la manière d'éviter les conflits d'intérêts et le comportement qu'il convient d'adopter pour se conformer à un niveau d'exigence élevé.

Ce manuel sera mis à la disposition de toutes les personnes susceptibles d'en tirer profit dans le cadre de leur travail. Il constitue une ressource supplémentaire intéressante par rapport au programme pour le développement de l'intégrité de l'OTAN et sera par conséquent utile à différents pays qui auront répondu au questionnaire d'autoévaluation et mené à bien le processus d'évaluation collégiale. Il les aidera en effet à commencer à traduire en actions concrètes les recommandations formulées à l'issue de ces évaluations. Il peut également être utilisé pour remédier aux lacunes et insuffisances mises en évidence par l'indice anticorruption des gouvernements en matière de défense publié par *Transparency International*.

Il existe une demande spécifique pour ce type de manuel, et j'espère qu'il sera activement utilisé. Tous les commentaires et propositions d'amélioration sont bien évidemment les bienvenus. Enfin, je tiens à remercier Ingrid O. Busterud du CIDS pour l'excellent travail qu'elle a accompli dans le cadre de l'édition et de la publication du présent manuel.

Oslo, le 20 novembre 2014

A photograph of a modern, multi-level staircase with a glass and metal railing system. The staircase is illuminated from below, creating a warm glow. A person in a red shirt is visible on one of the lower levels. The overall design is clean and architectural.

CHAPITRE 1. INTRODUCTION

Le présent chapitre traite des questions suivantes :

- L'impact de la corruption dans le secteur de la défense.
- La nécessité d'un plan d'action pour l'intégrité : qu'est-ce, et pourquoi ?
- Les principales étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan d'action pour l'intégrité.

Nombre de hauts responsables de la défense, d'officiers supérieurs et de ministres de la Défense sont conscients des risques de corruption dans le secteur de la défense. Ils savent que la confiance du public est importante, et que la culture du secret et les scandales de corruption minent cette confiance, que la corruption sape l'efficacité des opérations et met en péril la vie de leurs soldats si leur équipement est inapproprié ou défectueux. Jusqu'à récemment, dans la plupart des pays, les hauts responsables et dirigeants du secteur de la défense avaient le sentiment que la corruption était un problème contre lequel les autres devaient lutter. Quant à savoir qui étaient ces « autres », et ce qu'ils pouvaient y faire, ces questions étaient passées sous silence. Si le nombre de cas de corruption signalés dans le secteur de la défense à l'échelle mondiale est incalculable, peu d'études scientifiques sont réalisées sur le sujet, et les instruments spécialement conçus pour aider les ministères et les gouvernements à prévenir et à réduire le risque de corruption sont peu nombreux.

Le centre norvégien pour l'intégrité dans le secteur de la défense (CIDS) s'est associé à l'organisation Transparency International UK dans le cadre de son programme de défense et de sécurité pour produire ce manuel et ainsi aider les organisations et les gouvernements intéressés par l'élaboration d'un plan d'action pour l'intégrité à lutter contre la corruption et les risques de corruption dans le secteur de la défense. Le présent manuel s'appuie sur des années d'expérience pratique passées à travailler aux côtés de gouvernements du monde entier, et sur des idées dégagées de la conférence du CIDS sur le développement de l'intégrité qui s'est tenue à Oslo en mars 2014. S'il fournit un outil pratique aux hauts responsables civils et militaires des ministères de la Défense et des organisations subordonnées, ce manuel se veut aussi accessible à la société civile et à d'autres parties prenantes de façon à ce qu'elles puissent également participer à l'élaboration d'un plan d'action pour l'intégrité.

UNE STRATÉGIE EST UN PLAN DONT LE BUT EST D'ATTEINDRE UN OBJECTIF À LONG TERME OU GLOBAL. **UN PLAN D'ACTION** DÉCRIT LES DIFFÉRENTES ÉTAPES ET MESURES NÉCESSAIRES POUR RÉALISER LES OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE. **UN PLAN D'ACTION POUR L'INTÉGRITÉ** EST UN OUTIL D'ÉLABORATION ET DE MISE EN ŒUVRE DE MESURES SPÉCIFIQUES VISANT À ATTÉNUER LES RISQUES DE CORRUPTION IDENTIFIÉS ET À REMÉDIER AUX AUTRES INSUFFISANCES DU SYSTÈME D'INTÉGRITÉ. GRÂCE À UNE APPROCHE GLOBALE ET SYSTÉMATIQUE, DES MESURES SPÉCIFIQUES PEUVENT ÊTRE ADAPTÉES ET MISES EN ŒUVRE DE FAÇON À RENFORCER L'INTÉGRITÉ ET À RÉDUIRE LE RISQUE DE CORRUPTION ET LES AUTRES COMPORTEMENTS NON ÉTHIQUES. L'OBJECTIF EST D'INSTITUTIONNALISER DES NORMES ÉTHIQUES ET DES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE STRICTS.

LA CORRUPTION, SOURCE DE PRÉOCCUPATION CROISSANTE

L'attitude des responsables politiques et militaires vis-à-vis de la lutte contre la corruption change de plus en plus. Pourquoi ? Les principales raisons de ce changement d'attitude sont simples :

1. les budgets de la défense sont sous pression et les gouvernements ont besoin de s'assurer que l'argent alloué à la défense est bien dépensé ;
2. les responsables politiques et militaires se rendent compte que la corruption mine la confiance du public à l'égard du secteur de la défense ;
3. l'expérience opérationnelle récente, acquise en particulier en Afghanistan, a montré les pertes énormes et les sommes considérables gaspillées en raison de la corruption.

ENVIRONNEMENT FINANCIER. La récession mondiale a eu une incidence grave sur la plupart des pays, et les gouvernements y ont répondu en réduisant les budgets et en s'efforçant de mieux utiliser l'argent. Les préoccupations financières ont fait prendre conscience aux gouvernements qu'il était important d'avoir une bonne gouvernance dans le secteur de la défense, mais elles ont également montré qu'il était indispensable de réduire les gaspillages liés à la corruption pour maintenir la capacité opérationnelle.

ENVIRONNEMENT POLITIQUE. La corruption et les autres comportements non éthiques sapent la confiance du public dans les forces armées, et peuvent dans certains cas affaiblir le gouvernement. La corruption à grande échelle suscite l'indignation et peut entraîner des troubles sociaux et des révoltes. Ces dernières années, les hauts responsables de la défense ont pris conscience de l'importance de développer l'intégrité et de favoriser la bonne gouvernance dans le secteur de la défense afin d'entretenir la confiance du public et de consolider le budget de défense.

L'INTÉGRITÉ, C'EST ÊTRE GUIDÉ PAR DES PRINCIPES SOLIDES OU ÊTRE PLEINEMENT OPÉRATIONNEL, INTACT ET COHÉRENT DANS L'APPLICATION DES NORMES ET PRINCIPES AGRÉÉS. UN INDIVIDU A DE L'INTÉGRITÉ S'IL S'ACQUITTE DE SON TRAVAIL DE BOUT EN BOUT AVEC HONNÊTÉTÉ ET COMPÉTENCE. SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL, L'INTÉGRITÉ DOIT ÊTRE INSTITUTIONNALISÉE EN ANCRANT DES NORMES MORALES STRICTES DANS LES ORGANISATIONS, LES ENTREPRISES ET LES ADMINISTRATIONS.

ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL. Vers la fin des années 2000, l'OTAN et les pays partenaires ont appris que la corruption endémique en Afghanistan provoquait la perte de sommes colossales¹. Jusqu'à ce moment-là, les responsables militaires et politiques avaient vraisemblablement fermé les yeux sur la corruption locale, qui était alors une forme d'activité économique. Bien souvent, l'argent qui entrait dans le pays n'était par conséquent pas acheminé vers ceux qui en avaient besoin, mais vers des réseaux criminels clientélistes, y compris chez l'ennemi. De toute évidence, le conflit était en partie financé par l'argent de la coalition et des donateurs. Ce constat a amené le commandant de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) à publier en 2010 un manuel anticorruption en vue d'appuyer son objectif stratégique de campagne. La corruption était devenue un enjeu stratégique.

Avec des budgets de défense estimés à deux mille milliards de dollars dans le monde, et des pertes dues à la corruption évaluées à 20 %, les gouvernements se rendent compte que les risques de corruption devront être pris en compte avant, pendant et après tout déploiement, et ce pour toutes les opérations futures². Les forces déployées auront de toute évidence besoin de formations de sensibilisation, d'outils adéquats et d'autres mécanismes appropriés pour prévenir la corruption et, le cas échéant, la combattre.

PLAN D'ACTION POUR L'INTÉGRITÉ : UN GUIDE ÉTAPE PAR ÉTAPE

Les ministères de la Défense et institutions de défense commencent tout doucement à prendre conscience du fait que la corruption peut être combattue et maîtrisée. Pour ce faire, cependant, ils ont besoin de repères et d'orientations. Ils doivent savoir ce qui caractérise un système d'intégrité solide dans le secteur de la défense. À qui un plan d'action pour l'intégrité s'adresse-t-il, et que vise-t-il ? Quelles sont les bonnes pratiques qui peuvent être étudiées et reproduites ? Ce manuel répondra à toutes ces questions, étape par étape.

Un plan d'action pour l'intégrité a pour objectif d'améliorer les normes d'intégrité au moyen de mesures visant à renforcer la transparence, la responsabilité et la lutte contre la corruption.

TRANSPARENCE. La transparence, c'est supprimer toutes les habitudes traditionnelles en rapport avec la culture du secret, à l'exception de celles concernant des informations pour lesquelles

le secret est essentiel pour assurer la sécurité nationale ou opérationnelle. Une pratique transparente inclut notamment la tenue de réunions ouvertes au public et aux médias, un accès aisé aux documents, plans et budgets qui peuvent être consultés par tous, et la possibilité de discuter des projets de loi et de la législation.

RESPONSABILITÉ. La responsabilité suppose que les personnes sont tenues responsables de leurs actes et de la manière dont elles s'acquittent de leurs tâches. La responsabilité implique l'existence de systèmes de contrôle et de vérification et, le cas échéant, la capacité d'arrêter, de poursuivre et de condamner les responsables de comportements illicites ou de corruption. Tous les personnels doivent être tenus responsables en vertu de la législation, indépendamment de leur rang, de leur statut et de leurs fonctions.

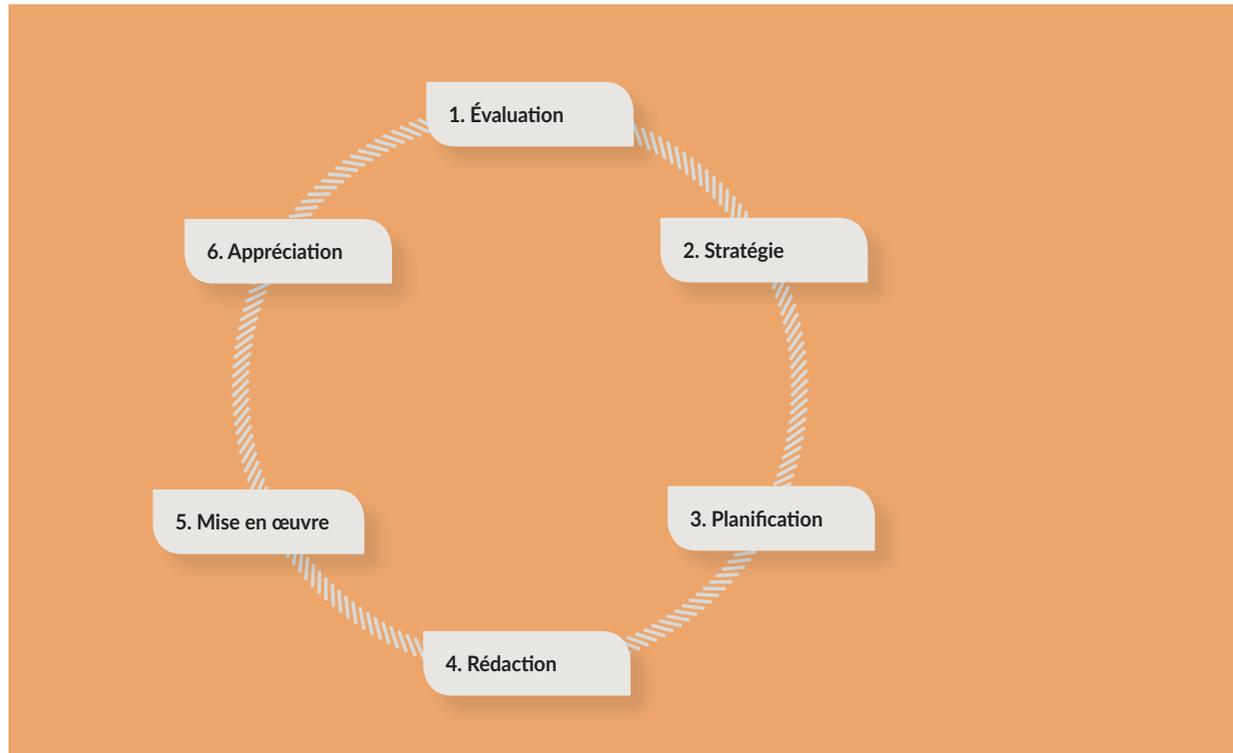
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION. Parmi les mesures de lutte contre la corruption figurent les actions préventives qui réduisent les incitations à la corruption, les possibilités de corruption et les autres comportements non éthiques. La majeure partie d'un plan d'action pour l'intégrité tourne autour de ces mesures préventives. La lutte contre la corruption peut aussi inclure l'application proactive de règles, notamment le contrôle et la surveillance d'activités et de personnes présumées corrompues, ainsi que leur poursuite par une autorité judiciaire. Il est important de noter que l'application des lois repose sur l'existence d'un système juridique efficace et d'un pouvoir judiciaire indépendant et qu'elle y est intrinsèquement liée.

Un plan d'action pour l'intégrité se compose de plusieurs étapes dont chacune est exposée dans les chapitres suivants.

Étape 1. Évaluation des risques. La première étape consiste à évaluer précisément les risques de corruption au sein du secteur de la défense, ainsi que l'environnement politique, social, économique et juridique dans lequel le secteur évolue. Une évaluation est une analyse exhaustive visant à recenser les points forts et les points faibles du système d'intégrité. Il convient notamment de se poser la question de savoir si la législation nationale est suffisante et efficace. Comment le public perçoit-il la volonté du gouvernement de lutter contre la corruption ? Dans quelle mesure les responsables publics (militaires ou civils) comprennent-ils correctement les règles et réglementations pertinentes, et ont-ils à leur disposition les outils nécessaires pour les respecter ?

Étape 2. Élaboration d'une stratégie. Les résultats de l'évaluation seront ensuite utilisés comme base pour élaborer une stratégie. La stratégie énonce l'objectif général des mesures de

“Un plan d’action pour l’intégrité a pour objectif d’améliorer les normes d’intégrité au moyen de mesures visant à renforcer la transparence, la responsabilité et la lutte contre la corruption.”



lutte contre la corruption dans le secteur de la défense. Elle doit être alignée sur les autres stratégies existantes établies par le gouvernement ou par d’autres ministères ou organisations.

Étape 3. Planification. La phase de planification est celle du choix de l’approche, de l’établissement des priorités, de la création d’un groupe directeur et d’une structure de travail, de l’affectation des ressources, de la répartition des responsabilités et des consultations avec les organisations de la société civile.

Étape 4. Rédaction. Lorsque la phase de planification est terminée vient le moment de rédiger le plan d’action pour l’intégrité. Le plan décrit en détail la manière dont les objectifs stratégiques doivent être atteints, les rôles et fonctions de chacun, les ressources requises ainsi que les délais.

Étape 5. Mise en œuvre. Au cours de la phase de mise en œuvre, les différentes réformes et activités spécifiées dans le plan d’action pour l’intégrité sont mises en place. La durée de cette phase dépendra de la complexité du plan, mais elle est généralement de 6 mois à 3 ou 4 ans.

Étape 6. Appréciation. Le suivi des activités et l’appréciation des résultats sont essentiels afin de déterminer si le plan est une réussite et si les objectifs sont atteints. Une appréciation systématique permet également d’évaluer le degré de réussite et l’influence des réformes et mesures sur les groupes cibles. Cette appréciation peut prendre la forme d’un suivi direct de la mise en œuvre ou d’une nouvelle évaluation complète visant à identifier les progrès.



CHAPITRE 2. POUR COMMENCER

LA CORRUPTION, C'EST « L'ABUS D'UN POUVOIR REÇU EN DÉLÉGATION À DES FINS PRIVÉES ». LE **RISQUE DE CORRUPTION** FAIT RÉFÉRENCE À LA PROBABILITÉ QU'UNE ACTIVITÉ OU UN DOMAINE SOIT TOUCHÉ PAR LA CORRUPTION, AINSI QU' AUX COÛTS QUI Y SONT ASSOCIÉS. IL TRADUIT DONC LA PROBABILITÉ QUE DES PERTES, QU'ELLES SOIENT MONÉTAIRES, SOCIALES OU POLITIQUES PUISSENT SURVENIR, AINSI QUE LEUR IMPORTANCE, LE CAS ÉCHÉANT.

Le présent chapitre traite des questions suivantes :

- Comment évaluer et analyser les risques de corruption ?
- Quels sont les outils disponibles pour évaluer les risques de corruption dans le secteur de la défense ?
- Comment mobiliser le soutien politique et militaire ?
- La nécessité d'élaborer une stratégie globale.
- Comment relier le plan d'action pour l'intégrité au contexte politique ?

Avant de s'atteler à l'élaboration d'un plan d'action pour l'intégrité, le ministère de la Défense ou les autres grandes organisations de défense doivent, afin de cibler leurs efforts, recenser les domaines les plus à risque. Il est extrêmement difficile de mesurer la corruption, car c'est un phénomène complexe et entouré du plus grand secret, qu'aucun instrument ne peut évaluer précisément. La corruption, c'est bien plus que des personnes remettant des enveloppes remplies d'argent en guise de pots-de-vin, c'est aussi le détournement de fonds publics vers des comptes personnels, le vol et la revente de matériel de défense sur le marché noir et l'utilisation de budgets secrets pour dissimuler des dépenses illicites. La corruption inclut également les comportements non éthiques du personnel et l'utilisation abusive d'un poste ou d'un grade, y compris l'abus de pouvoir à des fins politiques. Bien souvent, les personnes qui se rendent coupables de corruption agissent de la sorte car les systèmes destinés à les en empêcher sont faibles ou inexistantes. C'est également une question de leadership et de mesure dans laquelle les normes éthiques susceptibles de prévenir la corruption sont ancrées dans les institutions.

ÉVALUER LE RISQUE DE CORRUPTION DANS LE SECTEUR DE LA DÉFENSE

Afin d'identifier les failles, et donc ce que les mesures doivent cibler, les ministères de la Défense doivent réaliser une analyse approfondie et se demander comment et pourquoi la corruption peut avoir des effets sur leur secteur de la défense.

Le questionnaire OTAN d'autoévaluation du développement de l'intégrité est un processus détaillé conçu pour aider les pays à évaluer la qualité du système de garantie de l'intégrité actuellement en place dans leurs institutions de défense. Le questionnaire d'autoévaluation inclut 49 questions touchant huit domaines, allant de l'importance du contrôle et de l'engagement démocratiques à la passation des marchés en passant par les procédures d'établissement

des plans et des budgets. Cet outil a été mis au point en 2008 par l'organisation Transparency International dans le cadre de son programme de défense et de sécurité et par l'OTAN. Il peut être mis en œuvre en collaboration avec l'OTAN ou indépendamment de celle-ci. Le processus inclut généralement plusieurs étapes, notamment un questionnaire détaillé et une phase d'évaluation collégiale menée par l'OTAN.

1. Obtenir un mandat de haut niveau pour l'évaluation.
2. Désigner une seule personne responsable de la réalisation de l'autoévaluation.
3. Créer un groupe de travail dont les membres sont issus de l'ensemble du ministère.
4. Recueillir les réponses et remplir le questionnaire.
5. Organiser des entretiens en vue de créer une équipe d'évaluation collégiale composée de spécialistes.
6. Réaliser une évaluation collégiale de haut niveau.
7. Formuler des recommandations pour des mesures de suivi.
8. Procéder régulièrement à de nouvelles évaluations pour examiner les progrès accomplis.

De plus amples informations peuvent être obtenues sur le [site web de l'OTAN consacré au programme pour le développement de l'intégrité](#).

L'indice anticorruption des gouvernements en matière de défense publié par l'organisation Transparency International UK dans le cadre de son programme de défense et de sécurité est un outil qui évalue les risques de corruption dans le secteur de la défense d'un pays donné.



DES PROGRAMMES EFFICACES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION NE PEUVENT PAS ÊTRE CONÇUS SANS UNE ÉVALUATION APPROFONDIE DU PROBLÈME : LA CORRUPTION EST UN SYMPTÔME DE L'INEFFICACITÉ DES INSTITUTIONS ET DES LACUNES OU DES ÉCHECS DU SYSTÈME. UNE BONNE RECHERCHE DIAGNOSTIQUE EST NÉCESSAIRE POUR IDENTIFIER ET COMPRENDRE LA PROPAGATION OU LA CONCENTRATION DE LA CORRUPTION AU SEIN D'UN SYSTÈME (UNE SEULE ORGANISATION OU UN SYSTÈME D'ORGANISATIONS), LES FORMES SPÉCIFIQUES, ET LA VULNÉRABILITÉ DES SYSTÈMES ET DES PROCESSUS À LA CORRUPTION³.

“Une évaluation est une analyse exhaustive visant à recenser les points forts et les points faibles du système d’intégrité”

LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTÉGRITÉ ET LA SENSIBILISATION À LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION FONT PARTIE DE MES PRIORITÉS. AU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NORVÉGIEN, NOUS AVONS EU ACTIVEMENT RECOURS À L'INDICE ANTICORRUPTION DES GOUVERNEMENTS EN MATIÈRE DE DÉFENSE DE L'ORGANISATION TRANSPARENCY INTERNATIONAL POUR METTRE EN ÉVIDENCE CE QUI POUVAIT ENCORE ÊTRE AMÉLIORÉ DANS NOTRE SYSTÈME D'INTÉGRITÉ. NOUS SOMMES ACTUELLEMENT EN TRAIN D'ÉLABORER UN PLAN D'ACTION POUR L'INTÉGRITÉ SUR LA BASE DES RÉSULTATS DE CET INDICE.

ERIK LUND-ISAKSEN, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU MINISTÈRE NORVÉGIEN DE LA DÉFENSE

Cet indice basé sur 77 questions fournit aux gouvernements et aux citoyens des informations sur la manière dont leurs ministères de la Défense et leurs forces armées luttent contre la corruption dans le secteur de la défense, en comparant leurs résultats à ceux d'autres pays. Il mesure le risque de corruption et le degré de vulnérabilité des institutions publiques de défense – ministère de la Défense, forces armées et autres institutions gouvernementales concernées dans ce pays (notamment les institutions d'audit) qui peuvent avoir une influence sur le risque de corruption dans ce secteur. Les pays sont également classés par groupes en fonction de leurs résultats ; le groupe A est celui des pays ayant les meilleurs résultats, et le groupe F celui des pays affichant les moins bons résultats. Le classement par groupes, qui est entrepris par des évaluateurs indépendants, se fait sur la base d'un ensemble unique de « réponses types » à chacune des 77 questions. Les résultats font l'objet d'un examen collégial, et chaque gouvernement est consulté avant leur publication. Les 77 questions portent sur 29 risques inhérents à certains domaines (politique, finances, personnel, opérations et marchés publics).

L'indice résulte d'une évaluation extérieure et indépendante sur la base de laquelle des réformes peuvent être entreprises ; il peut aussi s'avérer très utile pour déterminer les domaines dans lesquels les efforts doivent être concentrés. Grâce aux « réponses types », l'indice anticorruption est un outil facile d'utilisation qui permet de mesurer le changement au fil du temps. Plusieurs autres outils ont en outre été créés dans le cadre du programme de défense et de sécurité de l'organisation Transparency International UK pour aider les organisations de défense à atténuer le risque de corruption au moyen de diverses mesures, notamment la formation et le renforcement des capacités. Pour de plus amples informations, consultez

le [site web consacré au programme de défense et de sécurité de l'organisation Transparency International](#).



L'agence norvégienne pour la gestion des services publics et l'administration en ligne (Difi) a mis au point un outil complet de recensement des risques de corruption et des comportements non éthiques au sein des institutions du secteur de la défense.

L'outil d'évaluation de la Difi et les repères connexes s'appuient sur un ensemble de 260 questions portant sur neuf domaines thématiques : contrôle parlementaire, politiques anticorruption, organes spécialisés dans la lutte contre la corruption, conflits d'intérêts, liberté d'accès à l'information et transparence des budgets de défense, audit interne et externe, institutions d'ombudsman, marchés publics et cession de biens, et gestion des ressources humaines. Les directives de référence s'appuient sur les normes inscrites dans un grand nombre de conventions et d'accords internationaux pour évaluer l'état du système d'intégrité d'un pays donné. L'évaluation permet alors de déterminer à quel point ces normes sont institutionnalisées dans le pays en question. Les résultats obtenus peuvent ensuite être utilisés pour identifier les principaux écarts qui existent entre les normes et leur degré réel d'institutionnalisation et de mise en œuvre et proposer des mesures permettant d'y remédier.

UNE ÉVALUATION SUR MESURE

Si les outils ci-dessus ne suffisent pas pour procéder à une évaluation précise du système d'intégrité et des risques de corruption dans certaines parties du secteur de la défense, une évaluation spécialement conçue à cet effet peut s'avérer nécessaire. Elle doit être élaborée avec le plus grand soin en consultation avec des spécialistes de la lutte contre la corruption et de la défense, en faisant appel aux compétences extérieures d'organisations internationales et de la société civile, le cas échéant.

L'évaluation du système d'intégrité d'un secteur particulier de la défense requiert un examen à trois niveaux :

- Individus – Les individus sont-ils bien formés, doivent-ils répondre de leurs actes et s'acquittent-ils de leur travail de bout en bout avec compétence et honnêteté ? Quel est le type de valeurs et normes qui sont instillées au sein du personnel, et comment ce dernier est-il recruté et rémunéré ?
- Processus – Quels sont les risques pris en compte dans les processus tels que le versement des salaires, la passation des marchés ou toute autre opération impliquant de l'argent et des biens ? Y a-t-il un dispositif de protection des personnes qui signalent des manquements ? Le cas échéant, comment fonctionne-t-il ?
- Organisation – Dans quelle mesure l'organisation est-elle bien structurée, et comment les dirigeants sont-ils nommés aux différents niveaux ? Quels sont les pouvoirs et contraintes de l'organisation sur le plan juridique, et comment interagit-elle avec les organes extérieurs ?

Une évaluation honnête et valable doit être soutenue par les dirigeants et réalisée en toute objectivité.

PRENDRE EN COMPTE LE CONTEXTE

Il convient, dès les premiers stades de l'élaboration d'un plan d'action pour l'intégrité, et lors de toute évaluation des risques de corruption, de tenir compte des différents facteurs inhérents au contexte qui sont susceptibles d'aggraver la corruption ou, en l'occurrence, d'influencer les mesures qui pourraient être prises dans le cadre du plan pour l'intégrité. Il est particulièrement important d'examiner les parties prenantes afin d'analyser les divers intérêts en jeu. Il est plus facile de faire face aux individus ou aux groupes susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le plan d'action pour l'intégrité et de les impliquer plus tard dans le processus s'ils sont rapidement identifiés. Lors de l'élaboration d'un plan d'action pour l'intégrité, il faut également s'intéresser

à ce que d'autres pays considèrent comme leurs « meilleures pratiques », et les adapter au contexte local.

Dimension politique intérieure. Dans quelle mesure la corruption et l'intégrité sont-elles un sujet de conversation et peuvent-elles être discutées dans le pays ? Les mesures anticorruption peuvent-elles être détournées à des fins politiques et utilisées pour isoler des personnes, groupements politiques ou organisations de la société civile spécifiques ? Quels sont les liens entre la politique et les milieux d'affaires ?

Dimension internationale. Les activités de corruption peuvent être associées à des relations avec d'autres gouvernements, acteurs politiques, intérêts privés, organisations criminelles ou « sanctuaires ». La corruption dans un pays ou dans un secteur particulier peut avoir des liens avec des réseaux criminels internationaux.

Société civile. Outre l'utilisation des mesures techniques fixées dans des indices tels que l'indice anticorruption des gouvernements en matière de défense de l'organisation Transparency International, il est important de nouer le dialogue avec des organisations de la société civile pour déterminer le niveau de confiance du public, et avec d'autres organisations gouvernementales pour évaluer la confiance et les relations entre institutions publiques. Le soutien du public en faveur des mesures anticorruption est indispensable pour maintenir la dynamique et créer des formes durables de responsabilité démocratique.

Justification du programme. Les raisons pour lesquelles le plan d'action est élaboré doivent être analysées. Il convient pour ce faire de déterminer si le programme a été lancé à la suite d'un changement de gouvernement ou dans le cadre d'un programme de réformes menées de l'intérieur, s'il est utilisé pour apporter la preuve d'un changement à la communauté internationale, ou si les raisons sont autres. Il est important de comprendre les raisons d'un engagement en faveur du changement, aussi bien à court terme qu'à long terme. Les institutions doivent profiter des moments où la volonté politique est forte pour institutionnaliser les réformes nécessaires, et ce avant que la volonté politique en faveur d'un véritable changement disparaisse.

MOBILISER LE SOUTIEN POLITIQUE ET MILITAIRE

Il est indispensable d'obtenir dès le départ le soutien des responsables politiques et militaires. Afin d'obtenir un vaste soutien, il faut que les dirigeants de haut niveau comprennent l'effet réel de



POUR COMMENTER, JE PENSE QUE NOUS POUVONS NOUS ACCORDER À DIRE QUE TOUS LES PAYS, ET PAS SEULEMENT CEUX QUI SORTENT D'UN CONFLIT OU QUI LAISSENT DERRIÈRE EUX UN SYSTÈME DE GOUVERNEMENT NON DÉMOCRATIQUE, DOIVENT CONSACRER DU TEMPS AU PROBLÈME DE LA CORRUPTION. JE SUIS CONVAINCUE QU'UNE GRANDE INTÉGRITÉ ET QUE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION SONT INDISPENSABLES POUR TOUT PAYS ADHÉRANT AUX RÈGLES ET PRINCIPES RECONNUS INTERNATIONALEMENT.

INE ERIKSEN SØREIDE,
MINISTRE NORVÉGIENNE DE LA DÉFENSE, 4 MARS 2014

la corruption sur le secteur de la défense. Afin d'encourager une meilleure prise de conscience et compréhension de la part des dirigeants, un atelier interne de haut niveau peut être organisé, où ils pourront mettre au point une conception commune de la manière dont les risques de corruption doivent être abordés et de l'approche qui doit être adoptée pour y répondre.

Les connaissances d'organisations internationales compétentes ainsi que les enseignements tirés par d'autres pays dans le cadre de réformes similaires peuvent aider à faire comprendre que la corruption est un enjeu intrinsèquement politique et économique, et ce au niveau mondial. L'OTAN et l'organisation Transparency International proposent toutes deux divers cours et ateliers consacrés à ces questions, notamment la Journée des hauts responsables.

Il se peut que certains individus ou groupes de personnes au sein de l'institution opposent de la résistance au cours de ce processus de sensibilisation. Certains fonctionnaires prétendront qu'un plan d'action pour l'intégrité n'est pas nécessaire, ou avanceront que les plans des différents départements existants suffisent. L'expérience montre cependant que de telles approches sont inadéquates. La corruption dépasse les frontières des organisations et nécessite une approche globale pour qu'un véritable changement puisse se produire. Il est essentiel d'obtenir l'appui de tous, à tous les niveaux, en faveur des changements et réformes proposés. La résistance des cadres moyens ne doit pas être sous-estimée, et il est par conséquent important de présenter rapidement un solide programme de communication stratégique et de formation. Certains des arguments suivants vous seront peut-être utiles pour convaincre les dirigeants de votre organisation du bien-fondé d'un plan d'action pour l'intégrité.

RESPONSABLES POLITIQUES

- La corruption sape la confiance du public dans le secteur de la défense.
- La participation aux activités anticorruption (et la communication de celles-ci) peut renforcer la confiance du public et peut être exploitée pour améliorer la crédibilité et le soutien du monde politique.
- La corruption gaspille des ressources qui sont limitées. L'amélioration des systèmes d'intégrité générera des économies.
- Les entreprises internationales préfèrent éviter les économies corrompues. La corruption ralentit par conséquent la croissance économique, le développement et les investissements⁴.
- La corruption peut creuser des écarts existants entre différents groupes ou au sein de la société en favorisant un groupe au détriment d'un autre.
- La corruption peut être le terreau d'autres menaces telles que la criminalité internationale et organisée, l'activité terroriste, la contrebande et le trafic de stupéfiants, d'êtres humains et de ressources rares.
- La corruption fragilise l'état de droit et nourrit une culture de l'impunité.

RESPONSABLES MILITAIRES

- La corruption mine la confiance du public dans les forces armées, ce qui à son tour entraîne une diminution du soutien en faveur des dépenses publiques dans le secteur de la défense.
- La corruption débouche sur l'acquisition et l'utilisation de matériel de qualité moindre ou médiocre pouvant mettre en péril la sécurité des soldats et des citoyens.
- La corruption peut réduire l'efficacité des opérations et mettre la vie des soldats en danger.
- Dans les opérations internationales, les fonds destinés à la reconstruction peuvent tomber entre de mauvaises mains, y compris celles de l'ennemi.
- Un système d'intégrité solide et transparent, avec des dirigeants engagés, encouragera le personnel à soutenir d'autres réformes de défense dans les forces armées.
- La corruption met en péril la stabilité à long terme.
- La prévention de la corruption peut donner lieu à une augmentation des fonds octroyés aux ministères et commandements et à une diminution des impôts, à une meilleure

rémunération du personnel militaire, à l'achat de matériel de meilleure qualité ou en plus grandes quantités, à des pensions plus élevées, etc.

LA NÉCESSITÉ D'ÉLABORER UNE STRATÉGIE GLOBALE

Trop souvent, les mesures anticorruption sont le fruit d'initiatives ponctuelles et non coordonnées⁵. Ce type de démarche morcelée peut nuire aux travaux menés dans le domaine de la lutte contre la corruption et, plus largement, à la réforme de la gouvernance et de la défense. L'approche ponctuelle émane généralement d'acteurs qui se sentent obligés d'agir plutôt que de ne rien faire. La lutte contre la corruption, cependant, exige un plan stratégique global bien réfléchi⁶. Tout plan d'action pour l'intégrité doit être élaboré en harmonie avec les autres mesures anticorruption du gouvernement. De toute évidence, la corruption se moquant des frontières organisationnelles et fonctionnelles, elle ne peut être efficacement combattue par des mesures anticorruption isolées, tout comme les comportements non éthiques. Des progrès durables ne peuvent être accomplis qu'en améliorant le cadre de gouvernance publique d'un pays. Les réformes des institutions de sécurité doivent s'inscrire dans un contexte plus vaste de réformes qui intègre des mécanismes anticorruption appropriés dans les différents secteurs de la politique civile. Cependant, le processus de réforme doit bien commencer quelque part, et la hiérarchie et la discipline qui caractérisent les institutions de défense en font un excellent point de départ.

Avant de s'engager dans un programme de réformes spécifiques inscrites dans un plan d'action pour l'intégrité, les institutions de défense sont invitées à élaborer une stratégie anticorruption pour l'ensemble du secteur de la défense afin de cadrer les mesures spécifiques découlant d'une approche plus vaste. Cette stratégie doit être harmonisée avec les éventuelles stratégies existantes du gouvernement, des ministères ou d'autres organisations.

Une stratégie intégrée. Afin de combler efficacement les failles dont la corruption profite, un plan d'action global pour l'intégrité doit être élaboré. Les risques de corruption sont présents dans des départements, processus et institutions très divers. Il ne suffit pas de s'attaquer au problème localement ou d'élaborer des mesures anticorruption individuelles pour chaque département. Afin de réduire systématiquement le risque de corruption, le plan

doit être envisagé de manière cohérente par tous les départements concernés, et les différentes mesures doivent converger vers un seul plan global.

Être le plus clair et le plus précis possible. Comme mentionné plus haut, une stratégie est un plan dont le but est d'atteindre un objectif à long terme ou global. Les objectifs doivent être formulés de manière claire et précise afin d'être facilement compris par toutes les personnes concernées, à tous les niveaux. La stratégie doit être énoncée en des termes simples, faciles à communiquer.

Délimiter rapidement le champ d'application. Le champ d'application de la stratégie dépend de l'approche choisie. Pour une stratégie de portée réduite axée uniquement sur trois grands domaines d'action, l'objectif peut être aussi simple qu'« améliorer le système d'intégrité du ministère de la Défense et des forces armées en mettant en œuvre de meilleures procédures de passation des marchés, en renforçant la politique relative au personnel et en mettant en place un code de conduite éthique s'appliquant à tous les employés ».

Dans son plan d'action de 2009, le ministère bulgare de la Défense énonçait son objectif comme suit :

Renforcer l'efficacité de la politique de défense en supprimant les conditions de la corruption au sein du ministère de la Défense, en introduisant de nouvelles pratiques de gouvernance et en mettant en place un outil pour le développement et l'adoption par le personnel de défense de valeurs, de principes et d'un code de conduite appropriés.

L'objectif du plan pour l'intégrité du Monténégro (2014) est le suivant :

Le principal objectif du plan pour l'intégrité du ministère de la Défense et des forces armées du Monténégro est de créer les conditions préalables nécessaires pour prévenir et sanctionner la corruption à tous les niveaux du ministère et des forces armées en renforçant encore le cadre institutionnel, la prévention et la formation et en assurant un suivi de la mise en œuvre du plan pour l'intégrité 2014-2016.



CHAPITRE 3. PLANIFICATION

Le présent chapitre traite des questions suivantes :

- Des approches différentes
- Comment créer un groupe directeur ?
- Comment établir des priorités ?
- Comment mettre en place une structure de travail ?
- Affectation des ressources et du personnel
- Établir un calendrier
- Comment mener de plus vastes consultations ?
- Comment planifier une stratégie de communication ?

APPROPRIATION AU PLUS HAUT NIVEAU

Lorsque l'évaluation est terminée, il est temps de passer à la planification.

Cette phase ne peut pas commencer avant que l'on sache qui dirigera les travaux d'élaboration de la stratégie et qui rédigera ensuite le plan d'action. Il est essentiel que l'initiative pour l'intégrité soit perçue comme venant d'en haut. Avec un sujet aussi sensible que l'intégrité et la lutte contre la corruption, le personnel, les officiers et les soldats surveilleront de très près le processus afin de voir dans quelle mesure les dirigeants se sont réellement approprié l'initiative. Le plan pour l'intégrité recueillera très peu de soutien si les initiatives de réforme sont perçues comme étant axées uniquement sur les échelons inférieurs au lieu de cibler également les risques de corruption au plus haut niveau.

Toute personne investie du pouvoir d'amorcer le changement peut être un promoteur de l'initiative. Il peut s'agir d'une personne, par exemple le ministre de la Défense, le chef d'état-major de la Défense, un secrétaire général du ministère de la Défense, ou encore le chef de l'État-major général. Cela peut tout aussi bien être un groupe de haut niveau du ministère de la Défense ou des forces armées représenté par son président. Quelle qu'elle soit, cette personne incarne l'engagement de l'organisation vis-à-vis du plan. Elle doit en parler régulièrement tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci, et démontrer dans ses actes la réalité, la substance et la permanence de l'initiative.

CHOISIR LA BONNE APPROCHE

Chaque pays est unique, et c'est la raison pour laquelle l'approche

anticorruption doit être adaptée à sa situation. La liste ci-dessous énumère les huit types d'approches qui ont été adoptées par différents pays. Le choix de l'approche est le choix stratégique le plus important de tout le processus. Plusieurs approches peuvent être combinées.

1. Portée étroite
2. Portée large
3. Portée externe
4. Portée interne
5. Développement de l'intégrité par la formation
6. Approche punitive
7. Approche disciplinaire
8. Contrôle externe

1. PORTÉE ÉTROITE

Le premier choix stratégique qui doit être fait lors de l'élaboration d'un plan d'action consiste à opter pour une portée étroite ou large. Une portée étroite est plus appropriée lorsque les risques de corruption identifiés sont concentrés dans un nombre limité de domaines. En revanche, si les problèmes de corruption sont vastes et profonds, il est logique de se concentrer dans un premier temps sur certains d'entre eux, de façon à pouvoir démontrer les progrès accomplis. Par exemple, si le problème le plus important a trait à l'acquisition de matériel et de services de défense au niveau national, les dirigeants peuvent renforcer leur crédibilité en montrant qu'ils ont réussi à s'attaquer à ce problème particulier et à le résoudre pour ensuite passer à d'autres. Autre exemple, assez différent : les problèmes de corruption rencontrés sont connus et nombreux, mais les questions de corruption sont si sensibles que la seule façon d'exécuter le plan pour avancer plus rapidement est de se concentrer sur un des problèmes les plus faciles à résoudre, par exemple la formation des officiers supérieurs à la bonne conduite.

2. PORTÉE LARGE

Une approche large exige un plan complet pour l'ensemble du secteur de la défense. C'est l'approche la plus sensée lorsque les responsables de la défense veulent en faire l'une de leurs grandes priorités ainsi qu'un pilier central de leur programme de renforcement institutionnel. C'est aussi l'approche appropriée lorsque le risque de corruption est généralisé ou compromet plusieurs niveaux et domaines et que les dirigeants se sentent suffisamment confiants pour poursuivre des réformes de grande envergure. On peut citer à titre d'exemple le plan d'action élaboré

par le ministère bulgare de la Défense, qui voulait avancer sur plusieurs fronts. Les pays qui reçoivent quant à eux une assistance technique considérable de donateurs internationaux préfèrent peut-être utiliser ce soutien pour progresser dans tous les principaux domaines qui posent problème.

3. PORTÉE INTERNE

Un autre choix stratégique consiste à se concentrer soit sur des réformes largement médiatisées qui sont visibles par le public, soit sur des réformes axées sur le renforcement institutionnel interne du ministère de la Défense et des forces armées. Si les réformes internes telles que l'amélioration de l'intégrité dans les achats de montants élevés peuvent s'avérer très importantes financièrement, elles ont néanmoins peu de chances d'être très visibles de l'extérieur.

4. PORTÉE EXTERNE

Généralement, les réformes visibles, par exemple le fait de mettre fin à la pratique des pots-de-vin aux points de contrôle, sont bien moins importantes financièrement, mais elles ont un plus grand effet sur l'opinion publique et génèrent davantage de soutien de la part du public vis-à-vis des forces armées ou des forces de sécurité.

5. PRIORITÉ AU DÉVELOPPEMENT DE L'INTÉGRITÉ

Un autre choix stratégique consiste à trouver un équilibre entre les mesures de développement de l'intégrité, notamment la formation du personnel, et la facilitation des contrôles de lutte contre la corruption. Les mesures de développement de l'intégrité sont moins controversées politiquement et sont conformes aux valeurs du personnel civil et militaire. Elles sont par conséquent assez populaires auprès du personnel militaire et peuvent être un moyen de mobiliser le soutien nécessaire pour le plan d'action. L'approche axée sur la formation peut également être la bonne si la lutte contre la corruption recueille peu d'adhésion dans les hautes sphères, voire pas du tout, mais que le personnel de niveau intermédiaire et inférieur fait preuve d'enthousiasme à l'égard des réformes.

6. PRENDRE DES MESURES CONTRE LES RESPONSABLES DE LA DÉFENSE CORROMPUS

La plupart des plans d'action pour l'intégrité ne donnent pas la priorité aux mesures visant les responsables corrompus,

notamment parce qu'il est difficile de poursuivre des officiers supérieurs ou des hauts responsables dans des environnements juridiques qui peuvent être fragiles et politisés, ou si l'environnement dans lequel les poursuites ont lieu est utilisé comme outil politique. De plus, le pouvoir judiciaire ne s'occupe en principe que de tâches qui relèvent d'institutions se trouvant en dehors du secteur de la défense. La partie d'un plan d'action pour l'intégrité consacrée aux sanctions peut par conséquent se limiter à porter à l'attention de la police ou d'un organe extérieur les cas de corruption ou de fraude présumée, pour qu'une enquête soit menée et des poursuites éventuellement entamées.

Cependant, si les cas de corruption sont à ce point visibles ou flagrants qu'un plan anticorruption n'aurait aucune crédibilité si des mesures concrètes n'étaient pas prises à l'encontre de la personne en cause, le plan d'action doit alors absolument inclure des sanctions.

7. PRIORITÉ À LA DISCIPLINE INTERNE

Il s'agit d'une version moins visible de l'approche axée sur les poursuites. Dans un cas précis, où il était établi qu'un grand nombre d'officiers d'un grade au moins égal à celui de colonel abusaient du système, le fait d'obliger un groupe d'officiers à déclarer leur patrimoine s'est avéré un moyen efficace de montrer que la tolérance vis-à-vis de ce type de comportement était réduite, sans aller jusqu'aux poursuites. On peut également envisager de donner plus d'indépendance, d'autorité et de compétences à l'inspecteur général et à son département afin de renforcer l'intégrité au sein des forces armées et du ministère. Dans la plupart des cas, une approche axée sur la discipline interne donne de bons résultats. Elle doit cependant être régulièrement vérifiée et pouvoir être contrôlée et appliquée à tous les groupes de personnel.

8. PRIORITÉ AU CONTRÔLE ET À LA SUPERVISION EXTERNES

Un dernier choix stratégique consiste à décider s'il faut ou non renforcer la crédibilité des initiatives anticorruption en travaillant avec des organes externes, notamment des organisations de la société civile, des groupes de réflexion, des commissions parlementaires de défense, ainsi que des institutions supérieures de contrôle en vue de réaliser un suivi et une évaluation du plan. La majorité des ministères de la Défense seront très probablement plus enclins à agir dans le cadre d'une réforme interne. Cela peut s'avérer un choix judicieux, mais le contrôle et le suivi externes

présentent certains avantages ; ils peuvent notamment favoriser le changement et renforcer la crédibilité des réformes. Dans le cadre d'un contrôle externe, en outre, des références externes peuvent être utilisées pour démontrer de manière crédible que la mise en œuvre du plan est réussie, aux niveaux national et international, mais aussi au gouvernement et au public.

L'approche retenue peut bien évidemment combiner plusieurs éléments de la liste ci-dessus.

CRÉER UN GROUPE DIRECTEUR

Il convient, parallèlement au processus de planification décrit ci-dessus, de créer un groupe directeur qui aura pour tâche de veiller à ce que les objectifs de la stratégie anticorruption et du plan d'action pour l'intégrité soient atteints. Le groupe directeur devra être composé de hauts responsables chargés de superviser l'élaboration puis la mise en œuvre du plan d'action. Le groupe directeur sera dirigé par un officier supérieur ou par un responsable du ministère afin d'assurer la mise en œuvre et de garantir une coordination suffisante au-delà des frontières institutionnelles et organisationnelles. Le groupe directeur désigne ensuite un groupe de travail et un chef à la tête de celui-ci.



CRÉER UN GROUPE DE TRAVAIL

La mise en œuvre et le suivi du plan d'action pour l'intégrité peuvent être assurés par un groupe de travail dans le cadre d'une activité à temps plein ou partiel. Ces tâches peuvent également être intégrées aux procédures des départements concernés. Le choix opéré dépendra de l'environnement local, de la structure organisationnelle et du champ d'application du plan d'action.

Il est important que le chef du groupe de travail ait la ferme volonté de mener sa tâche à bien et ait reçu un mandat clair du groupe directeur. Le groupe directeur explique l'étendue complète des responsabilités et des pouvoirs du chef de groupe et l'autorise à mettre le plan en œuvre.

Si une approche à portée large est retenue, c'est-à-dire si le plan d'action élaboré touche l'ensemble du secteur de la défense, y compris notamment le ministère de la Défense, les forces armées, l'agence d'acquisition et les services secrets, le groupe de travail doit fonctionner à temps plein, et ses membres doivent être issus des différentes entités de l'institution de défense. Avec une telle structure organisationnelle, les membres du groupe de travail pourront consacrer tout leur temps et toute leur énergie au projet, et le chef du groupe aura un rôle de direction bien défini.

Si une approche à portée étroite est retenue et si le plan d'action touche uniquement un certain département, un chef de projet issu de celui-ci ou le connaissant bien peut être désigné, et les tâches liées à cette approche peuvent être intégrées aux activités quotidiennes. L'intégration du plan d'action aux activités existantes présente certains avantages, notamment l'utilisation de chaînes de commandement existantes, une prise de décision rapide, et la facilitation du partage des connaissances et du contrôle. D'une façon générale, il est recommandé que le chef de projet et au moins certains membres du groupe se consacrent à temps plein à cette tâche pour une période appropriée afin de garantir la cohérence et la mémoire institutionnelle pendant toute la durée de la phase de mise en œuvre.

AFFECTER LES BONNES PERSONNES AU GROUPE DE TRAVAIL

Le chef du groupe de travail devra trouver les bonnes personnes, avec les connaissances et les qualifications adéquates. Le groupe de travail doit être composé de personnel dévoué et inclure du personnel civil et militaire. Si le plan pour l'intégrité englobe l'ensemble du secteur de la défense, toutes les institutions

pertinentes, notamment le ministère de la Défense, les forces armées, les services secrets, les organes de contrôle des frontières, les agences d'acquisition et les services d'éducation doivent être représentés dans l'équipe. Chaque agence concernée doit être représentée par au moins une personne. Si le plan d'action pour l'intégrité se concentre uniquement sur le ministère de la Défense ou sur une institution de défense en particulier, l'équipe devra inclure des représentants de tous les départements de cette institution. La composition du groupe de travail nécessite un examen minutieux et doit être déterminée en fonction du contexte particulier dans lequel évolue l'organisation en question.

Lorsque les membres du groupe de travail ont été choisis, le chef les présente au groupe directeur pour approbation. Les membres du groupe de travail doivent être bien informés des efforts en cours en matière de lutte contre la corruption et de développement de l'intégrité. Il est important que tous les membres du groupe soient enthousiastes et déterminés à participer au processus de réforme et à le piloter. Ces membres seront tous des « agents de la réforme », et il est par conséquent essentiel qu'ils soient crédibles et agissent en montrant l'exemple au sein de leur organisation.

Avant que le groupe de travail ne s'attèle à la rédaction du plan d'action, le chef doit s'assurer que tous ses membres ont compris leur mandat et leurs tâches respectives. Pour s'en assurer, il peut notamment organiser une « réunion de lancement » pour l'ensemble de l'équipe. C'est un bon moyen pour les membres du groupe de travail de faire connaissance et de marquer le début du projet. C'est également l'occasion de présenter la stratégie anticorruption ainsi que les objectifs et les priorités du plan d'action et d'en discuter. Une compréhension commune de ces éléments est essentielle. La réunion de lancement doit garantir cette compréhension commune d'entrée de jeu. Il est également important d'impliquer le plus rapidement possible tous les membres du groupe pour leur donner le sentiment qu'ils sont parties prenantes aux travaux futurs.

PENSEZ-Y :

- Une réunion de lancement sert de point de départ à l'ensemble du groupe de travail et doit créer une compréhension commune du projet.
- S'il est bien informé, le personnel est plus motivé et participe plus activement au projet.
- Vous devez créer un environnement de travail sûr et agréable, mais attendez-vous à des désaccords et à de possibles conflits, et permettez à ceux-ci de s'exprimer.

LE CHEF DU GROUPE DE TRAVAIL ASSUME LA RESPONSABILITÉ GLOBALE DE LA PLANIFICATION, DE L'EXÉCUTION, DU SUIVI, DU CONTRÔLE ET DE LA CLÔTURE DU PROJET. LE CHEF DU GROUPE DE TRAVAIL REND COMPTE AU GROUPE DIRECTEUR.

- Le groupe de travail doit se réunir et rendre compte régulièrement des progrès accomplis aux différentes parties prenantes.
- Célébrez les étapes importantes et tirez parti des succès enregistrés.

AFFECTER LES RESSOURCES ET RÉPARTIR LES RESPONSABILITÉS

Il est essentiel, pour la réussite d'un plan d'action, de disposer de toutes les ressources nécessaires en suffisance, qu'elles soient financières, humaines ou autres. L'élaboration d'un plan d'action pour l'intégrité ne nécessite pas beaucoup de moyens financiers, et sa mise en œuvre dépend avant tout des personnes qui y participent. Les activités doivent par conséquent reposer sur un mandat clair ainsi que sur les compétences du personnel désigné, adapté au travail requis. Le groupe directeur doit néanmoins affecter suffisamment de ressources à la phase de planification initiale, et le chef du groupe de travail doit communiquer les besoins en matière de personnel et de ressources.

Il est également essentiel que le groupe de travail répartisse les responsabilités en interne. Les fonctions qui peuvent être attribuées sont notamment, mais sans s'y limiter : assistant de projet, responsable des finances et du budget, expert du domaine considéré ou responsable de la communication.

ÉCHÉANCES ET ÉTAPES

La lutte contre la corruption et le développement de l'intégrité en vue de promouvoir la bonne gouvernance sont des processus qui prennent du temps. Néanmoins, le plan doit montrer les progrès accomplis sur de plus courtes périodes. En établissant un calendrier réaliste, il sera plus aisé d'identifier les étapes et les échéances importantes, ainsi que les ressources nécessaires au cours de ce processus. Le plan d'action doit inclure un calendrier clair. Quand le plan d'action doit-il être mis en œuvre ? Quelles sont les étapes importantes ? De manière générale, le chef du groupe de travail doit éviter de modifier le calendrier trop fréquemment. Le calendrier permet de concentrer et de stimuler l'effort. Il convient de garder une certaine flexibilité pour les changements de dernière minute, les nouvelles exigences ou les obstacles imprévus.

Vous trouverez ci-après un exemple de calendrier :

ACTIVITÉS DE PLANIFICATION :

Mois 0 à 1 :

- Débat entre responsables afin de déterminer si une stratégie anticorruption et un plan d'action sont nécessaires
- Élaboration de la stratégie

Mois 1 à 3 :

- Mise en place d'un groupe directeur, choix de l'approche

Mois 4 à 6 :

- Création du groupe de travail et rédaction du plan d'action

Mois 7 à 18 :

- Mise en œuvre et suivi

Mois 18 à 30 :

- Évaluation et contrôle

CONSULTATIONS PLUS VASTES

Il est fortement recommandé de consulter et d'associer aux travaux un vaste éventail de parties prenantes dès le début du projet. Le plan d'action doit être élaboré en consultation avec les acteurs pertinents de la société civile et d'autres intervenants issus notamment de l'industrie de la défense et de la sécurité. Des consultations avec des ONG, des universités, des agences anticorruption ainsi que des organisations régionales et internationales peuvent apporter une précieuse contribution au processus. Les organisations de la société civile, par exemple, ont en règle générale des connaissances d'une valeur inestimable quant à la manière dont la corruption affecte la vie des gens, tandis que les universités peuvent fournir des informations fondées sur la connaissance ainsi que les résultats d'études pertinentes⁷.

ASSUREZ-VOUS QUE SUFFISAMMENT DE RESSOURCES, AUSSI BIEN FINANCIÈRES QU'HUMAINES, SONT AFFECTÉES AU PROJET.

STRATÉGIE DE COMMUNICATION

La communication est un facteur clé de réussite de tout plan d'action. La communication, tant interne qu'externe, doit faire partie intégrante du processus de planification et de mise en œuvre. Le chef du groupe de travail doit se charger de la communication au sein du groupe et en direction du groupe directeur. Il est essentiel que les membres du groupe de travail et du groupe directeur soient tenus bien informés du plan d'action et de sa mise en œuvre tout au long du processus. Cela permettra non seulement d'assurer une meilleure coordination des activités, mais aussi de susciter un sentiment d'adhésion plus fort et de débattre ouvertement des travaux en cours et de les examiner. Il serait judicieux, pour informer la ou les organisations de défense proprement dites, d'utiliser les moyens de communication interne existants, notamment l'intranet ou les bulletins d'information.

En ce qui concerne la communication externe, elle doit relever de la responsabilité du chef du groupe directeur ou d'une personne représentant la direction de l'organisation en question. La communication des efforts anticorruption au public est assurée de préférence par le ministre de la Défense, le chef de la défense ou le secrétaire général du ministère de la Défense. Il est bien évidemment important de préparer le message et les informations communiquées en étroite collaboration avec le chef du groupe de travail et/ou celui du groupe directeur. Afin de garantir la cohérence du message et de s'assurer qu'il est porté d'une seule voix, il est également utile de faire appel aux spécialistes du département chargé de la communication. La communication externe, en particulier, doit être coordonnée et cohérente avec la stratégie de communication globale du ministère de la Défense et ses activités ainsi qu'avec le travail de communication quotidien réalisé par les forces armées. S'ils sont incohérents, voire contradictoires, les messages peuvent compromettre l'avancée du plan d'action pour l'intégrité.

Il convient d'être particulièrement attentif à la question de savoir qui doit être informé (médias, organisations de la société civile, organisations internationales, notamment) et comment l'information doit être présentée. Un plan de communication doit être établi, si possible. Pour informer le public, on peut notamment organiser des points de presse ou encore recourir à des moyens de communication tels que les bulletins d'information (qu'ils soient électroniques ou sur papier) ou Internet. Certains sites web existants peuvent également être utilisés, notamment celui du ministère de la Défense ou des forces armées. Si ce

n'est pas possible, il peut être utile d'envisager la création d'un site web indépendant ou d'un blog sur lequel des informations actualisées seront régulièrement publiées. Les réseaux sociaux peuvent également être un outil de communication efficace, mais il faut dans ce cas s'assurer que les informations qui y sont publiées sont conformes à la stratégie globale du gouvernement et du ministère de la Défense. En communiquant avec des organes externes, notamment les médias et la société civile, vous pourrez plus facilement faire passer votre message et créer une dynamique. Il convient cependant d'agir avec la plus grande prudence. Attention aux promesses de résultats qui peuvent s'avérer difficiles à atteindre.

ANALYSER LES FACTEURS DE RISQUE

La gestion des facteurs de risque est essentielle à la réussite d'un plan d'action. La gestion des risques peut atténuer les effets des obstacles et défis qui peuvent se présenter pendant la phase de mise en œuvre. Afin d'être préparé à ce type d'événements, il convient de réfléchir aux facteurs de risque avant de commencer à mettre le plan en œuvre. Examinez avec les membres de votre équipe les risques et événements susceptibles d'avoir des répercussions sur certaines de leurs tâches et échéances.

Qu'est-ce qui peut nuire au processus ou le retarder ? L'analyse d'expériences récentes liées à des plans d'action pour l'intégrité a révélé que les facteurs de risque étaient notamment les suivants :

- les élections ;
- les changements de gouvernement ;
- la modification des priorités des hauts dirigeants ;
- le temps consacré en excès à un objectif, au détriment d'un autre ;
- le manque de ressources ou le retrait de fonds ;
- l'apparition de frictions dans les processus de décision ;
- la trop grande dépendance de la mise en œuvre vis-à-vis de développements qui peuvent survenir dans des domaines qui échappent au contrôle du secteur de la défense, notamment la législation, la justice, l'éducation et l'enseignement ;
- d'autres événements inattendus (par exemple : personnel malade).

CHAPITRE 4. RÉDACTION DU PLAN



Le présent chapitre traite des questions suivantes :

- Comment rédiger un plan d'action pour l'intégrité ?
- Quels sont les domaines qui doivent être inclus dans le plan ?
- Exemples de plans d'action

RÉDIGER LE PLAN D'ACTION POUR L'INTÉGRITÉ

Lorsque la phase de planification est terminée, le moment est venu de passer à la rédaction du plan. Avant d'arriver à cette étape, plusieurs éléments importants doivent être en place :

- une analyse des risques a été réalisée en vue d'identifier les lacunes ou les insuffisances ;
- le type d'approche a été choisi ;
- les priorités ont été énoncées ;
- le groupe directeur a été créé et une structure de travail établie ;
- des ressources ont été affectées ;
- les responsabilités sont clairement réparties ;
- les échéances sont fixées.

Lorsque toutes ces étapes sont accomplies, le groupe de travail peut commencer à rédiger le plan d'action proprement dit. Celui-ci est ensuite envoyé au groupe directeur pour approbation.

LE DOCUMENT

Le plan d'action doit expliquer en quoi il répond à un besoin déterminé, les liens qui existent entre ce besoin et la stratégie anticorruption globale, l'approche retenue et les raisons pour lesquelles les différents domaines prioritaires ont été choisis. Le plan doit en outre décrire les objectifs de chaque domaine de réforme ainsi que les mesures qui doivent être prises à cet égard et inclure un calendrier et des grandes étapes. Le plan d'action doit être une feuille de route qui décrit ce qui doit être fait, pourquoi, et dans quel ordre. Il doit en outre fournir des orientations quant à la manière dont il convient de procéder, en particulier pour les questions litigieuses et les domaines sensibles.

Le plan d'action doit être rédigé de façon à pouvoir être compris par un large éventail de parties prenantes. Pour structurer votre plan, vous pouvez vous aider des éléments qui ont été décrits dans les chapitres précédents et qui sont rappelés ci-après :

1. une présentation du plan et les raisons pour lesquelles il est nécessaire ;
2. les liens du plan avec la stratégie, l'objectif global et les domaines prioritaires ;
3. la répartition des responsabilités à chaque niveau (hauts responsables, groupe directeur, groupe de travail) ;
4. les objectifs propres à chaque domaine ;
5. les risques et les défis ;
6. les mécanismes de coordination et de consultation plus large ;
7. la stratégie de communication ;
8. les mécanismes d'évaluation et de suivi ;
9. **Le corps du plan d'action** (vous trouverez différents exemples de tableau plus bas).

CORPS DU PLAN D'ACTION

Le corps du plan d'action décrit en détail comment atteindre les objectifs énoncés dans la stratégie. Il existe plusieurs façons de concevoir un tableau, et divers modèles peuvent être utilisés. En règle générale, le plan d'action doit inclure des informations sur :

- les mesures qui doivent être prises ;
- les responsabilités (qui se chargera d'exécuter les différentes mesures) ;
- les ressources (financement, main-d'œuvre) ;
- le calendrier.

On notera que le plan d'action doit être le plus précis possible. Les mesures doivent décrire l'activité qui sera entreprise. Comme on peut le voir dans l'exemple ci-dessous, il peut y avoir plus d'une activité pour chaque objectif. Il est essentiel de prévoir des remplaçants pour les différentes responsabilités et de fixer des échéances. Il peut s'avérer difficile d'estimer précisément le temps nécessaire, tout comme on sous-estime souvent le temps requis pour mener à bien les différentes étapes. Il convient par conséquent de prévoir une certaine marge pour tenir compte des événements inattendus et des demandes prioritaires qui peuvent avoir une incidence sur l'échéance.

EXEMPLES

1. MODÈLE DE PLAN D'ACTION POUR L'INTÉGRITÉ

Domaine	Objectif	Mesure	Responsabilité	Ressources	Échéance
Personnel	Renforcer les dispositions relatives à la gestion des ressources humaines au sein du ministère de la Défense	Publier un guide pour la gestion des ressources humaines décrivant la législation, les directives et les procédures pertinentes. Format papier et électronique.	A. Johnson, ministère de la Défense	Département des ressources humaines du ministère de la Défense. Coût : (mise en page, impression) 1 500 EUR	1 ^{er} septembre 2015
Personnel	Renforcer les dispositions relatives à la gestion des ressources humaines au sein du ministère de la Défense	Proposer des séances de formation au personnel des ressources humaines. Trois ateliers d'une journée.	M. Olson, ministère de la Défense	Département des ressources humaines du ministère de la Défense. Coût : (formateur extérieur, locaux, rafraîchissements pour les participants) 2 000 EUR	1 ^{er} décembre 2015
Marchés publics	Procédures de passation des marchés plus transparentes	Déclarer tous les achats liés à la défense dans des rapports et en ligne. Publier chaque année les plans relatifs aux achats futurs dans le domaine de la défense.	G. Jefferson, service des marchés publics, ministère de la Défense	Agence d'acquisition	15 septembre 2015
Finances	Renforcer la formation à l'audit interne au sein du ministère de la Défense	Former et éduquer les auditeurs du ministère de la Défense aux normes reconnues à l'échelle internationale. Former 30 auditeurs par an (4 ateliers de deux jours).	T. Adams	Département d'audit interne du ministère de la Défense. Coût : (formateurs internationaux extérieurs, supports de formation, locaux) 8 000 EUR par an	1 ^{er} janvier 2017
Opérations	Inclure une section consacrée à la corruption dans la doctrine militaire interarmées	Créer un groupe de travail chargé de rédiger un projet de texte. Mise en œuvre dans la prochaine doctrine opérationnelle interarmées (publiée le 15 janvier 2016).	B. Wilson sera chargé de diriger le groupe de travail.	Académie de défense nationale et Centre pour la doctrine interarmées	15 janvier 2016
Opérations	Présenter la corruption comme thème de formation prédéploiement pour les commandants militaires	Élaborer un module de formation d'une journée axé sur la lutte contre la corruption et l'intégrité dans les opérations militaires.	R. Watson, Académie de défense nationale	Académie de défense nationale, Transparency International UK, OTAN, Centre d'entraînement aux opérations de soutien de la paix (PSOTC) de Sarajevo	1 ^{er} août 2015

2. PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTÉGRITÉ DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE, GÉORGIE, 2014-2015⁸

Grandes orientations	Activités prévues	Dates de mise en œuvre	Service responsable	Vice-ministre/ Chef adjoint de l'État-major général	Obligation en vertu de	Indicateurs d'évaluation
Supervision parlementaire	Établissement et présentation de rapports annuels au Parlement et à sa Commission de défense et de sécurité sur les réformes mises en œuvre et à venir dans le système de défense, ainsi que sur les dépenses engagées	Tous les ans	Département de la politique et des plans de défense, J5	Irakli Gegechkori, Mikheil Darchiashvili	la Vision 2013-2014 du ministre	Rapports annuels, Réunions de compte rendu avec les membres du Parlement
	Informer la Commission de défense et de sécurité du Parlement des achats prévus d'un montant très élevé	En continu	Département des achats	Irakli Gegechkori, Aleksí Batiashvili	la Vision 2013-2014 du ministre	Informations soumises à la Commission de défense et de sécurité du Parlement
	Renforcement de la coopération entre le ministère de la Défense et la Commission de défense et de sécurité du Parlement (conformément aux meilleures pratiques internationales)	Troisième trimestre de 2014	Département chargé des questions juridiques et des relations avec le Parlement, Département de la politique et des plans de défense	Irakli Gegechkori, Tamar Karosanidze	la Vision 2013-2014 du ministre	Les questions abordées et les réunions tenues entre les représentants du ministère de la Défense et de la Commission de défense et de sécurité du Parlement

3. PLAN POUR L'INTÉGRITÉ DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE ET DES FORCES ARMÉES DU MONTÉNÉGRO (2014)

NOM DE L'INSTITUTION	MINISTÈRE DE LA DÉFENSE					PLAN POUR L'INTÉGRITÉ POUR 2014 - 2016						
	ÉVALUATION ET MESURE DES RISQUES					RÉACTION À UN RISQUE				EXAMEN DES RISQUES ET ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS À CE SUJET		
Principaux domaines de risque	Postes concernés	Dénomination du risque	Mesures de contrôle existantes	Risques résiduels	Probabilité	Influence	Niveau de risque	Mesures suggérées/mises en œuvre pour réduire les risques	Personne responsable	Échéance	Progrès accomplis depuis le dernier contrôle	
Direction et gestion institutionnelle	Ministre Secrétaire d'État Chef de la défense Hauts responsables Inspecteur de la défense	Intégrité de l'institution compromise Violation de la transparence	Stratégie de défense et stratégie de sécurité nationale existantes Stratégie pour la lutte contre la corruption et la criminalité organisée Loi sur la prévention des conflits d'intérêts	Définition incomplète des documents stratégiques dans le domaine du développement de l'intégrité dans le système de défense	2	6	12	Élaboration de la nouvelle stratégie de défense et rédaction du chapitre définissant la question de l'intégrité au sein du système de défense Recommandation à l'autorité responsable de l'élaboration de la nouvelle stratégie de sécurité nationale concernant la question du développement de l'intégrité et de la lutte contre la corruption	Directeur général de la Direction de la politique de défense Chef de la défense Directeur de la Direction pour la planification stratégique de la défense Directeur du Département pour la législation et l'intégration européenne	2015		
	Ministre Chef de la défense Hauts responsables Chef de l'État-major général Conseiller du ministre pour les questions militaires Commandants des unités des forces armées	Réglementation incomplète et ambiguë Conflit d'intérêts Réputation et intégrité de l'institution compromises	Réglementation existante Code d'éthique militaire	Ambiguïté de la loi sur les forces armées dans le domaine du développement de l'intégrité dans le secteur de la défense	7	7	49	Nouveau projet de loi sur les forces armées du Monténégro Insertion de dispositions concernant la prévention des conflits d'intérêts et la protection des militaires de carrière qui dénoncent des faits de corruption et d'autres dispositions anticorruption Rédaction des règlements administratifs/lois/actes internes connexes	Groupe de travail pour la rédaction de la nouvelle loi sur les forces armées	2015-2016		

DOMAINES À INCLURE DANS UN PLAN D'ACTION POUR L'INTÉGRITÉ

POLITIQUE

- Facilitation du contrôle parlementaire du budget de défense (y compris les éléments secrets) et des débats sur la politique de défense et de sécurité
- Accès du public aux informations relatives à la politique de défense et de sécurité
- Accès du public aux budgets de défense
- Ouverture vis-à-vis de la société civile et inclusion de celle-ci dans les débats concernant les politiques
- Contrôle et supervision des services secrets
- Contrôle et supervision des contrats d'armement et des transferts d'armes
- Législation et politiques nationales anticorruption
- Ratification de conventions internationales⁹
- Politique anticorruption dans les institutions de défense et de sécurité

FINANCES

- Établissement des plans et des budgets
- Gestion financière
- Transparence concernant les budgets de défense
- Règles et réglementations relatives aux budgets secrets
- Postes hors budget
- Audit interne et externe
- Inspecteurs généraux
- Propriété réelle et sociétés appartenant à l'armée
- Processus de planification des acquisitions
- Cadre légal et procédures relatives aux cessions d'actifs

PERSONNEL

- Dispositions générales relatives à la gestion des ressources humaines
- Réglementation relative aux livres de paie, promotions, nominations et avantages
- Code de conduite
- Conflits d'intérêts
- Formation à la lutte contre la corruption, l'éthique et l'intégrité dans le cadre de programmes de perfectionnement professionnel
- Règles relatives aux cadeaux et aux invitations
- Système d'alerte et de protection des personnes qui dénoncent des manquements

- Institution d'ombudsman
- Mécanismes de poursuite et disciplinaires

OPÉRATIONS

- Doctrine militaire portant sur la corruption et l'intégrité dans le cadre des opérations
- Formation prédéploiement sur les questions de corruption à tous les niveaux
- Formation des conseillers anticorruption pour les opérations et missions de maintien de la paix
- Intégration des risques de corruption aux programmes d'assistance en matière de sécurité et aux activités de renforcement des capacités
- Accompagnement et formation du personnel en matière de lutte contre les risques de corruption liés à la passation de marchés et à la conclusion de contrats dans le cadre des opérations
- Politiques et directives concernant le recours à des entreprises privées militaires et de sécurité

PASSATION DES MARCHÉS

- Cadre juridique pour les marchés publics
- Cadre juridique pour les marchés de défense
- Manuel sur la procédure de passation des marchés
- Transparence de la législation et de la réglementation en matière de passation des marchés
- Mécanismes de contrôle des marchés publics
- Appels d'offres/commissions d'adjudication
- Procédures d'appel d'offres transparentes et ouvertes à la concurrence
- Formation du personnel chargé des achats
- Contrats de compensation
- Exigences relatives aux sous-traitants
- Mécanismes de régulation des contacts avec les entreprises et les industries
- Mécanismes permettant aux entreprises de signaler des malversations

The image shows a modern building with a glass facade and a brick wall in the foreground. The building has a series of vertical glass panels supported by dark frames. The brick wall is made of reddish-brown bricks with some darker, weathered sections. The sky is a clear, bright blue. A green horizontal bar is overlaid on the image, containing the chapter title in white text.

CHAPITRE 5. MISE EN ŒUVRE DU PLAN

Le présent chapitre traite des questions suivantes :

- Comment passer de la planification à la mise en œuvre ?
- Procédures relatives aux réunions et aux rapports
- Communication
- Gestion des facteurs de risque
- Mécanismes d'examen et de révision

DE LA PLANIFICATION À LA MISE EN ŒUVRE

Lorsque la phase de planification est terminée et que le plan d'action est rédigé, il est temps de passer à la phase de mise en œuvre. Pendant cette phase, des activités très diverses seront menées dans des agences et départements différents. Si le plan d'action a été rédigé de manière claire et précise, toutes les personnes concernées connaîtront les tâches et responsabilités qui leur incombent. Les activités doivent cependant être coordonnées, vérifiées et signalées aux bonnes personnes. Dans la phase de mise en œuvre, le chef du groupe de travail a une grande responsabilité. La réalisation des objectifs stratégiques dépendra du succès de la mise en œuvre et des phases ultérieures. Vous trouverez ci-dessous quelques éléments importants qu'il convient de garder à l'esprit lors de la mise en œuvre du plan.

RÉUNIONS DE SUIVI ET COMPTES RENDUS RÉGULIERS

Le chef du groupe de travail est chargé d'organiser des réunions régulières afin de faire le point sur les progrès accomplis. La fréquence des réunions dépendra du champ d'application du plan d'action pour l'intégrité. Si les échéances sont serrées, des réunions de ce type doivent être organisées toutes les semaines. Dans les autres cas, une à deux réunions par mois suffisent. L'objectif des réunions de suivi est de rendre compte des activités exécutées et de permettre au personnel qui en est responsable d'examiner et de partager des enseignements tirés. De cette façon, tous les membres du groupe de travail seront informés de ce que font les autres et de l'avancée du plan, et ils auront la possibilité de résoudre des problèmes de manière coordonnée. Ces réunions sont aussi l'occasion pour les membres du groupe de discuter des résultats et des éventuels problèmes et de les analyser.

Le chef du groupe de travail rend régulièrement compte au groupe directeur des progrès accomplis durant la phase de mise en œuvre. Veillez à établir des procédures appropriées pour ces réunions, et tâchez de faire en sorte qu'elles restent brèves et simples. Exemple d'ordre du jour:

1. État d'avancement (où en sommes-nous, et quels résultats avons-nous récemment obtenus ?)
2. Défis
3. Mesures pour relever les défis
4. Risques
5. Questions diverses

SOUVENEZ-VOUS :

- de distribuer le plan d'action dans sa version papier à tous les membres du groupe en associant les tâches au nom de la personne qui en est responsable ;
- d'afficher le plan d'action de manière bien visible ;
- de veiller à ce que le plan d'action reste continuellement à jour (cette responsabilité incombe au chef du groupe de travail) ;
- de veiller à ce que les échéances soient claires et réalistes ;
- de veiller à ce que vos mesures de suivi incluent des mécanismes de retour d'information, d'ajustement du plan et de mise à jour.

COMMUNICATION

Il est important de tenir l'institution de défense dans son ensemble informée des efforts en cours en matière de développement de l'intégrité. Le soutien que vous vous serez assuré en interne grâce à une campagne de communication stratégique se révélera très utile lors des contacts que vous prendrez avec les différents départements qui sont mentionnés dans le plan d'action et qui ont un rôle à y jouer. Cette campagne est également le

moyen de motiver davantage le personnel et de lui faire savoir que ces questions sont prises très au sérieux par la direction, mais aussi par l'institution dans son ensemble.

Le groupe de travail doit aussi s'atteler à l'élaboration d'une campagne de communication tournée vers l'extérieur. Cela permet en effet de mobiliser le soutien du public et de renforcer la confiance entre ce dernier et l'institution de défense. Une institution de défense a par exemple créé au sein du ministère de la Défense un bureau d'accueil et d'information pour les citoyens, qui est en mesure de satisfaire les demandes du public sur des questions ayant trait à la corruption et à l'intégrité. Il est cependant important que le personnel concerné chargé des relations publiques ou de la communication fasse passer des messages réalistes étant donné que les problèmes, les retards et une incapacité à atteindre les objectifs établis peuvent porter préjudice à la légitimité et à la réussite des efforts de développement de l'intégrité aux yeux du public. Par exemple, si une ligne de téléphone directe anticorruption a été mise en place, et si l'institution de défense ne dispose pas des ressources ou de l'autorité nécessaires pour gérer les plaintes, le public peut voir ce nouvel outil comme une promesse qui n'a pas été respectée.

GESTION DES FACTEURS DE RISQUE

On entend par « gestion des risques » la pratique qui consiste à identifier les risques potentiels en amont, à les analyser et à prendre toutes les précautions nécessaires pour réduire le risque pendant le projet.

Pendant la mise en œuvre, les facteurs de risque sont notamment les élections et les changements de gouvernement, la modification des priorités des hauts dirigeants, l'insuffisance des ressources affectées au projet ou d'autres événements extérieurs susceptibles d'influencer les progrès. Le fait de consacrer trop de temps à un objectif au détriment d'un autre est aussi un facteur de risque, car cela a un impact sur le calendrier et sur l'avancée du projet. Les processus de décision peuvent également générer des frictions au sein du groupe directeur, et la mise en œuvre peut dépendre trop lourdement des développements qui peuvent survenir dans des domaines qui échappent au contrôle du secteur de la défense, notamment la législation, la justice, l'éducation et l'enseignement.

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, les facteurs de risque doivent être identifiés dès le début de la phase de planification. Ces risques, cependant, doivent faire l'objet d'une gestion active tout au long du processus. Pour ce faire, ils doivent être identifiés, évalués et hiérarchisés.

Les risques sont parfois inévitables, et le mieux que le chef du groupe de travail peut faire dans ce cas, c'est de tout mettre en œuvre, avec son équipe, pour en minimiser les effets. Un changement brusque de majorité politique peut par exemple entraîner une paralysie des efforts de réforme. Si le chef du groupe de travail n'est pas en mesure de changer la situation politique, il peut néanmoins mettre en place des plans visant à soutenir le rythme des réformes en renforçant les activités des responsables de niveau intermédiaire.

EXAMEN ET RÉVISION

Si des événements inattendus se produisent, ce qui est souvent le cas, vous devez absolument avoir prévu des plans qui vous permettent de vous y adapter et d'y faire face sans perdre de vue les objectifs fixés à l'origine. Tâchez de rester flexible et veillez à garder de la marge pour autoriser les changements nécessaires au projet. Les incidents tels qu'un changement de gouvernement ou d'autres événements susceptibles de compliquer la situation peuvent bousculer le calendrier initialement établi. Tâchez de ne pas les voir comme des obstacles, mais servez-vous de cette opportunité pour adapter et réviser le plan en fonction de l'évolution de la situation, en vous appuyant sur l'expérience déjà acquise.

Un examen des progrès accomplis doit être régulièrement réalisé en interne. Pour les plans d'action très complets impliquant de nombreuses institutions, des responsables gouvernementaux indépendants peuvent être désignés pour examiner les progrès accomplis par rapport aux principales étapes établies. Les résultats des examens internes doivent être analysés par le groupe directeur qui, à son tour, transmet ces informations aux plus hauts dirigeants.

Les examens externes sont utiles, car ils favorisent la transparence. Il peut par exemple être fait appel à des experts indépendants de la lutte contre la corruption ainsi qu'à des membres de la société civile. Les résultats de ces examens doivent être rendus publics dès que possible. Vous en saurez plus sur l'évaluation et le suivi en lisant le chapitre suivant.

CHAPITRE 6. APPRECIATION

Le présent chapitre traite des questions suivantes :

- Pourquoi l'évaluation et le suivi sont-ils importants ?
- Comment choisir les indicateurs ?
- Méthodes de suivi à long terme
- Compte rendu et communication

ÉVALUER LES RÉSULTATS ET EN ASSURER LE SUIVI

Il peut être utile de faire la distinction entre, d'une part, examiner et adapter le plan d'action pendant la phase de mise en œuvre et, d'autre part, évaluer les résultats produits par le plan et en assurer le suivi. L'évaluation permet de déterminer si les objectifs de réduction de la corruption et de la vulnérabilité à la corruption fixés dans le plan ont été atteints. Pour évaluer les résultats du plan d'action, on peut notamment procéder à une nouvelle évaluation des risques de corruption (éventuellement en utilisant un des outils mentionnés au chapitre 2) et comparer les résultats obtenus avec ceux des précédentes évaluations. Une nouvelle évaluation devra sans doute être réalisée au moins six mois après la mise en œuvre du plan d'action.

Les mesures de suivi incluent notamment la vérification des résultats produits par le plan au fil du temps, afin de déterminer s'ils sont durables et s'ils évoluent dans le temps, que ce soit de

manière positive ou négative. On trouvera ci-dessous quelques facteurs à prendre en considération lors du suivi du plan. Le temps consacré à l'élaboration d'une approche complète de la question de l'évaluation est du temps bien investi.

Intégrité de l'effort. Pour s'attaquer véritablement au problème de la corruption, les institutions de défense doivent assurer un suivi des progrès qu'elles accomplissent en matière de création de changements. Elles doivent examiner les efforts passés et déterminer la façon dont ils ont contribué à la réalisation des objectifs établis par les stratégies anticorruption et le plan d'action pour l'intégrité. Cela peut impliquer de traiter de sujets sensibles, de faire face à des conflits d'intérêts, de révéler des comportements non éthiques, d'être confronté à des tensions au sein de l'organisation et parfois même à des menaces visant des individus. Un solide processus d'évaluation permettra de déterminer si les actions, valeurs, méthodes, mesures, principes et attentes étaient cohérents, ainsi que la mesure dans laquelle cette cohérence, ou l'absence de cohérence ont influencé les résultats.

OBJET DE L'ÉVALUATION : INSTITUTIONNALISATION ET INTERNALISATION DES NORMES⁴⁰

CADRE JURIDIQUE : DANS QUELLE MESURE LES NORMES RELATIVES AUX DOMAINES CHOISIS POUR LES MÉCANISMES DE DÉVELOPPEMENT DE L'INTÉGRITÉ FIGURENT-ELLES ÉGALEMENT DANS LA LÉGISLATION NATIONALE ?

DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES : LES NORMES ONT-ELLES UN RÉEL EFFET SUR LES DISPOSITIONS ORGANISATIONNELLES, LES MÉTHODES DE TRAVAIL ET LES MODALITÉS DE RECRUTEMENT ET, LE CAS ÉCHÉANT, DANS QUELLE MESURE ET DE QUELLE MANIÈRE ?

INTERNALISATION DES NORMES : MESURE DANS LAQUELLE LES NORMES SONT CONNUES, COMPRIS ET ACCEPTÉES.

Effet maximal. Il existe un nombre incalculable d'exemples où des institutions et mesures anticorruption ont été créées et mises en places uniquement pour la forme et n'ont donné lieu qu'à peu d'actions concrètes. Le sentiment qu'un organe anticorruption, voire un plan d'action pour l'intégrité, n'a pas atteint ses objectifs peut sérieusement porter préjudice à la manière dont le public perçoit l'institution de défense. C'est un facteur dont il faut toujours tenir compte. Les tensions institutionnelles et les réticences personnelles à reconnaître et à corriger les mauvais comportements peuvent être surmontées en unissant les efforts. L'institution de défense doit veiller à la plus grande cohérence quant à la manière dont le plan est communiqué et dont elle exerce son indépendance. Elle doit se montrer ferme sur le principe de la non-impunité et obtenir le soutien d'institutions de la société civile reconnues et acceptées.

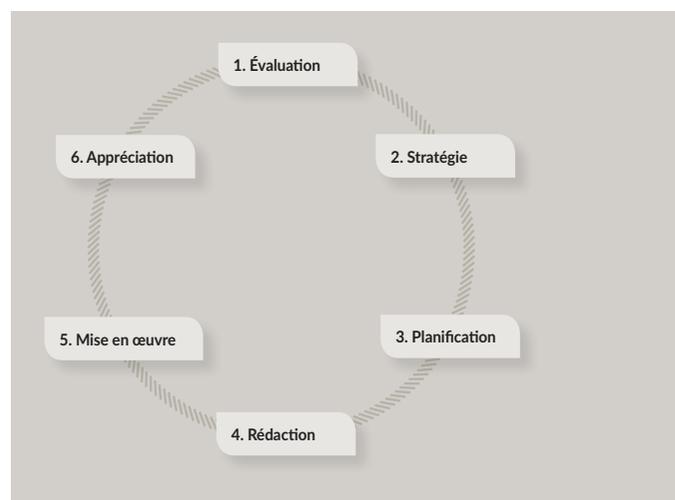
Contre les personnes mal intentionnées. Dans les environnements particulièrement subversifs où la corruption est plus endémique, il peut être difficile de la combattre et de développer l'intégrité. Des individus ou groupes malveillants peuvent prendre des contre-mesures pour neutraliser les efforts de développement de l'intégrité. En analysant ce qui marche et ce qui ne marche pas, l'institution de défense peut se protéger des risques que représentent ces individus et groupes pour le processus de réforme. En analysant la façon dont le problème des personnes mal intentionnées a été traité pendant la phase de mise en œuvre, l'institution de défense peut tirer des enseignements utiles qui lui permettront d'avancer.

Il est important, lorsqu'on évalue les effets d'un plan d'action pour l'intégrité, de relier les comportements individuels aux objectifs stratégiques en associant les tâches quotidiennes exécutées par le ministère de la Défense ou d'autres institutions de défense avec le changement désiré. L'évaluation devra par conséquent être réalisée à différents niveaux, depuis le suivi des modalités des procédures de passation des marchés jusqu'au contrôle de la gestion des ressources humaines. Vous devez être en mesure d'identifier les éventuels écarts de résultats entre ce qui devrait être atteint selon les règles et procédures pertinentes, et ce qui est effectivement atteint dans la pratique.

Si un grand écart est détecté, il est important de déterminer si c'est le résultat d'un manque de formation ou d'information, ou s'il s'agit d'un cas de manquement délibéré aux règles et procédures en place. Dans ce cas, des mesures disciplinaires, un transfert de responsabilités ou un renvoi peuvent s'avérer nécessaires. Le message envoyé par la direction doit être clair et

cohérent : les personnes mal intentionnées ne sont pas tolérées.

En évaluant les résultats du plan d'action et en contrôlant si ces résultats sont durables ou s'ils s'estompent, de précieux enseignements peuvent être tirés quant à la manière dont les futures mesures de développement de l'intégrité doivent être menées. Si on regarde les étapes du plan d'action pour l'intégrité donné à titre d'exemple au chapitre 1, on constate que l'appréciation nous ramène à la première étape : l'évaluation. Une nouvelle évaluation permet de recenser les changements accomplis ainsi que les insuffisances du système d'intégrité qui doivent être comblées à l'aide d'un plan d'action de suivi.



CHOIX DES INDICATEURS

Comment savoir si la mise en œuvre du plan d'action est couronnée ou non de succès ? Pour mesurer la réussite de diverses réformes, il convient de définir dès le départ les indicateurs de changement mesurables nécessaires. Mesurer le changement de comportement s'avère souvent difficile, c'est pourquoi des indicateurs sont généralement définis pour les mesures prises, les connaissances acquises et les changements d'attitude opérés. Les mesures sont-elles conformes aux règles établies, et les procédures prescrites sont-elles suivies ? Les nouvelles dispositions organisationnelles ou les dispositions modifiées sont-elles correctement comprises et considérées comme des directives revêtues de force obligatoire ? Dans les domaines à haut risque, en particulier, les risques de corruption précédemment identifiés ont-ils été suffisamment atténués ?

Si certains indicateurs peuvent être suivis sur une plus longue période (comportements, normes éthiques du personnel), ce n'est pas le cas de tous (incorporation de certaines lois ou ratification d'une convention particulière). Lorsque vous choisissez des indicateurs, veillez à les associer à des sources de données adéquates qui peuvent être utilisées comme indicateurs valides. Par exemple, pour vérifier si les nouvelles règles et procédures

sont suffisamment connues, vous pouvez vous servir du nombre de formations (tous les membres du personnel ont-ils été formés à travers des cours pertinents ?) comme indicateur général. Afin d'acquérir une connaissance plus approfondie des effets de la formation, vous pouvez élaborer des enquêtes grâce auxquelles vous pourrez recueillir des informations sur les comportements et les changements induits à cet égard avant et après la formation.

EXEMPLE : MESURE DE L'IMPACT

Objectif	Activités	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèse
Améliorer la compréhension de la corruption et de son impact sur la défense	Stage de formation sur le développement de l'intégrité	Nombre de participants Nombre de participants qui sont d'accord ou entièrement d'accord pour affirmer qu'ils ont une meilleure compréhension du sujet	Enquêtes menées à la fin du cours	Volonté des participants d'apprendre de nouveaux concepts
Le budget de défense est accessible au public	Renforcement des capacités avec le personnel du ministère de la Défense et les parlementaires ; création d'un site web ; groupe de travail commun sur la transparence budgétaire	Publication du budget sur le site web du ministère de la Défense ; débats avec la société civile sur le budget	Rapport trimestriel du ministère de la Défense et du parlement Vérification du site web	Cadre juridique favorable à la liberté d'information, aux bases de données gouvernementales ouvertes, etc.

PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION ET DU SUIVI :

1. Définition de l'objectif de l'évaluation, de ses modalités et de son calendrier d'exécution
2. Formulation de la théorie du changement
3. Détermination des sources de données pour les indicateurs, la base de référence et les activités cibles, le personnel et les résultats
4. Désignation de la personne qui se chargera de recueillir les données et d'établir les rapports
5. Détermination des indicateurs qui doivent être suivis dans le temps et du calendrier connexe
6. Établissement des délais et des normes relatives au compte rendu
7. Définition du modèle de communication : qui rend compte à qui ?

MÉTHODES DE SUIVI À LONG TERME FONDÉES SUR DE NOUVELLES ÉVALUATIONS

Au chapitre 2, nous vous avons présenté trois outils qui peuvent être utilisés pour évaluer les risques de corruption dans le secteur de la défense. Il s'agit du questionnaire OTAN d'autoévaluation du développement de l'intégrité, de l'indice anticorruption des gouvernements en matière de défense de l'organisation Transparency International et du processus d'évaluation de la Difi. Pour le suivi à long terme, vous devez veiller à toujours utiliser la même méthode d'évaluation pour recenser les effets sur le plan pour l'intégrité. Si le plan d'action pour l'intégrité est fondé sur l'indice anticorruption des gouvernements en matière de défense de l'organisation Transparency International, vous devez dans ce cas utiliser la prochaine version de l'indice pour déterminer ce que vous avez réussi et ce qui nécessite de nouvelles mesures. Cet indice est publié tous les deux ans, sur la base d'une évaluation

extérieure indépendante, et permet donc de suivre les progrès accomplis sur plusieurs années.

Pour le compléter, les institutions de défense peuvent également utiliser l'indice de perception de la corruption (IPC), qui met en évidence les niveaux de corruption tels qu'ils sont perçus dans le pays. En comparant les notes obtenues avec l'indice anticorruption des gouvernements en matière de défense et avec l'indice de perception de la corruption (IPC), les institutions de défense peuvent déterminer où le secteur de la défense se situe par rapport à la perception générale des niveaux de corruption au sein des pouvoirs publics.

RESPONSABILITÉ

En règle générale, plusieurs individus, départements et institutions participent à la préparation, à la mise en œuvre et à l'évaluation d'un plan d'action pour l'intégrité. Généralement, une seule personne n'est pas responsable de ces trois phases. La plupart des plans d'action mobilisent des groupes, équipes ou réseaux complets de collègues, et une telle complexité augmente les risques de voir les différents intervenants ne pas assumer pleinement les résultats globaux. Idéalement, ce sont les hauts responsables qui doivent prendre en charge le projet, mais ils ont de nombreuses autres responsabilités et peu de temps pour examiner de manière approfondie les résultats concrets du plan d'action. C'est particulièrement vrai si certains des objectifs ne sont pas atteints, ou s'ils ne le sont que partiellement. Il doit donc y avoir pour l'ensemble du secteur de la défense, ou dans chaque grande institution de défense, un service ou une équipe chargés tout spécialement de poursuivre le suivi du système

d'intégrité. Ce service ou cette équipe peuvent également se charger d'organiser une nouvelle évaluation complète en temps voulu et élaborer un nouveau plan d'action en vue de faire face aux risques de corruption restants. Les membres de ce service ou de cette équipe auront aussi pour tâche de recueillir des documents justificatifs qui apportent la preuve d'un changement, ce qui nécessite par conséquent une grande coordination avec les autres groupes et individus qui participent à la mise en œuvre du plan d'action.

COMPTE RENDU ET COMMUNICATION

Veillez à ce que les mécanismes requis soient en place afin de permettre la communication nécessaire entre les personnes impliquées dans les processus d'évaluation et de suivi et les membres du groupe de travail et du groupe directeur du plan d'action. Cette communication est tout particulièrement précieuse pour tirer des enseignements et pour déterminer ce qui a bien fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné, et ce qui n'a pas du tout fonctionné. Il convient de continuer à communiquer avec les partenaires extérieurs, les organisations de la société civile et les médias et de les informer lorsque le plan d'action est intégralement mis en œuvre et que les résultats et l'impact concret sont évalués.

En conclusion, les plans pour l'intégrité sont un élément nouveau pour les institutions de défense, et le modèle décrit dans le présent manuel peut à tout moment être modifié et amélioré. La version en ligne sera régulièrement mise à jour sur le site web du [CIDS](#). Le présent manuel est appelé à évoluer.

LISTE DE RÉFÉRENCES

- 1 Tisdall, S. (2009, December 18). Corruption at heart of Afghan state. The Guardian. Retrieved from <http://www.theguardian.com/commentisfree/2009/dec/18/afghanistan-corruption>; Capaccio, T. (2014, April 30). Afghanistan Corruption Fostered by U.S., Pentagon Finds. Bloomberg. Retrieved from <http://www.bloomberg.com/news/2014-04-29/afghanistan-corruption-fostered-by-u-s-pentagon-found.html>
- 2 Transparency International. Corruption by topic, defence and security. Retrieved from http://www.transparency.org/topic/detail/defence_security
- 3 UNDP. (2011). Practitioners' Guide: Capacity Assessment of Anti-Corruption Agencies, 71. Retrieved from <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/anti-corruption/Guide-to-Capacity-Assessment-of-ACAs/>
- 4 MAURO P., « Corruption and growth », The quarterly journal of economics, 1995, pages 681-712 (en anglais uniquement).
- 5 « Developing a Strategic Implementation Plan for Anti-Corruption », 2014 (en anglais uniquement). Source : http://www.jjcoonojohn.com/pdf/Strategic_Implementation_Plan.pdf
- 6 « Formulating an effective anti-corruption strategy – the experience of Hong Kong ICAC », Resource material Series, numéro 69, 2005 (en anglais uniquement).
- 7 Voir par exemple OCDE, « Fighting Corruption. What role for civil society? The experience of the OECD », 2003 (en anglais uniquement). Source : <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/anti-briberyconvention/19567549> ; Abbas T. et Wawro L., « Defence and security programme unveiling the 'shadow world': Civil society engagement and public control of the defence sector » dans BOHÓRQUEZ E. et ETXANIZ N. (éd.), « A new generation of public control », Transparencia Mexicana, Mexico, 2014 (en anglais uniquement).
- 8 Plan d'action pour le développement de l'intégrité du ministère de la Défense 2014-2015 (en anglais uniquement). Source : <http://www.mod.gov.ge/documents/BuildingIntegrity.pdf>
- 9 Ex. : UE, OCDE, Conseil de l'Europe, OSCE, Nations unies, Union interparlementaire.
- 10 Sur la base des critères de la Difi pour une bonne gouvernance dans le secteur de la défense. Normes et principes internationaux (à venir).



Si le nombre de cas de corruption signalés dans le secteur de la défense à l'échelle mondiale est incalculable, peu d'études scientifiques sont réalisées sur le sujet, et les instruments spécialement conçus pour aider les ministères et les gouvernements à prévenir et à réduire le risque de corruption sont peu nombreux. Ce manuel vise à aider les spécialistes des institutions de défense à produire un changement réel et durable en élaborant un plan d'action pour l'intégrité. Il vous guidera à travers les différentes étapes, depuis la planification et la rédaction même du plan jusqu'à sa mise en œuvre pratique, son suivi et son évaluation. S'il fournit un outil pratique aux hauts responsables civils et militaires des ministères de la Défense et des institutions de défense subordonnées, ce manuel est aussi accessible à la société civile et à d'autres parties prenantes de façon à ce qu'elles puissent également participer à l'élaboration d'un plan d'action pour l'intégrité. Il a été rédigé et édité par le Centre norvégien pour l'intégrité dans le secteur de la défense, en collaboration avec l'organisation Transparency International UK dans le cadre de son programme de défense et de sécurité.

Publications : Centre pour l'intégrité dans le secteur de la défense
Contribution : programme de défense et de sécurité de Transparency International UK
Photos : Forces armées norvégiennes (Stian Lysberg Solum, Torgeir Haugaard, Taral Jansen, Håvard Madsbakken)
Traduction : Service Traduction du Secrétariat international de l'OTAN
Design: www.melkeveien.no



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR

www.cids.no