

POUR UN POUVOIR QUI REND DES COMPTES

STRATÉGIE MONDIALE DE LUTTE ANTICORRUPTION 2021-2030



Transparency International est un mouvement mondial animé par une vision commune : un monde dans lequel les États, les entreprises, la société civile et les individus dans leur quotidien sont exempts de la corruption. Avec plus de 100 sections dans le monde et un secrétariat international à Berlin, nous conduisons le combat contre la corruption pour faire de cette vision une réalité.

www.transparency.org

Cette publication a été réalisée avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de Transparency International et ne reflète pas nécessairement la vision de l'Union européenne.



© Photo de couverture : Magdalena Michalka / magdalenamichalka.de
Conception: Lisa Gradl / lisagradl.de

Le contenu de ce rapport a été soigneusement vérifié. Les informations sont tenues pour correctes en Janvier 2021. Transparency International décline toutefois toute responsabilité pour les conséquences de son usage à d'autres fins ou dans d'autres contextes.

ISBN: 978-3-96076-162-4

2021 Transparency International. Sauf indication contraire, cette publication est réalisée sous licence CC BY-ND 4.0 DE. Citation autorisée. Contacter Transparency International (copyright@transparency.org) au sujet des produits dérivés.



POUR UN POUVOIR QUI REND DES COMPTES

STRATÉGIE MONDIALE DE LUTTE ANTICORRUPTION 2021-2030

TABLE DES MATIÈRES

1-6

Combattre la corruption à l'aube d'une ère nouvelle

Comment la stratégie a-t-elle été développée ?

7-11

Le monde qui se dessine

Une marche avant ou arrière ?

Les opportunités de lutte contre la corruption

Les défis qui se profilent

12-17

Le monde dont nous avons besoin

Un pouvoir redevable, pour le bien commun

Notre cadre pour le changement

18-25

Nos objectifs pour y parvenir

Synthèse

1. Protéger les ressources publiques
2. Stopper les flux d'argent sale
3. Assurer l'intégrité en politique
4. Inciter à l'intégrité en affaires
5. Assurer l'application de la législation et la justice
6. Élargir l'espace civique pour la redevabilité
7. Renforcer le pouvoir des responsables locaux contre la corruption

30-36

Notre action en faveur du changement

Ce que nous avons appris

La marche à suivre

COMBATTRE LA CORRUPTION À L'AUBE D'UNE ÈRE NOUVELLE

Transparency International œuvre à l'élimination de la corruption, dans le monde entier, depuis 1993. Nous combattons la corruption parce qu'elle nuit à la bonne gouvernance, menace la viabilité économique, exacerbe les inégalités sociales, la pauvreté, les divisions, les conflits et les crises.



La corruption dans la prise de décision, que ce soit au sein des pouvoirs publics ou des entreprises, à l'échelle nationale ou internationale, est à la base des plus grandes injustices que le monde connaisse. Elle prive les citoyens des droits et des chances dont ils ont besoin et qu'ils méritent, elle nourrit d'autres injustices en affaiblissant les institutions censées les protéger.

Mais quel visage aurait un monde exempt de la corruption ? Et quelles actions le mouvement Transparency International mènera-t-il pour mettre en œuvre cette vision ?



Notre vision est celle d'un monde dans lequel les États, les entreprises, la société civile et les individus dans leur quotidien sont exempts de la corruption.

Pour un pouvoir qui rend des comptes constitue la stratégie mondiale de lutte contre la corruption à l'horizon 2030 de Transparency International. Notre mouvement, épaulé par son secrétariat international à Berlin, fédère plus d'une centaine de sections nationales et affiliées réparties dans le monde autour d'une mission commune : **mettre un terme à la corruption et favoriser la transparence, la redevabilité et l'intégrité à tous les échelons et dans tous les secteurs de la société.**

Un avenir complexe et semé d'embûches se dessine pour le monde. Loin de s'éloigner, les menaces que fait peser la corruption s'alourdissent au gré des changements et de l'instabilité dans les sphères de la politique, de la technologie, de la santé publique, de l'environnement et de la sécurité humaine. Les cadres fondamentaux qui régissent les bonnes pratiques de gouvernance et de conduite responsable des affaires dans le monde entier ne sont pas immuables.

Transparency International s'est donné pour mission de conduire le combat contre la corruption

tout au long des dix prochaines années en montrant que d'un **pouvoir redevable, pour le bien commun** dépend un avenir plus serein dans le monde entier.

Parmi les dirigeants des administrations publiques et des entreprises, à qui les populations ont confié le pouvoir, trop nombreux sont ceux qui ont perdu de vue l'objectif social dans lequel ils ont accepté ce pouvoir. Trop nombreux également sont les mécanismes garants de la redevabilité dans les modes d'accession au pouvoir, et de l'intégrité dans la conduite des responsables publics et des entrepreneurs, qui n'ont pas tenu leurs promesses, se sont avérés inefficaces ou ne se sont pas adaptés à un monde en accélération permanente et de plus en plus imprévisible.

Ensemble, nous pourrions faire face à ces défis et tracer le chemin qui mène à un monde dans lequel la transparence, l'intégrité et l'usage responsable du pouvoir pour le bien de l'ensemble de la société deviendront la norme.

La tâche ne sera pas aisée. Elle demandera des efforts sur bien des fronts. Grâce à votre engagement, à votre soutien et à votre participation active, en cette aube d'une ère nouvelle d'action conjuguée, nous pouvons et nous devons faire tout ce qui est en notre pouvoir pour que règne un jour la redevabilité dans un monde équitable, durable et paisible. Rejoignez-nous !

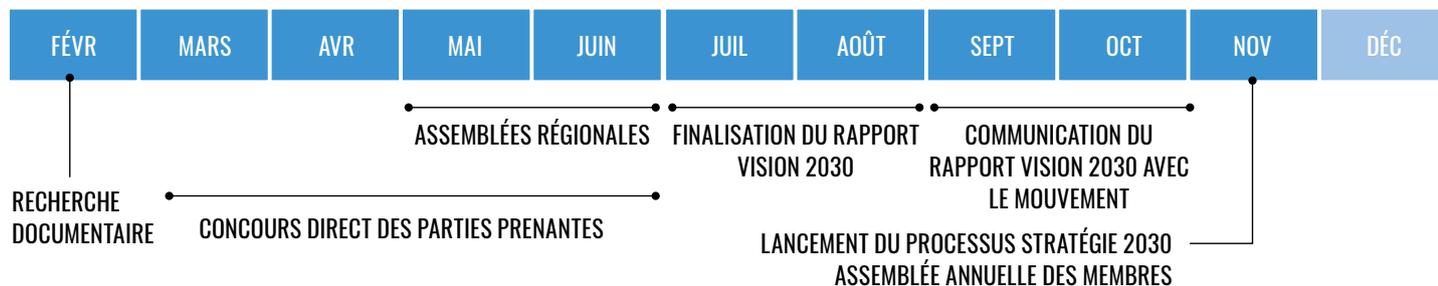
Delia Ferreira Rubio
Présidente, Argentine



Rueben Lifuka
Vice-président, Zambie

COMMENT LA STRATÉGIE A-T-ELLE ÉTÉ DÉVELOPPÉE ?

Élaboration de la Vision 2030 - 2019



Groupe de réflexion sur la stratégie du mouvement TI

A J Brown (Co-président),
Comité Tendances et Vision du Conseil d'administration de TI, TI Australie

Susana Sierra (Co-présidente),
TI Chili

Azeddine Akesbi,
Conseil international de TI (Maroc)

Majid Almutairi,
TI Koweït

Karina Carvalho,
TI Portugal

Susan Côté-Freeman,
TI Canada

Duncan Hames,
TI Royaume-Uni

Arianne Kassman,
TI Papouasie-Nouvelle-Guinée

Sheila Masinde,
TI Kenya

Apollinaire Mupiganyi,
TI Rwanda

Olga de Obaldia,
TI Panama

Anton Pominov,
TI Russie

Iftekhar Zaman,
TI Bangladesh

Daniel Eriksson,
Directeur général par intérim, TI-S

Rute Caldeira,
Chef, Stratégie et impact, TI-S

Marie Chêne,
Chef, Recherche et connaissances, TI-S

Max Heywood,
Chef, Politiques et plaidoyer, TI-S

Processus d'élaboration de la stratégie – 2020



CONCOURS DIRECT DES PARTIES PRENANTES

180

180 PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES IMPLIQUÉES

+30

PLUS DE 30 HEURES DE SESSIONS VIRTUELLES

ENQUÊTE SUR LA STRATÉGIE
VALIDATION

+200

PLUS DE 200 RÉPONSES DE PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES

+50

PLUS DE 50 RÉPONSES DE MEMBRES DU MOUVEMENT

ÉVALUATIONS COMPLÉMENTAIRES

3

DOCUMENTS ÉVALUÉS :

EXAMEN À MI-PARCOURS DE LA STRATÉGIE 2020 (MENÉ EN 2018) ;

BILAN DES ACTIONS DE PLAIDOYER DE TI DANS LE MONDE (2018) ;

EXAMEN SYSTÉMATIQUE DES ÉVALUATIONS DE TI-S (2020)

Groupe de travail sur la stratégie du secrétariat de TI

Kathrin Decker (présidente),
Suivi, évaluation et enseignements, TI-S

Jon Vrushi (rédacteur principal),
Recherche et connaissances, TI-S

Conny Abel,
Politiques et plaidoyer, TI-S

Brice Böhmer,
Programmes mondiaux, TI-S

Nacho Espinosa,
Mouvement mondial, TI-S

Natalia Graur,
Communications, TI-S

Aram Khaghghordyan,
Recherche et connaissances, TI-S

Alyson Marczynski,
Bureau du directeur général, TI-S

Maíra Martini,
Recherche et connaissances, TI-S

Ilham Mohamed,
Mouvement mondial, TI-S

Altynai Myrzabekova,
Mouvement mondial, TI-S

Thu Trang Nguyen,
Collectes de fonds, TI-S

Eka Rostomashvili,
Communications, TI-S

Dariusz Szulc,
Communications, TI-S

Jorge Valladares,
Recherche et connaissances, TI-S



Photo: © Transparency International

LE MONDE QUI SE DESSINE

Une marche avant ou arrière ?

Les années qui conduiront à 2030 seront cruciales dans le combat mondial contre la corruption.

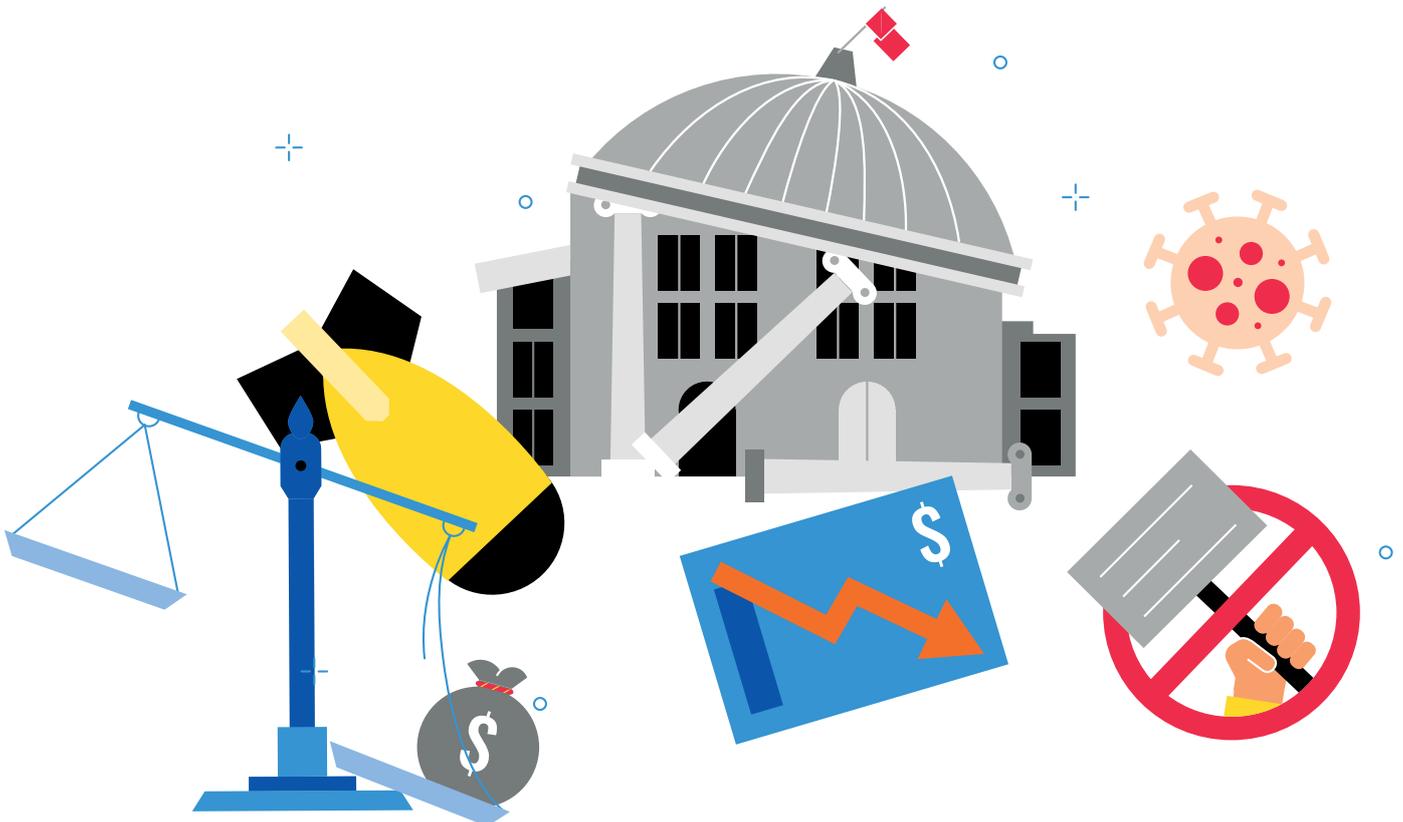
Transparency International définit la corruption comme **l'abus de pouvoir à des fins d'enrichissement personnel**, dans le secteur public comme privé, au niveau tant local qu'international, de la petite corruption qui accable les citoyens au quotidien à la kleptocratie et à la grande corruption au plus haut niveau qui affligent des sociétés entières. Cette définition englobe non seulement les abus de pouvoir à des fins matérielles, comme les paiements illicites,

mais aussi les avantages dérivés de l'abus de la confiance accordée à ceux qui accèdent au pouvoir, de l'exploitation sexuelle à la corruption politique, dans un seul but de maintien de pouvoir, de statut ou de richesse.

Le monde qui se dessine aujourd'hui et pour les prochaines années est un monde en évolution permanente. La mondialisation, la connectivité sans précédent et le rythme accéléré de l'évolution technologique retentissent profondément sur la concentration, l'usage et l'abus de pouvoir. Nous devons tous

faire face à des crises : de la crise climatique au creusement des inégalités, des conflits et des déplacements de populations qu'ils entraînent, aux atteintes aux droits de l'homme. Marquée dès le début par une pandémie ravageuse, la décennie que nous entamons est déjà définie par l'incertitude.

Les deux décennies qui l'ont précédée ont vu s'accomplir quelques progrès dans la lutte contre la corruption. Force est cependant de constater que l'avenir, certes porteur d'opportunités, nous réserve des défis inédits.



LES OPPORTUNITÉS DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Nous entamons cette décennie en sachant que toutes les sociétés et communautés du monde ont aujourd'hui une **intelligence et une conscience accrues** de la corruption. Ses effets délétères sur la protection sociale et la prospérité sont désormais plus manifestes et de moins en moins tolérés par les populations du monde entier. Nous savons que la corruption n'est pas simplement une

maladie occasionnelle ou un « cancer » dans la société, mais souvent un problème général dans la gouvernance des pays et les systèmes internationaux. Nous savons aussi que les actions à notre portée sont nombreuses.

La **multiplication des lois et réformes anticorruption de par le monde**, y compris grâce à l'action de Transparency International, en atteste. Bien qu'ils ne soient jamais suffisants, les cadres qu'elles procurent

munissent les réformateurs, les militants sociaux et les dirigeants éthiques du milieu des affaires et de l'administration publique d'outils pour agir en faveur de la redevabilité et maintenir la pression exercée sur les pays pour qu'ils tiennent leurs engagements internationaux.

La **participation politique** a augmenté au cours des dix dernières années, en partie grâce



aux nouvelles technologies et plateformes qui accroissent la prise de conscience, l'information et les opportunités. Dans de nombreux pays comme à l'échelle internationale, la rapidité de la communication et les **nouvelles formes de participation numérique** continuent de redéfinir la politique et les processus d'action publique, et ce sont les jeunes qui montrent le chemin.

D'autres **avancées technologiques** ne montrent pas non plus des signes de ralentissement. Qu'il s'agisse de gouvernance ou de la société civile, la technologie élargit le champ et accroît l'efficacité des programmes de redevabilité au-delà de limites jusqu'ici imaginables. Des cadastres à base de chaîne de blocs à la détection algorithmique des

fraudes dans la passation de marchés publics, de la déclaration en temps réel des dons politiques à l'utilisation accrue des données ouvertes par les réformateurs, nous disposons d'une panoplie de nouveaux outils prometteurs pour renforcer le respect des lois et l'intégrité.

Ces tendances sont accélérées par les crises, dont celle liée à la pandémie de COVID-19. Les chocs et l'instabilité font prendre conscience à bon nombre de sociétés du coût de la désinformation, de l'importance d'**informations officielles crédibles et d'expertise**, ainsi que de nouveaux impératifs de lutte contre les préjudices causés par les nombreuses formes d'infox et de manipulation des médias.

Nous savons que nos gouvernements et nos économies ont la capacité de mettre en place des solutions durables,

et les crises donnent un élan nouveau aux appels à la **justice économique**. La mobilisation en faveur de l'élimination des moyens par lesquels les individus et les entreprises échappent à l'impôt ou se livrent à des activités criminelles, privant les caisses des États de ressources vitales, continue de s'intensifier. Mais les pressions vont plus loin ; elles alimentent la revendication d'une plus ample redéfinition de la **justice sociale** et du bien-être, intensifient les appels à la reconnaissance par les entreprises de leurs responsabilités sociales, et font grandir l'intérêt pour les entreprises citoyennes.

Les populations sont lassées de la corruption qui sévit à grande échelle dans de nombreux pays. De plus en plus, elles demandent des moyens efficaces pour la combattre et, si l'opportunité se présente, affichent leur volonté d'agir.

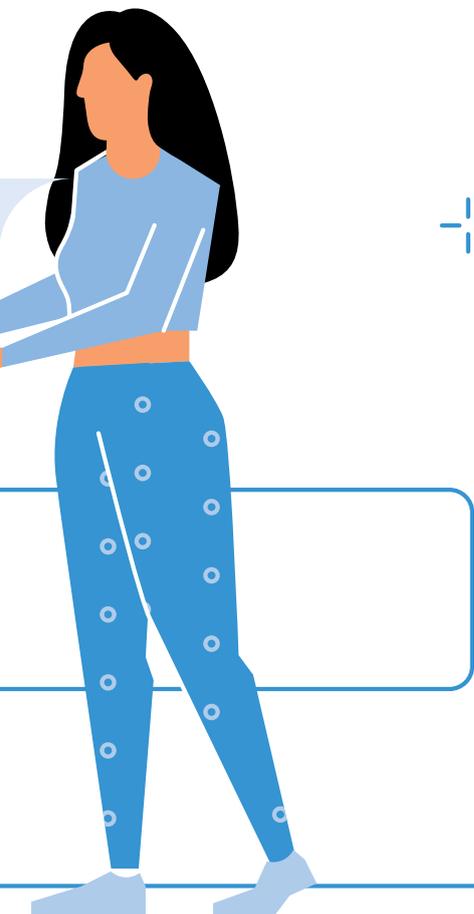


Pour aller plus loin

Pour consulter les travaux sur lesquels s'appuient nos perspectives mondiales, voir :

- + Notre inventaire complet des principales tendances : *Vision 2030* (achevé en 2019)
- + *Getting Ahead of the Curve*, notre bilan sur les conséquences de la pandémie de COVID-19 pour la gouvernance et la lutte contre la corruption dans le monde (mai 2020).

Voir également « Ce que nous avons appris », ci-après.





LES DÉFIS QUI SE PROFILENT

Au regard des opportunités qui viennent d'être évoquées, de nombreux défis s'opposent aux perspectives de bonne gouvernance dans le monde entier. À défaut d'une action dynamique, il est probable que les risques de montée de la corruption, mais aussi l'ampleur et l'intensité des préjudices qu'elle cause, ne feront que s'aggraver.

Malgré la grande richesse globale du monde, **les inégalités sociales et économiques** continuent de se creuser. Selon les prévisions pré-pandémie, deux tiers de toute la richesse pourraient être entre les mains de 1 % seulement de la population mondiale en 2030.

Tous les pays sont en proie à des difficultés considérables pour faire face aux exigences de la croissance démographique, du vieillissement des populations, de l'évolution industrielle et des migrations économiques. Plus de 1,8 milliard de personnes vivent déjà dans des États ou des contextes politiques fragiles, caractérisés par **les conflits, l'insécurité alimentaire et la violence**. À défaut d'une action concertée, ces dures réalités ne feront que s'assombrir sous l'effet des crises **en cours et naissantes**, alourdissant les coûts de la corruption et lui ouvrant de nouvelles portes.

Ces risques humanitaires s'intensifient du fait que les populations pauvres et marginalisées sont les plus

durement touchées par la **pandémie de COVID-19** et par le ralentissement économique qui en résulte. Face aux difficultés qui assaillent les entreprises et les individus, les États injectent des fonds de secours dans **des économies informelles croissantes**, la réglementation est fortement réduite, l'instabilité et les tensions sociales augmentent. Les facteurs qui conduisent aux abus de pouvoir s'amplifient eux aussi, et les possibilités d'abus de pouvoir se multiplient. Dans la précipitation pour dépenser les fonds de relance COVID-19 à un niveau sans précédent, la dépriorisation des mesures de sauvegarde de l'intégrité publique fait naître un risque d'« orage parfait » de corruption, avec d'autres crises à la clé.

La **crise climatique** plante déjà le décor. À l'heure où le monde demeure aux prises avec la pandémie de COVID-19, toutes les difficultés posées par la transition vers une économie verte persistent et la concurrence pour la sécurité et les ressources s'intensifie sur fond de catastrophes naturelles de plus en plus fréquentes et dévastatrices. Dans de nombreuses régions, la faible capacité des États à réagir crée des conditions propices non seulement pour l'exploitation par les entreprises et les agents de l'État, mais aussi pour les groupes violents et la criminalité organisée qui viennent combler le vide. Dans les États fragiles où les conflits s'enlisent, les mesures anticorruption traditionnelles peuvent sembler de plus en plus vaines.

Les **avancées technologiques** créent de nouvelles solutions tout en continuant de perturber. En alimentant une mutation rapide de l'activité économique et de l'emploi, elles posent de nouveaux défis en matière de gouvernance et de redevabilité, en particulier celui du pouvoir sans précédent des grandes entreprises technologiques elles-mêmes.

Les avancées dans les domaines de l'intelligence artificielle, des données massives, des cryptomonnaies et des réseaux sociaux devraient encore modifier le paysage de l'influence politique et de l'influence des entreprises, offrant de nouveaux outils pour la transparence et la redevabilité tout en multipliant les formes, véhicules et opportunités de corruption. Les **réponses efficaces en faveur de l'intégrité et de la réglementation** pour éviter

ces retombées négatives sont souvent balbutiantes ou encore inexistantes.

Parmi ces tendances plus générales, les indicateurs de **qualité de gouvernance** révèlent que, dans les pays démocratiques comme dans les pays non démocratiques, les risques de corruption augmentent plus vite qu'ils ne diminuent. À mesure que les déséquilibres de pouvoir dans le monde s'accroissent, les tendances **populistes et nationalistes** fondées sur la fracture sociale et le moindre respect des contrôles exercés sur le pouvoir s'affirment. Loin de sombrer dans le passé, les États et les acteurs politiques autoritaires ont le vent en poupe.

Le paysage des communications modernes, marqué par la manipulation des réseaux sociaux, le capitalisme et la politique de surveillance n'ont fait que faciliter l'accélération de la corruption et de l'autoritarisme. La plupart des indicateurs révèlent l'affaiblissement de l'état de droit au cours des dix dernières années dans la plupart des pays du monde. La baisse tendancielle de la **confiance dans les institutions** fait ressortir la fragilité des cadres nationaux de bonne gouvernance et leur adéquation incertaine dans la durée.

Si la prise de conscience s'est accrue et si de nouvelles formes d'activisme sont apparues, la **liberté d'organisation des citoyens** pour contrer ces tendances n'a fait que diminuer au cours de la décennie écoulée. Avant la pandémie, la société civile était déjà sérieusement menacée dans 111 pays : 4 % seulement de la population mondiale vivaient dans des

pays où les libertés civiques fondamentales, c'est-à-dire la liberté d'association, de rassemblement paisible et d'expression, étaient entièrement respectées.

La nouvelle ère de riposte aux crises assombrit elle aussi ce tableau alarmant, à mesure que les gouvernements suspendent les freins et contrepoids habituels et s'accroissent des pouvoirs d'urgence pour gérer la crise et ses répercussions économiques. Les restrictions des libertés civiles s'alourdissent à mesure que les gouvernements suspendent le contrôle, réfrènt l'activisme et musellent leurs adversaires.

À l'échelle internationale, les **normes mondiales et les institutions multilatérales**, autrefois au cœur de nombreuses mesures anticorruption, pâtissent d'une détérioration généralisée de la coopération mondiale. Toujours relativement faible, une action répressive internationale efficace importe aujourd'hui plus que jamais compte tenu de la nature de plus en plus transnationale des réseaux de corruption. Rien ne dit toutefois que les institutions régionales pourront compenser.

À la place, le glissement du pouvoir mondial vers les États non démocratiques risque d'invalider les cadres réglementaires internationaux, tout en aggravant l'instabilité et l'insécurité, au moment même où ces cadres ont besoin d'être renforcés.

Pour endiguer la corruption et ses impacts au cours des dix années à venir, le monde doit faire des choix difficiles.

LE MONDE DONT NOUS AVONS BESOIN

Agir en faveur d'un pouvoir redevable, pour le bien commun

Ensemble, nous devons saisir ces opportunités et faire face aux défis. Quel but devons-nous nous fixer pour les dix années à venir afin de mettre en œuvre notre vision d'un monde exempt de la corruption ? Quels sont les éléments qui définissent le monde dans lequel nous voulons vivre en 2030 et au-delà ?

L'expérience de Transparency International a montré que la prévention et le contrôle des abus de pouvoir nécessitent des cadres institutionnels solides aux niveaux national et international. Dans notre *Stratégie 2020 – Ensemble contre la corruption*, nous reconnaissons que, pour mettre un terme à la corruption, ces cadres devaient non seulement être mis en place, mais aussi pleinement appliqués, avec l'appui d'une plus forte demande générale.

Les défis qui se dessinent confirment cette analyse,

mettant en relief quelques-uns de nos plus importants objectifs courants. Mais ils font également ressortir deux impératifs plus généraux.

Le premier impératif est celui de **l'importance fondamentale de la mobilisation citoyenne** comme ultime frein à l'abus de pouvoir. Même dans les démocraties, cet impératif n'est que rarement correctement reconnu et soutenu. Dans les États autoritaires, où l'accès au pouvoir n'entre pas dans le champ des mécanismes démocratiques garants de la confiance publique, les individus subissent simplement ce pouvoir qui les prive d'une grande partie de leurs droits civiques et humains. L'histoire montre cependant que leur capacité de mobilisation et d'action pour le changement sera plus importante que jamais pour réduire et éliminer la corruption.

Tout aussi fondamental, le **principe du pouvoir public**, au cœur de l'intégrité publique et de l'intégrité des entreprises, est encore incompris par de nombreux dirigeants d'administrations publiques et d'entreprises, délibérément négligé ou, sous le poids des pressions modernes, dans un état d'érosion et de désordre.

Il s'agit ici, en particulier, de l'acceptation que le but du pouvoir confié par la communauté et les parties prenantes soit de servir le bien commun, et non pas simplement d'assurer la survie des agents de l'État et des chefs d'entreprise au pouvoir, leur victoire sur leurs adversaires ou encore l'élargissement de leur propre influence, l'élévation de leur statut ou l'augmentation de leur richesse.

Face à ces défis fondamentaux, Transparency International a



un objectif clair et positif pour la décennie qui mènera à 2030. Nous ne voulons pas nous contenter de prévenir et de sanctionner les comportements indésirables et sans cesse changeants de ceux à qui le pouvoir est confié. Confrontés aux nouveaux contextes, aux nouvelles formes et aux nouveaux mécanismes de la corruption, nous voulons un monde qui en sera exempt parce que ces principes seront compris, acceptés et appliqués, un monde dans lequel :

Le pouvoir détenu est redevable, pour le bien commun

Qu'entend-on par « le bien commun » ? Quelle que soit la situation, les concepts de bien commun peuvent être contestés. À notre sens, le **bien commun** est défini par les cibles des Objectifs de développement durable à atteindre à l'horizon 2030 (ODD), telles que fixées par les Nations Unies. Ces cibles servent l'humanité dans son ensemble et à long terme, y compris en protégeant les droits et les libertés fondamentaux des êtres

humains et en respectant les besoins particuliers des minorités.

La paix, la justice et des institutions solides figurent parmi les Objectifs de développement durable, mais pas seulement parce que ce sont autant de fins essentielles en soi ; de la paix, de la justice et d'institutions solides dépendent également l'éradication de la pauvreté et de la faim, la réduction des inégalités, la protection de l'environnement, et l'accès aux services de base comme les soins de santé, l'éducation et les infrastructures. Ce sont elles qui nous rappellent que le pouvoir est censé être au service du bien commun.

Notre objectif concerne toutes les formes de **pouvoir**, c'est-à-dire le pouvoir public – celui des autorités publiques – mais aussi le pouvoir privé – celui des entreprises et des institutions à but non lucratif, des détenteurs de pouvoir à tous les échelons, des responsables locaux aux dirigeants mondiaux.

Cet objectif veut que nous fassions également porter nos efforts sur les concentrations de pouvoir qui posent les plus grands risques de grande corruption et de mainmise sur les institutions, de l'influence politique et sociale

débridée des grandes entreprises, des nouvelles plateformes médiatiques, des grandes enseignes de la technologie ou de riches individus, aux activités à caractère commercial des élus qui rendent impossible de séparer les fins publiques des fins privées du pouvoir, qui créent un terrain propice à la corruption des institutions judiciaires et réglementaires elles-mêmes.

C'est l'action en faveur d'un pouvoir redevable pour le bien commun qui permettra de contrôler les abus de pouvoir et de tirer les bénéfices sociaux, économiques, environnementaux et sécuritaires d'un bon usage du pouvoir.

Il ne s'agit pas de trouver quelques solutions simples et rapides. Une consultation à grande échelle faisant intervenir l'ensemble de notre mouvement et nos parties prenantes fait ressortir au moins 15 éléments fondamentaux à réunir, à l'échelon national comme international, pour que cet objectif soit atteint.

Tous les pays ne disposent pas des moyens nécessaires pour mettre tous ces éléments en place dans une égale mesure, et certainement pas du jour au lendemain. Même dans les pays où nombre d'entre eux sont déjà présents, les difficultés courantes montrent qu'ils doivent être défendus, renforcés, élargis et maintenus. Cependant, nous savons aussi que dans la majorité des pays, ainsi qu'au niveau international, la plupart de ces éléments fondamentaux demeurent en grande partie absents. Malgré plusieurs décennies de lutte anticorruption, ils sont partis de zéro et sont encore en cours de création dans



de nombreux cas.

Les sections nationales de Transparency International ne se leurrent pas sur l'ampleur de ce défi. Chaque pays subit les répercussions du manque continu de mise en œuvre et d'application des mesures de lutte anticorruption dans le monde, qui perpétue les mécanismes par lesquels les gouvernements et les entreprises du monde développé peuvent profiter de la corruption dans les États moins développés, fragiles et touchés par le conflit.

Une majorité de nos 111 sections nationales et affiliées œuvre dans des pays où un grand nombre de ces éléments sont négligeables ou absents de la vie publique. Ces constats renforcent la raison d'être de Transparency International et expliquent pourquoi nous menons notre action en faveur de réformes non

seulement dans les États riches et démocratiques, mais aussi dans les pays qui souffrent de l'autoritarisme et de la captation de l'État.

Dans l'ensemble, ces changements supposent une approche qui englobe les rôles et les relations des pouvoirs publics, des entreprises et de la société civile. Ils demandent de mieux appréhender les articulations entre les efforts nationaux et internationaux de lutte contre la corruption. Surtout, ils veulent que non seulement soient bâties ou réformées des institutions formelles appropriées pour chaque contexte, mais aussi que soient développées et renforcées :

- + **Les valeurs et la conscience** sur lesquelles repose le pouvoir

- + Les **libertés** qui permettent aux citoyens de remplir leurs rôles en matière de redevabilité, y compris en créant l'élan politique qui incite les institutions à agir

- + Les **actions** menées aux niveaux national et international pour assurer la redevabilité de ceux qui détiennent le pouvoir

Malgré la diversité des contextes dans lesquels nous menons nos actions, notre mouvement est uni par trois objectifs à long terme interdépendants qui, ensemble, définissent en quoi les nombreux éléments du changement permettront de parvenir à notre but. Atteints dans suffisamment de pays et au niveau international, ces objectifs permettent les avancées nécessaires pour vivre dans un monde où le pouvoir est redevable, pour le bien commun.



Valeurs et prise de conscience

- + Compréhension du bien commun comme le but / la condition du pouvoir
- + Prise de conscience sociale des impacts de la corruption et des solutions
- + Compréhension de la valeur des contre-pouvoirs / de la séparation des pouvoirs pour une bonne gouvernance
- + Pression politique, capacité et volonté d'agir
- + Engagement des entreprises à se comporter de manière responsable et redevable



Libertés et institutions

- + Individus libres de s'exprimer et de s'organiser, et protégés
- + Journalisme divers et indépendant
- + Accès public à l'information
- + Outils et systèmes pour une participation équitable et inclusive de la communauté
- + Normes nouvelles et améliorées sur l'accès au pouvoir, son influence et son exercice
- + Systèmes nationaux de réglementation et d'intégrité s'attaquant à tous les risques de corruption et à toutes les concentrations de pouvoir



Actions

- + Mobilisation sociale et communication transfrontalière fortes
- + Participation soutenue des parties prenantes à l'élaboration de politiques et à l'action en faveur de la redevabilité
- + Services de l'ordre dotés de moyens d'action et indépendants, soucieux d'équité et d'impartialité
- + Réglementation, mise en œuvre et application transfrontalières solides

LA DIVERSITÉ DES CONTEXTES NATIONAUX DE TRANSPARENCY INTERNATIONAL

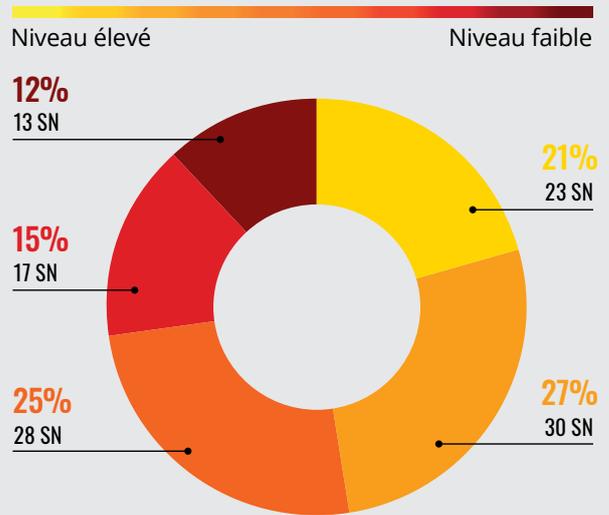
Pour impulser les réformes dans le monde entier, Transparency International reconnaît que les causes de la corruption, ainsi que les solutions et les obstacles au changement, varient considérablement entre les pays, les régions et les systèmes politiques et économiques. Nos sections nationales et affiliées, épaulées par notre Secrétariat international et nos programmes multi-pays, œuvrent dans l'éventail complet des pays.

Dans chaque contexte et à l'échelle internationale, l'action en faveur de la redevabilité suppose des théories du changement différentes et spécifiques. Notre expérience nous a appris que trois théories demeurent plus à propos que jamais. L'augmentation de la transparence et la mise en place de processus solides de garantie de l'intégrité, de réglementation et de contrôle s'appuient le plus souvent sur la théorie dite de « l'agent principal ». L'élaboration de normes anticorruption et l'autonomisation des citoyens et des parties prenantes s'appuient le plus souvent sur « l'action collective ». Plus généralement, nous voyons également la lutte anticorruption comme une solution aux problèmes d'exclusion (ou de pénurie), ce qui souligne la nécessité de réponses qui s'attaquent à leurs causes fondamentales. À l'échelle mondiale, la prise en main des causes de la corruption qui entraînent l'exclusion, et le souci de ne laisser personne sur le bord du chemin en veillant à ce que le pouvoir soit exercé pour tous, sont au cœur de notre objectif d'action en faveur d'un pouvoir redevable pour le bien commun.

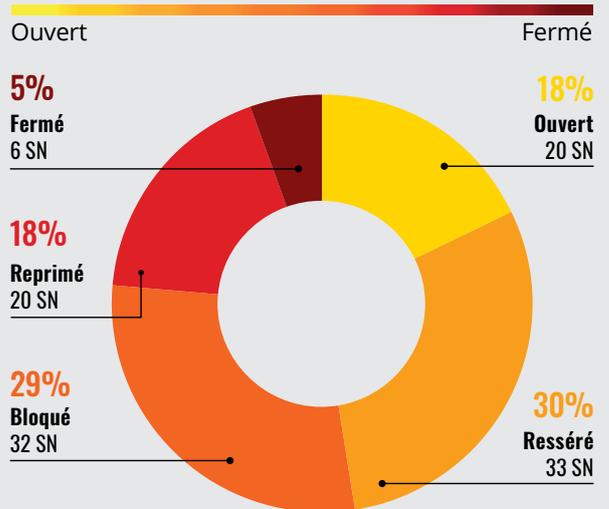
Nombre et pourcentage de sections nationales et d'affiliés de Transparency International situés dans des pays connaissant des degrés différents d'état de droit, l'espace civique et de liberté des médias sont plus ou moins respectés. Le total des pourcentages peut dépasser 100 % en raison de l'arrondissement des chiffres.

Sources : Freedom House, Indice de la liberté dans le monde (état de droit), 2020 ; CIVICUS Monitor (espace civique), 2019 ; et Reporters sans frontières, Classement mondial de la liberté de la presse 2020.

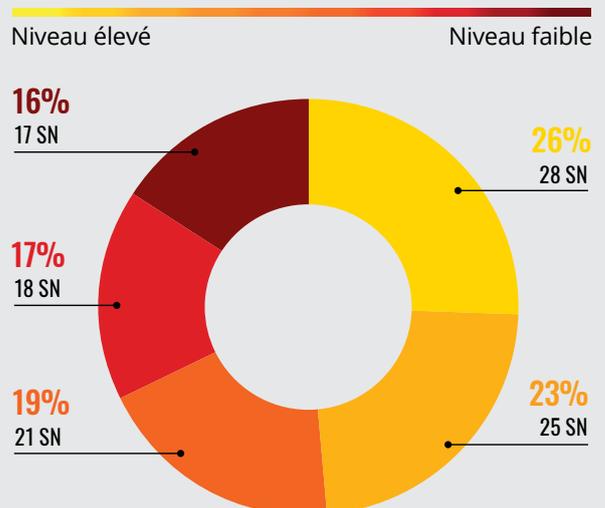
ÉTAT DE DROIT



ESPACE CIVIQUE



LIBERTÉ DES MÉDIAS





1. Contre-pouvoirs

Renforcer les contre-pouvoirs institutionnels contre les concentrations de pouvoir

Tant que le pouvoir sera susceptible de corrompre, et le pouvoir absolu de corrompre absolument, un premier objectif fédérateur demeure celui de la création et de la défense de systèmes de contre-pouvoir institutionnels contre les concentrations de pouvoir, raison d'être de toutes les principales **libertés et institutions**.

Cet objectif sera certes atteint différemment selon les pays, mais il n'en est pas moins fondamental pour empêcher les abus de pouvoir et exiger des comptes. La mise en place et la défense de contre-pouvoirs sont essentielles dans les situations de captation ou de subordination des institutions à un exécutif autoritaire ou à des intérêts commerciaux.

À l'échelon national, des contre-pouvoirs solides supposent un accès libre et équitable aux positions de pouvoir, un état de droit fonctionnel, la séparation des pouvoirs entre les différentes branches de gouvernement, et des mécanismes garants du respect des mandats des détenteurs de pouvoir, par exemple de meilleures **normes régissant l'accès au pouvoir et son exercice**, ainsi que de meilleurs **processus garants de l'intégrité** et de meilleurs **processus réglementaires**.

Ensemble, ces mécanismes doivent s'attaquer aux sources des risques de corruption, prévoir une réglementation indépendante et la séparation des rôles afin d'empêcher, de détecter et de stopper les abus de pouvoir. Les contre-pouvoirs sont essentiels non seulement pour s'attaquer à la corruption actuelle, mais aussi pour mettre en place des systèmes qui empêcheront la corruption de se produire. Il faut pour cela un changement systémique dans de nombreux cas. Il faut également des garde-fous pour assurer la confiance dans le processus décisionnel, y compris les décisions automatisées ou celles faisant appel aux technologies nouvelles. En cas de nouvelles concentrations de pouvoir, par exemple dans les entreprises trop importantes pour être réglementées par des nations individuelles, des contrôles internationaux plus rigoureux sont encore plus importants.

Les contre-pouvoirs exigent la transparence par **l'accès à des informations fiables et officielles** et par un **journalisme indépendant** afin d'assurer l'honnêteté, la communication et la participation à la vie publique. Ils s'appuient non seulement sur des lois exécutoires et des institutions, mais aussi sur des **valeurs**, sur la **prise de conscience** et sur l'acceptation du principe que de la séparation, du partage et de la distribution du pouvoir dépend une bonne gouvernance. De nombreux régimes populistes, qui accèdent au pouvoir en promettant de mettre fin à la corruption, échouent précisément parce qu'ils sont enclins à amasser le pouvoir et à contourner les contrôles, au lieu de respecter cette valeur fondamentale. Même dans les pays où règne une longue tradition de contre-pouvoirs, il est évident qu'ils ne pourront jamais être pris pour acquis.



2. Mise en application

Accélérer l'application de normes anticorruption en faveur de la redevabilité

De même, la mise en œuvre et l'application des normes convenues demeurent au cœur de l'action pour la redevabilité. À l'échelle nationale comme internationale, il faut mettre en place des mécanismes de suivi de l'application des normes afin de changer le quotidien de chacun pour le bien commun. Comme l'illustre notre stratégie *Ensemble contre la corruption (2015-2020)*, les conventions et lois anticorruption établies dans le monde entier n'ont pas encore porté fruit dans de nombreux cas, précisément par manque de mise en œuvre et d'application. Ailleurs, la mise en application des réglementations en matière de lutte contre la corruption est sélective, elle permet de perpétuer l'impunité des auteurs de corruption au lieu d'y mettre fin, ou encore de contrôler les adversaires politiques ou la société civile.

Les mécanismes et réseaux transnationaux demeurent les principaux canaux par lesquels les auteurs de la corruption se livrent à leurs activités criminelles, blanchissent et dépensent l'argent mal acquis. Des institutions et procédures **réglementaires et répressives transfrontalières** sont indispensables pour mettre en œuvre des normes internationales

convenues et parvenir à un changement basé sur une vraie redevabilité des responsables publics, des dirigeants et des entreprises qui favorisent ou facilitent actuellement la corruption. Les mesures de mise en application sont également essentielles pour la prévention. Si l'on veut veiller à ce que la corruption ne soit pas payante, les contre-pouvoirs nationaux doivent pouvoir s'appuyer sur des mécanismes de redevabilité faisant intervenir des tribunaux indépendants, régis en particulier par des **institutions autonomes, indépendantes, équitables et impartiales**.

Or, comme pour tous les contre-pouvoirs, le problème de l'application ne se résout pas simplement par l'application mécanique des lois. De nouvelles et meilleures normes pour définir les manquements à l'intégrité et la corruption, mais aussi l'engagement politique à l'application des lois, sont tributaires de **valeurs et d'une prise de conscience** accrues, ainsi que de la mobilisation de la société et de sa capacité à impulser l'action. L'action militante et la pression exercée par les citoyens, en particulier par le biais des organisations de la société civile, sont indispensables.



3. Contrôle social

Activer le contrôle social pour protéger le bien commun

Le troisième ingrédient essentiel pour assurer la redevabilité, pour le bien commun, est la capacité de la société civile à mener des actions politiques et juridiques, ainsi que des actions sociales au quotidien. **La société civile** comprend les organisations locales, les syndicats, le milieu universitaire, les réseaux religieux, les associations professionnelles, le milieu associatif, les citoyens en général, c'est-à-dire « les individus » eux-mêmes.

Quand le pouvoir est un pouvoir confié, la redevabilité fonctionne rarement sans que la communauté ou les acteurs concernés aient la volonté et la capacité de faire appliquer cette confiance, que ce soit en déclenchant des mesures répressives, en engageant des recours pour eux-mêmes ou d'autres victimes, en dénonçant les malversations ou en menant campagne en faveur du changement.

L'action sociale et le contrôle social sont tributaires de la **participation directe et soutenue de tous les acteurs** à l'exercice du pouvoir, y compris les entreprises, les investisseurs et les salariés, et de la **mobilisation des individus et des acteurs non gouvernementaux** en faveur de la redevabilité, de l'égalité et de l'équité. Pour cela, ils doivent jouir des **libertés humaines fondamentales** d'organisation, d'association, d'accès à l'information et d'expression, et disposer de médias libres et indépendants.

Il est essentiel de donner des moyens de participation aux communautés si l'on veut que les risques de corruption soient pris en main de sorte que la corruption ne puisse pas se produire. À l'heure où l'action internationale gagne en importance, la capacité de la société civile à communiquer et à se mobiliser **de part et d'autre des frontières** renforce cet objectif. Dans les contextes autoritaires, où le contrôle des pouvoirs publics, des entreprises et des médias est entre les mains d'un petit nombre d'individus, les mouvements sociaux demeurent le dernier frein au pouvoir. C'est le pouvoir détenu par les citoyens, les clients, les investisseurs, les acteurs commerciaux et les parties prenantes qui assurera la redevabilité *in fine*.

Ensemble, ces objectifs montrent ce qu'il faut pour parvenir à un monde exempt de la corruption, en veillant à la redevabilité des détenteurs de pouvoir, pour le bien commun. Les changements nécessaires, bien qu'ils concernent l'ensemble du mouvement Transparency International, ne peuvent pas être réalisés par lui seul. Des partenaires dans les gouvernements, les entreprises et la société civile sont indispensables pour que le monde dans lequel nous vivons soit celui que nous voulons. Au cœur de notre stratégie, nos objectifs guideront nos contributions à ces changements.

NOS OBJECTIFS POUR Y PARVENIR

Pour montrer le chemin vers la réalisation de ces objectifs et un monde dans lequel le pouvoir est redevable, pour le bien commun, Transparency International s'est fixé sept objectifs à l'horizon 2030 :

Synthèse

- + Protéger **les ressources publiques**
- + Stopper **les flux d'argent sale**
- + Assurer **l'intégrité en politique**
- + Inciter à **l'intégrité en affaires**
- + Assurer **l'application de la législation et la justice**
- + Élargir **l'espace civique pour la redevabilité**
- + Renforcer **le pouvoir des responsables locaux contre la corruption**



Photo: © Transparency International

Éclairés par les discussions au sein de notre mouvement sur nos priorités pour la décennie, ces objectifs guideront nos actions visant à l'atteinte **15 cibles majeures à l'échelle du mouvement**, exposées ci-après.

Tous les objectifs supposent une action tout au long de la décennie. Ils sont interdépendants et demandent des actions et des impacts dans l'administration publique, le milieu des affaires et la société civile, chaque objectif étant également servi par les cibles associées aux autres. Dans la logique de notre but, chaque objectif suppose différents niveaux de focalisation sur **les actions, les libertés et les institutions et sur les valeurs et la prise de conscience** nécessaires tant pour prévenir que pour combattre la corruption, selon le degré

d'importance indiqué par notre cadre pour le changement.

Bien que communs à l'ensemble du mouvement, ces objectifs auront des niveaux de priorité différents pour **chaque section nationale** de Transparency International, établis pour elle-même et dans les discussions avec les régions ainsi que par le biais des discussions mondiales à chacune des trois étapes de notre décennie d'action (voir Notre action en faveur du changement, ci-après).

Cependant, leur participation à l'élaboration de cette stratégie nous a déjà permis d'établir que **toutes** les sections nationales se tiennent prêtes à se lancer dans la réalisation d'un grand nombre de ces objectifs, parfois de tous, dans leur propre contexte – à l'instar de nos équipes mondiales – ainsi que dans le renforcement nécessaire de la collaboration mondiale. Dans certains cas, notre travail dans ce sens a déjà commencé. Cette stratégie fournit un cadre pour orienter, planifier et exécuter les actions en cours et les nouvelles actions, afin de parvenir aux résultats convenus à une époque sans cesse plus difficile.

Avant tout, ces objectifs encadrent le nouveau programme d'action commun pour atteindre les principales cibles aux niveaux national et international dont dépendent les progrès. Au lieu d'un ordre de priorité contraignant pour les sections nationales, les sept objectifs établissent comment nos actions iront des impacts **immédiats et spécifiques** – y compris les actions fondamentales urgentes que nous menons déjà – aux impacts **plus généraux et à long terme**

qui s'étaleront probablement sur toute la décennie.

Tandis que l'impact de certaines cibles sera ressenti à travers une action internationale à des rythmes différents selon le contexte national, d'autres ont des conséquences transfrontalières faisant que toutes les sections nationales ont un rôle direct et plus coordonné à jouer. Cela est plus particulièrement le cas lorsque les pays font partie du même problème de chaînes de corruption (dérober-dissimuler-dépenser) et lorsque la solidarité mondiale dans l'ensemble du mouvement, entre les sections nationales épaulées par le Secrétariat, permet de réagir plus rapidement et plus directement aux défis et aux opportunités, tant locaux qu'internationaux.

Les théories du changement spécifiques varieront selon l'objectif, la cible et le contexte national, mais nous mettrons à profit la force et la portée de notre mouvement en priorisant les opportunités de pression internationale, en menant des actions nationales et transfrontalières et en utilisant tous les outils disponibles pour soutenir les efforts de nos sections et de nos partenaires dans des contextes difficiles (voir Notre action en faveur du changement).





1. PROTÉGER LES RESSOURCES PUBLIQUES

La **protection des ressources publiques** est au cœur du travail de Transparency International, dans son combat contre la corruption des agents de l'État, le vol et l'exploitation des programmes publics depuis 1993. À l'heure où le creusement des inégalités met les services publics à rude épreuve, où les gouvernements dépensent des milliards pour faire face aux crises, qu'il s'agisse de récession causée par une pandémie ou de changement climatique, il est plus nécessaire que jamais d'agir pour garantir une utilisation honnête, légale et équitable des ressources publiques, tant financières que naturelles et humaines, pour le bien commun.

Tout comme l'objectif de **stopper les flux d'argent sale**, celui-ci est immédiat, urgent, commun à tous les pays et nécessite une action internationale. Le rapport entre la protection des ressources publiques et tous les autres objectifs est clair. Au cœur des systèmes nationaux et internationaux d'intégrité, il est également servi en garantissant et en élargissant l'intégrité en politique et en affaires plus généralement, ainsi qu'en exigeant et en favorisant **l'application de la législation et la justice**, mais aussi **l'espace civique pour la redevabilité**. À l'échelle du mouvement, Transparency International visera deux cibles clés :

Cible 1.1 : Un maximum d'ouverture, de transparence et de réactivité dans la passation de marchés publics

Des marchés publics ouverts, transparents et réactifs sont essentiels pour produire des résultats pour le bien commun. Dans notre combat contre les abus de pouvoir discrétionnaire et l'influence excessive des entreprises dans la fourniture des biens, services et infrastructures essentiels, nous nous engageons à :

- + intensifier les solutions et le plaidoyer en matière d'intégrité dans la sous-traitance, de transparence dans la passation de marchés et dans l'attribution

des aides financières, des investissements et des prêts publics

- + proposer et utiliser de nouveaux outils et mécanismes de redevabilité pour protéger les investissements publics dans la riposte aux crises, y compris à la pandémie de COVID-19 et à la récession, à la crise climatique, aux catastrophes naturelles et humaines, et aux impacts sociaux des conflits
- + favoriser et élargir l'observation indépendante par la société civile, en mettant nos réseaux au profit de la participation des communautés concernées à la protection des dépenses publiques

Cible 1.2 : Prévention plus efficace et dénonciation de la corruption, du vol et de l'abus de pouvoir dans le secteur public

Dans la continuité de nos efforts de longue date en faveur du renforcement des lois et des institutions dans le monde, et en maintenant la pression au moyen d'un contrôle social actif, nous nous engageons à :

- + œuvrer avec les communautés concernées, les organisations et les institutions garantes de l'intégrité pour dénoncer et veiller à ce que soient sanctionnés la corruption, le vol et le détournement de ressources, en particulier dans les domaines de plus grand besoin, dont la santé, l'éducation, l'aide économique, l'aide à l'emploi et les réponses à la dégradation de l'environnement
- + exiger les plus hauts niveaux de transparence publique, y compris l'application des normes concernant les données ouvertes aux informations clés : dépenses d'État, données fiscales, cadastres et bases de données foncières, propriété des entreprises et des avoirs, autorisations gouvernementales et autres séries de données pertinentes
- + lutter contre le favoritisme dans l'attribution de ressources publiques et d'emplois en demandant le contrôle des pouvoirs discrétionnaires et les plus hauts niveaux de transparence et de communication
- + veiller à l'utilisation responsable de l'automatisation, de l'intelligence artificielle et des nouvelles technologies, au service du bien commun et non pas comme de nouveaux mécanismes d'exclusion, de privation des droits publics ou de prise de décision arbitraire

2. STOPPER LES FLUX D'ARGENT SALE

Le besoin de **stopper les flux internationaux d'argent sale** est lui aussi urgent et immédiat. En dépit des directives internationales concernant le blanchiment d'argent, les efforts pour bloquer les mécanismes qui permettent à la corruption de continuer, sans sanctions, demeurent trop lents et trop faibles. Ces mécanismes expliquent comment des abus monumentaux de position financière pour des gains personnels – du vol et des pots-de-vin dans la vie quotidienne à la haute corruption et à la grande criminalité en col blanc et organisée – peuvent encore être payants.

Indispensable pour assurer l'intégrité politique, cet objectif concerne tous les pays. Un nouveau leadership mondial et une coopération internationale plus étroite dans la société civile – y compris entre les sections – sont également nécessaires. Cet objectif est au cœur de l'action pour une plus grande **intégrité des entreprises**, mais il demande surtout une action plus dynamique en **faveur de l'application des lois et de la justice**, par un travail individuel et le renforcement du cadre international pour l'application de la législation anticorruption (cible 5.3). En travaillant ensemble, Transparency International visera deux cibles clés :

Cible 2.1 : Neutralisation des systèmes de paiements occultes et de dissimulation d'avoirs

Les transactions frauduleuses et le blanchiment d'argent demeurent viables grâce à l'existence continue d'entreprises anonymes, de paiements d'impôts opaques, de la dissimulation d'avoirs, de monnaies alternatives, de systèmes « parallèles » d'investissements et de transferts financiers, et de la vente de citoyenneté, ce qui rend souvent difficile, voire impossible, pour les forces de l'ordre ou la société civile de mettre les détenteurs du pouvoir face à leurs responsabilités. Nous nous engageons à :

- + identifier et perturber ces mécanismes par la dénonciation publique et des mesures répressives, visant en particulier les transferts transfrontaliers
- + nous associer aux organisations partenaires, aux journalistes, aux innovateurs technologiques et aux réformateurs des gouvernements – y compris dans les « juridictions opaques » – pour trouver de nouvelles solutions, combler les failles, contrôler et empêcher les transferts illicites, qu'il s'agisse de corruption ou autre criminalité organisée

- + utiliser l'expertise commune de nos sections pour assurer la réforme des lois et des réglementations dans les pays et les institutions multilatérales, aux niveaux national et international

Cible 2.2 : Renforcement de la redevabilité des réseaux qui facilitent la corruption et de ceux qui en contrôlent l'accès

À l'intérieur des pays et à l'échelle internationale, les principales professions et industries fournissent les véhicules qui facilitent la corruption ; la sensibilisation, les normes professionnelles et la réglementation ont un effet insuffisant sur les abus délibérés et involontaires. Pour promouvoir l'intégrité dans les services financiers et professionnels, et pour assurer la redevabilité de ceux qui enfreignent les règles, nous nous engageons à :

- + identifier et dénoncer les acteurs et les réseaux qui favorisent et facilitent les marchés frauduleux, y compris les mandataires, les banques, les négociants en obligations, les juristes, les comptables, les agents immobiliers et les négociants en produits de luxe
- + plaider en faveur de meilleures normes et orientations pour le secteur des entreprises, en particulier les entreprises multinationales, les prestataires de services professionnels et les entreprises de technologie
- + nous associer aux entreprises pour mettre au point des règles plus efficaces de connaissance de la clientèle et de traitement des transactions suspectes, pour faire changer les comportements et favoriser l'intégrité
- + œuvrer avec les partenaires et les régulateurs pour assurer l'application de la législation





3. ASSURER L'INTÉGRITÉ EN POLITIQUE

Garantir l'**intégrité politique** est le premier de plusieurs objectifs plus généraux ; un impératif dans tous les pays pour que le pouvoir soit invariablement exercé pour le bien commun. Alors que nos deux premiers objectifs sont essentiels pour prévenir les abus de pouvoir public et exiger des comptes, nos buts demandent aussi une action positive afin que le pouvoir soit toujours exercé pour le bien commun, et non pas à des fins d'accumulation de richesse, d'élévation de statut ou de continuité du pouvoir des dirigeants, de leurs sympathisants immédiats et autres proches. Cet objectif répond au besoin de normes nouvelles et meilleures – qui régissent l'accès au pouvoir, l'influence sur le pouvoir et l'exercice du pouvoir – ainsi que de cadres pour l'intégrité plus solides et de contre-pouvoirs plus puissants, qui entretiennent mieux la confiance publique et développent la volonté politique.

Comme tout objectif, il ne s'agit pas simplement de normes, mais aussi d'**application des lois et de justice**. Or, les principales normes et procédures garantes de l'intégrité politique sont elles-mêmes souvent floues et en état de flux dans le monde entier, étayées par des valeurs faibles ou contestées et assorties d'un manque de prise de conscience publique. Par le biais d'actions plus coordonnées, nous viserons deux cibles clés à l'échelle du mouvement :

Cible 3.1 : Élimination de l'influence excessive exercée sur les élections et les nominations politiques

L'exercice du pouvoir pour le bien commun suppose des élus et des dirigeants qui accèdent à leurs fonctions par le biais d'une compétition politique ouverte et inclusive, qui soit l'expression de la volonté de la communauté, y compris des citoyens ordinaires et des groupes d'intérêts légitimes, et non pas simplement d'intérêts privés étroits. Pour assurer une plus grande intégrité dans le résultat des élections et des nominations, nous nous engageons à :

- + promouvoir des normes et des réglementations en faveur d'un meilleur contrôle et d'une plus

grande transparence des financements politiques (légaux comme illégaux)

- + détecter et signaler les abus de ressources publiques à des fins politiques ou électorales
- + défendre les normes et pratiques dans les campagnes, les communications et les publicités politiques – en particulier en ligne – qui renforcent, au lieu de fragiliser, l'intégrité politique
- + repérer et chercher à réformer les mécanismes qui donnent un avantage excessif aux intérêts commerciaux, industriels ou criminels dans les élections et les nominations, y compris l'influence de l'activité politique des entreprises sur les groupes d'intérêt public et les citoyens

Cible 3.2 : Amélioration de la transparence, de la redevabilité et de l'équité dans l'influence exercée sur la prise de décision publique

Le deuxième volet de notre travail sur l'intégrité politique dans le monde cherche à assurer que toute prise de décision publique serve le bien commun en contrôlant l'influence excessive exercée sur les processus décisionnels en cours. Il demande également la transparence, l'équité et une influence efficace de la population générale dans l'élaboration des lois, des politiques, des plans et des investissements publics. Nous nous engageons à :

- + surveiller et dénoncer les influences excessives – réelles et perçues – résultant de l'exercice de pressions opaques, de l'achat d'accès, du choix d'intérêts particuliers pour les postes et les contrats publics, du pantouflage et autres conflits d'intérêts
- + plaider en faveur de nouvelles normes pour réduire l'influence excessive des entreprises ayant un fort impact sur la vie publique et politique, sur les lois, les réglementations, les politiques et les processus démocratiques
- + défendre le rôle d'un large éventail d'intérêts locaux dans la prise de décision, particulièrement les intérêts légitimes ayant moins voix au chapitre
- + défendre et renforcer les contre-pouvoirs opposés aux décisions publiques, par le biais de normes parlementaires plus rigoureuses, de formations, de conseils, de mesures de mise en application de la législation et de contrôle social

4. INCITER À L'INTÉGRITÉ EN AFFAIRES

Favoriser l'**intégrité en affaires** est un autre objectif général au service d'un grand nombre de cibles de l'ensemble du mouvement dans cette stratégie. Les gouvernements et les communautés sont confrontés à des problèmes grandissants d'inégalités et de bouleversements environnementaux et économiques. L'attachement des entreprises à une conduite responsable et redevable est essentiel pour veiller à ce que le pouvoir, à l'échelle mondiale, soit exercé pour le bien commun. Pourtant, les incitations à une conduite responsable sont actuellement trop faibles et les entreprises font encore trop souvent partie du problème de corruption.

Comme nous l'avons déjà vu, protéger **les ressources publiques**, stopper **les flux d'argent sale** et veiller à **l'intégrité en politique** sont des objectifs qui reposent non seulement sur un changement dans le secteur public et en politique, mais aussi sur l'amélioration des normes et du contrôle des interactions entre les entreprises et les pouvoirs publics. Bien que certaines entreprises et certains secteurs d'activité soient à l'avant-garde de ce changement, ils sont bien plus nombreux à ne pas l'être, y compris dans les domaines où le pouvoir des entreprises augmente, dont celui des nouvelles technologies est un exemple. En plus d'autres cibles concernant les entreprises, nous viserons deux cibles principales :

Cible 4.1 : Une masse critique de dirigeants d'entreprise fortement attachés à l'intégrité

Les arguments en faveur de l'intégrité des entreprises sont plus évidents que jamais dans une économie mondialisée où la corruption fausse la compétition, accroît l'incertitude et nuit aux clients, partenaires et consommateurs potentiels. En nous appuyant sur les entreprises qui se sont déjà engagées vis-à-vis de la transparence et de la redevabilité, nous nous emploierons à élargir la base d'acteurs mondiaux et nationaux du milieu des affaires attachés au principe de la conduite responsable des entreprises au regard de tous nos autres objectifs, ainsi qu'à l'amélioration des systèmes réglementaires et des pratiques commerciales. Nous nous engageons à :

- + établir un dialogue continu avec les entreprises et les associations d'entreprises mobilisées, afin de soutenir les plateformes multi-acteurs existantes et nouvelles et l'apprentissage par les pairs en faveur d'un changement comportemental
- + coopérer avec nos partenaires pour que les mesures anticorruption et l'intégrité occupent une

place prédominante dans les nouvelles normes de conduite responsable

- + développer des outils et des normes pour aider les entreprises à améliorer l'intégrité dans leurs opérations et chaînes d'approvisionnement
- + informer et plaider en faveur d'une réglementation plus efficace des entreprises contre la corruption, parallèlement aux incitations et conséquences sur les échanges commerciaux et l'investissement
- + prioriser en nous attaquant aux concentrations de pouvoir nouvelles et changeantes des entreprises, en particulier celles, comme les grandes entreprises technologiques, qui sont le plus susceptibles de gêner ou de faciliter les abus de pouvoir, en fonction de leur impact social et de leur influence politique

Cible 4.2 : Amélioration de l'efficacité des dénonciations et des sanctions contre la corruption des entreprises

Lorsque les entreprises ne respectent pas les normes d'intégrité et de conformité, perpétuent les liens opaques avec la politique ou se livrent à des activités frauduleuses, une approche différente de notre part s'impose. Dans de nombreux pays, la corruption des entreprises est malheureusement la norme, surtout lorsque des dirigeants politiques corrompus contrôlent ou interviennent dans l'établissement des conditions de commerce, ou lorsque les dirigeants et responsables font fi du bien commun sur l'ordre de secteurs d'activité irresponsables. Pour faire avancer le changement dans ces cas et contextes, nous nous engageons à :

- + appliquer des outils et valeurs de référence pour examiner et dénoncer les infractions des entreprises aux normes de conduite responsable, en nous concentrant sur l'intégrité et la lutte contre la corruption
- + avec les partenaires, les journalistes et les entreprises défavorisées, dénoncer l'influence opaque et excessive de secteurs d'activité et d'entreprises à haut risque sur le secteur public
- + exposer les manquements dans la conduite des entreprises et les pratiques de reddition de comptes, y compris par notre travail avec les victimes de la corruption et les lanceurs d'alerte
- + demander des sanctions plus sévères, des pénalités, des mesures répressives et la justice contre les entreprises et les chefs d'entreprise coupables de corruption (voir ci-après)

5. ASSURER L'APPLICATION DE LA LÉGISLATION ET LA JUSTICE

Assurer l'application de la législation et la justice est le premier des trois derniers objectifs qui sous-tendent tous les éléments de cette stratégie. L'application de la législation est fondamentale pour l'un de nos objectifs à long terme : la mise en œuvre et l'application universelles et en temps opportun des normes et des lois convenues. Sans l'application de la législation et la justice, ceux qui exercent le pouvoir à des fins autres que le bien commun ne peuvent être mis devant leurs responsabilités. Les normes renforcées ou créées au titre de tous les autres objectifs sont tributaires d'une meilleure application de la législation.

Des progrès ont été réalisés concernant les cadres juridiques pour la prévention, la détection, l'enquête et la sanction de la corruption, ainsi que la mise en place d'institutions spécialisées. Cependant, l'application de la législation et la justice demeurent souvent absentes, faibles, sélectives, inefficaces pour prévenir et lutter contre la corruption et ses nouvelles formes, elles dépendent trop de la coopération volontaire de dirigeants corrompus et sont inadaptées aux nouveaux réseaux et concentrations de pouvoir.

Cet objectif est urgent et immédiat face aux défis actuels, mais il demande également un effort soutenu tout au long de la décennie pour renforcer la prévention et la redevabilité dans la durée. Pendant les dix prochaines années, nous viserons trois cibles :

Cible 5.1 : Renforcement de l'indépendance, des capacités et de la volonté d'agir des institutions garantes de l'intégrité

Assurer la redevabilité du pouvoir demande une architecture d'institutions garantes de l'intégrité qui soient aptes à s'acquitter de leurs fonctions, capables de prévention, de détection et d'imposition de conséquences crédibles à ceux qui abusent de leur pouvoir. Ces institutions varient d'un pays et d'une région à l'autre, mais elles comprennent les organismes de gestion des élections, les institutions de contrôle suprêmes et, plus particulièrement, les organismes chargés de la prévention, de la détection et de la répression de la corruption. Pour bâtir et renforcer ces systèmes, nous nous engageons à :

- + favoriser et défendre l'indépendance des instances nationales chargées d'assurer l'intégrité et la redevabilité, et de plaider en faveur de mandats et de capacités effectifs, y compris de mandats de prévention



- + avec les instances chargées de l'intégrité, les pouvoirs publics et les experts (y compris les innovateurs en technologie), veiller à ce qu'ils soient équipés de pouvoirs et d'outils efficaces pour prévenir et dénoncer la corruption, y compris face aux nouvelles technologies, concentrations de pouvoir et formes de corruption
- + avec la société civile, les partenaires professionnels et les journalistes, faire en sorte que les cas de corruption soient portés à l'attention des services de l'ordre et pleinement sanctionnés, et que l'issue des actions soit rendue publique

Cible 5.2 : Relèvement de l'équité et de la cohérence et élimination des partis-pris dans les procès pour corruption et les décisions de justice

La justice repose en très grande partie sur la volonté et la capacité des procureurs et des juges nationaux à traduire en justice et résoudre les affaires, le manque d'action restant la principale cause d'impunité pour les crimes de corruption dans le monde entier. Pour renforcer nos actions contre l'impunité, nous nous engageons à :

- + encourager la traduction en justice des dirigeants corrompus devant les tribunaux nationaux et (si possible) internationaux, y compris en sélectionnant certaines affaires pour les campagnes de haut niveau en faveur de la justice, ou des procédures dans lesquelles une action judiciaire effective est menacée ou compromise

- + mobiliser l'opinion publique autour des réformes du système juridique pour faire en sorte que les abus de pouvoir soient sanctionnés
- + mener campagne en faveur de sanctions et de la restitution avec et au nom des victimes de la corruption, en particulier des femmes et des membres de groupes vulnérables ou marginalisés, y compris en engageant des poursuites stratégiques lorsque les risques et les ressources le permettent
- + activer et mobiliser notre réseau international pour défendre les victimes de la corruption dans leur quête de justice et de redevabilité

Cible 5.3 : Cadre efficace pour l'application internationale de la législation anticorruption

Le cadre actuel pour l'application internationale de la législation, basé sur l'application extraterritoriale sélective par quelques nations et la coopération volontaire parmi d'autres, n'est pas adapté pour garantir la justice. Malgré les actions dans ce sens,

il ne parvient pas à détecter et à sanctionner la corruption transfrontalière, des pots-de-vin étrangers au vol et au blanchiment d'argent, ou encore à récupérer les avoirs volés ou à indemniser les communautés touchées par la corruption. Pour combler ces énormes déficits, nous nous engageons à :

- + contribuer à l'amélioration ou au développement de nouveaux instruments internationaux permettant des enquêtes transfrontalières efficaces, les extraditions et les poursuites en justice, aux niveaux régional et mondial
- + utiliser les tribunes internationales appropriées pour demander la redevabilité et, lorsque cela est justifié, des sanctions et des punitions
- + plaider en faveur d'autorités compétentes et de mécanismes internationaux chargés et capables d'assurer la justice et la restitution aux victimes de la corruption à travers les frontières internationales, y compris la récupération équitable et en temps opportun des avoirs et l'indemnisation pour préjudice social



Photo: © Transparency International



Photo: © Transparency International

6. ÉLARGIR L'ESPACE CIVIQUE POUR LA REDEVABILITÉ

L'élargissement de **l'espace civique pour la redevabilité** sous-tend également notre stratégie. Il va de pair avec le but d'assurer l'action sociale et le contrôle social, sans lesquels les contre-pouvoirs pourraient ne pas fonctionner et les autorités ne pas être redevables. L'intégrité et la redevabilité dépendent de la capacité des individus, des groupes communautaires, des lanceurs d'alerte et des médias à défendre ce qui est juste, à dénoncer les abus de pouvoir, à demander des recours et à provoquer le changement politique. L'expérience montre que c'est lorsque la société civile joue activement son rôle en matière de redevabilité, en tant que bénéficiaire du pouvoir – pris en considération, consulté, invité et mobilisé pour participer à la prise de décision – que la transparence, la confiance et la réforme sont le plus efficacement assurées.

Compte tenu de la vitesse à laquelle l'espace civique se referme dans le monde entier, notre première priorité est de lutter contre cette tendance et de l'inverser. La corruption augmente quand elle ne se heurte à aucune opposition de la part de ceux qu'elle touche. Nous activerons notre réseau pour nous tenir solidaires des sections affiliées nationales et

autres partenaires confrontés à ces menaces. Partout où l'opportunité se présente, nous chercherons à élargir les rôles des acteurs sociaux en matière de redevabilité, en tant que contributeurs à l'exercice responsable du pouvoir pour le bien commun. À l'appui de tous nos autres objectifs, nous viserons à atteindre deux autres cibles à l'échelle du mouvement:

Cible 6.1 : Renforcement de la liberté de dénoncer les abus de pouvoir et de la sécurité des militants, des lanceurs d'alerte et des journalistes

La liberté et la protection des individus et des groupes les mieux placés pour détecter et dénoncer la corruption sont essentielles pour un contrôle efficace du pouvoir. Plus particulièrement face au resserrement de l'espace civique, ces conditions sont fondamentales pour veiller à ce que le pouvoir soit redevable pour le bien commun. Dans le cadre de la coalition mondiale de la société civile, nous nous engageons à :

- + avec des partenaires de tous les milieux, donner des moyens d'action à ceux qui risquent d'être lésés à cause de la corruption, à ceux qui sont prêts à parler et aux acteurs sociaux qui exigent des comptes du pouvoir

- + renforcer les normes de sécurité pour les militants qui se battent pour la redevabilité (y compris les nôtres) et collaborer à leur défense contre les menaces physiques, juridiques ou politiques
- + identifier et rejoindre les campagnes contre les obstacles à l'exercice véritable des droits fondamentaux de l'homme et des libertés d'assemblée, d'association, d'expression politique, à la pratique d'un journalisme indépendant d'intérêt public et à l'accès à ce type de journalisme
- + promouvoir des lois solides pour la protection des lanceurs d'alerte, l'application des lois par les autorités et leur mise en œuvre dans les lieux de travail
- + sensibiliser le public à l'importance de lancer des alertes et de dénoncer la corruption, ainsi qu'à l'importance de la solidarité avec ceux qui, en lançant des alertes, pourraient risquer leur moyen de subsistance, leur bien-être ou leur vie

Cible 6.2 : Multiplication des moyens d'accès aux résultats concrets obtenus en faveur du bien commun

Les citoyens dotés de moyens d'action sont les meilleurs gardiens de la redevabilité dans le comportement des dirigeants, de l'efficacité des programmes publics et de la responsabilité des entreprises vis-à-vis des communautés. Les initiatives citoyennes, comme l'observation communautaire, les audits sociaux et la budgétisation participative,

permettent d'assurer la meilleure réalisation des biens publics. En l'absence de contre-pouvoirs, ou en présence de contre-pouvoirs inefficaces, les mouvements sociaux peuvent être le meilleur, voire le seul moyen d'assurer la redevabilité politique pour l'usage qui est fait du pouvoir. Pour veiller à ce que les citoyens puissent exercer leurs rôles de contrôle social, nous nous engageons à :

- + avec les institutions et les communautés, veiller à la mise en place de tous les mécanismes nécessaires pour que les bénéficiaires des programmes publics participent à leur conception, à leur mise en œuvre et à leur suivi, y compris les rôles des citoyens dans le contrôle des instances garantes de l'intégrité, et l'innovation technologique pour rationaliser et simplifier les processus de participation citoyenne à la prise de décision publique
- + plaider en faveur de l'application des plus hauts niveaux de droit à l'information, y compris la publication par défaut et dans les normes de données ouvertes
- + utiliser notre réseau pour défendre les droits et la capacité des groupes de la société civile, y compris les nôtres, à se mobiliser paisiblement pour exiger la redevabilité politique
- + veiller à ce que les femmes, les minorités ethniques et les groupes marginalisés soient également habilités à se faire entendre et à exercer leur choix au nom de l'intégrité, de la redevabilité et de la lutte contre la corruption



7. RENFORCER LE POUVOIR DES RESPONSABLES LOCAUX CONTRE LA CORRUPTION

Nous savons, d'expérience et d'après les défis qui se profilent, qu'avancer vers un monde dans lequel le pouvoir est redevable, pour le bien commun, demande un investissement à long terme dans le changement politique. Bien que politiquement indépendant, le mouvement Transparency International n'est pas sans savoir que bâtir, renforcer et restaurer les valeurs sociales, les valeurs politiques et les valeurs de gouvernance fondamentales dans toutes les communautés, dans tous les secteurs d'activité et dans l'esprit de leurs dirigeants est essentiel pour réaliser et pérenniser le changement.

Cette première stratégie de Transparency International sur 10 ans est également la première à fixer un objectif à plus long terme de **développement du pouvoir des responsables locaux** en appui de réformes fortes et durables des lois anticorruption.

Les dirigeants utilisent trop facilement leurs propres appels à la lutte contre la corruption pour s'attirer un pouvoir qui ne tient pas ses promesses, ou qui entraîne à nouveau des abus à des fins personnelles ou politiques. Trop souvent, les représentants des communautés et des milieux professionnels sont mal équipés pour influencer ces récits et peinent à rallier les individus et parties prenantes aux principes fondamentaux qui permettront d'éliminer la corruption une fois pour toutes, à savoir que les contre-pouvoirs et la séparation des pouvoirs sont indispensables à la bonne gouvernance, et que le but du pouvoir est son exercice pour le bien commun. Dès maintenant et jusqu'à 2030, nous viserons à atteindre deux dernières cibles à l'échelle du mouvement :

Cible 7.1 : Renforcement du discours public fondé sur une meilleure compréhension et une meilleure acceptation des valeurs de redevabilité

Les valeurs de Transparency International sont : la transparence, la redevabilité, l'intégrité, la solidarité,



le courage, la justice et la démocratie. À travers notre réseau mondial, nous avons à cœur de veiller à ce que le discours anticorruption lui-même ne soit pas récupéré à des fins politiques ou commerciales, en renforçant les récits nationaux et internationaux basés directement sur ces valeurs. Pour guider le développement d'un nouveau récit anticorruption solidaire du progrès social et politique à long terme, nous nous engageons à :

- + œuvrer à l'échelle nationale, à l'échelle mondiale et avec les partenaires pour que les valeurs d'intégrité et de redevabilité soient injectées plus profondément dans les débats politiques et les processus de changement institutionnel, politique et social
- + élargir nos stratégies de communication pour parvenir à une plus grande éducation et sensibilisation de masse des citoyens sur les limites des discours anticorruption cooptés, et sur les valeurs qui sous-tendent le bon exercice du pouvoir
- + veiller à ce que les nouvelles campagnes de plaidoyer public, les nouvelles études et les nouveaux outils d'évaluation comparative soient conçus pour mieux mettre les dirigeants populistes et autoritaires face à leurs responsabilités au regard des politiques anticorruption, en incitant les citoyens à faire pression pour que soient réalisés des progrès mesurables et pérennes vers des résultats de qualité élevée
- + dialoguer plus étroitement avec les partenaires de la société civile et les membres des communautés marginalisées pour mieux faire entendre les défenseurs du bien commun, en particulier ceux qui, pour des raisons de genre, d'origine ethnique, de religion, de handicap ou de pauvreté manquent actuellement de pouvoir

Cible 7.2 : Une prochaine génération de dirigeants civiques, publics et d'entreprises mieux équipés pour lutter contre la corruption

Outre une prise de conscience sociale générale, la réalisation de nos objectifs demande une masse critique de dirigeants de tous les secteurs de la société qui aient la volonté, la capacité, les compétences et

les connaissances nécessaires pour que l'intégrité devienne une réalité dans leurs institutions. Le renforcement des capacités dans la société civile est essentiel – y compris au sein de Transparency International – mais doit aussi être étendu à la communauté, aux entreprises et aux dirigeants politiques, ainsi qu'aux responsables publics pour qu'ils comprennent pleinement les impératifs et la faisabilité du changement, qu'ils bâtissent des institutions qui évitent les pièges de la corruption et qu'ils mobilisent d'autres acteurs au service du bien commun. Nous nous engageons à :

- + développer un programme plus coordonné d'éducation et de formation communautaires et professionnelles, identifier les compétences et les connaissances requises pour avancer vers un changement immédiat et à plus long terme, et en équiper les jeunes, les militants, les responsables publics et les dirigeants
- + avec les éducateurs, les journalistes, les artistes et les associations professionnelles, trouver les moyens de mieux partager nos connaissances, nos compétences et nos solutions stratégiques avec les pouvoirs publics et les communautés professionnelles dans lesquelles nous travaillons
- + utiliser les initiatives existantes et nouvelles pour mettre en valeur le pouvoir et la valeur de l'intégrité dans la vie et en affaires, notamment en reconnaissant les succès professionnels qui démontrent comment l'intégrité et la redevabilité – et non pas la corruption – sont ce qu'il y a de plus payant





Photo: © Transparency International

NOTRE ACTION EN FAVEUR DU CHANGEMENT

Pour un pouvoir qui rend des comptes est la cinquième stratégie de notre mouvement. Elle s'appuie directement sur l'expérience de la *Stratégie 2020 – Ensemble contre la corruption*, une stratégie quinquennale déclinée en trois domaines clés : populations et partenaires ; prévention, application et justice ; mouvement fort.

CE QUE NOUS AVONS APPRIS

L'expérience de notre dernière stratégie livre de nombreux enseignements quant à la marche à suivre.

Nos évaluations et nos études montrent que nous allons de l'avant armés de plusieurs forces. Notre précédente stratégie était très **pertinente** en ce qu'elle était le point de départ d'importants changements de cap pour s'attaquer plus directement aux déficits critiques dans les réponses mondiales à la corruption. Après plus de 25 ans, notre présence dans plus de 100 pays, **notre crédibilité et notre expertise** en matière de lutte contre la corruption et dans des secteurs d'activité et les domaines de politique publique spécifiques, ainsi que notre assurance qualité rigoureuse – en particulier dans nos recherches – nous placent dans une position idéale pour continuer à diriger les actions mondiales tout au long de la nouvelle décennie et au-delà.

Notre expérience montre également qu'il sera plus important que jamais de tenir ces nouveaux caps dans les années difficiles qui s'annoncent.

Nous avons entrepris de devenir plus **actifs et vocaux** contre l'impunité et la haute corruption. Après notre campagne « Démasquer la corruption », nous avons formé de nouveaux partenariats et de nouvelles collaborations avec des journalistes d'investigation, comme le projet Organized Crime and Corruption Reporting, qui dénonce la corruption au niveau international sur tous les continents. Nos sections ont engagé des poursuites en justice à fort impact pour exiger des comptes de dirigeants corrompus, dans leurs propres pays, mais aussi dans d'autres. Ces actions ont également confirmé qu'il reste fort à faire.

Nous avons réorienté notre approche pragmatique de la réforme vers les déficits critiques **dans les systèmes financiers et les flux financiers mondiaux**. Nous avons utilisé des plateformes internationales et nationales pour faire basculer l'opinion contre l'anonymat des entreprises et les autres véhicules de la corruption, des centres mondiaux de la finance vers les pays moins développés. Avec des journalistes et des partenaires de la société civile, à l'échelle régionale et nationale, nous avons cherché à obtenir de nouvelles

politiques publiques pour contrôler la vente de citoyenneté et de permis de résidence.

Cependant, nous avons également confirmé que le changement demande de travailler ensemble plus efficacement, tant avec les partenaires externes qu'en interne, par une meilleure collaboration et une meilleure coordination, y compris en trouvant de nouvelles synergies entre les cibles des sections et celles du Secrétariat. Notre impact futur dépend d'une mise en œuvre de la stratégie qui soit plus cohérente, plus intégrée et mieux articulée.

Nous avons redoublé d'efforts pour protéger les militants et **l'espace de la société civile**. Dans les régions et les pays individuels, nous avons œuvré avec nos partenaires pour obtenir les meilleures lois sur la protection des lanceurs d'alerte à ce jour. Nos sections nationales se sont heurtées au harcèlement, à l'intimidation et à l'isolement politique pour défendre les lanceurs d'alerte qui dénonçaient la corruption endémique dans les entreprises et les pouvoirs publics, provoquant des changements de régime et des réformes politiques.

Cependant, face au resserrement continu de l'espace civique, nous avons appris que Transparency International devrait mieux mettre à profit l'énergie des **mouvements locaux** et des acteurs sociaux. Dans les manifestations contre les inégalités, l'injustice et les retombées sociales des abus de pouvoir, dans le monde entier, les communautés n'ont pas encore établi le lien avec la corruption.

Outre une plus grande **agilité** et une plus grande réactivité aux changements dans l'environnement politique, notre capacité à avoir un impact nécessite le développement de **nos capacités** et de **nos ressources** et leur distribution plus efficace sur l'ensemble du mouvement, y compris notre **présence** dans un plus grand nombre de pays d'intérêt stratégique. Nos engagements

précédents à la construction d'un mouvement plus fort demeurent plus pertinents que jamais, non seulement parce que nous n'avons pas réalisé les progrès prévus, mais parce que les atteintes aux droits de l'homme, le resserrement de l'espace de la société civile et la montée de l'autoritarisme dans de nombreux pays rendent le besoin d'un mouvement anticorruption puissant encore plus urgent.

LA MARCHÉ À SUIVRE

Nous savons d'expérience que notre première stratégie sur 10 ans entraînera des changements dans nos modes opératoires.

Un grand nombre de nos méthodes fondamentales resteront inchangées. Au gré

de nos campagnes et de nos recherches, nous continuerons de dénoncer les systèmes et les réseaux qui facilitent la corruption, d'exiger une plus grande justice sociale dans tous les domaines et à tous les échelons de la vie publique. Nous plaiderons en faveur de politiques et de lois pour changer les systèmes corrompus et bâtir des coalitions nationales, régionales et mondiales. Nous nous battons pour faire appliquer la législation et donner aux citoyens et aux communautés les moyens d'exiger des comptes des détenteurs de l'obligation.

Mais notre mode de travail, au sein de notre mouvement et en partenariat avec d'autres, doit continuer à devenir plus flexible, plus innovant et plus adaptable. Dans le cadre de cette stratégie, nous poursuivrons nos objectifs selon six principes.





1. Des calendriers agiles

Le **calendrier sur 10 ans** de notre stratégie nous offre une nouvelle possibilité de faire face à l'ampleur réelle du changement. Cependant, pour être plus flexibles, nous répartirons notre travail sur trois périodes. Un premier cycle de deux ans nous permettra d'intégrer et de tester les nouvelles approches, de nous concentrer sur les priorités mondiales urgentes pour la redevabilité face à la pandémie, de consolider les impacts existants et de développer de nouveaux volets d'action à plus long terme. Forts de notre expérience, nous actualiserons notre stratégie avant de passer aux deux cycles de quatre ans suivants.



2. Des stratégies mondiales et nationales connectées

Pour un pouvoir qui rend des comptes est une stratégie pour tous les membres et les affiliés du mouvement Transparency International et non pas seulement pour son secrétariat international. Les sections nationales ont certes leurs propres stratégies basées sur leur contexte particulier, mais celles-ci seront éclairées et renforcées par la stratégie collective mondiale. Les sections nationales et affiliées détermineront les objectifs et cibles du mouvement auxquels leur propre stratégie contribuera, ainsi que les initiatives mondiales auxquelles elles ont l'intention de participer. L'ensemble du mouvement étant attaché à la réalisation des objectifs de cette stratégie, une action coordonnée contribuera à la réalisation d'un programme commun pour la mise en œuvre de notre cadre pour le changement.

Comme nous l'avons vu plus haut, l'approche adoptée par Transparency International signifie que les sections nationales et les régions accorderont un degré de priorité différent à nos objectifs, en fonction des besoins au niveau national et au niveau mondial, en fonction également de ce qui sera réalisable dans le temps. Un nouveau **pôle stratégique** en ligne fournira une feuille de route vivante de nos actions, permettant à toutes les parties du mouvement d'indiquer les éléments de la stratégie auxquels elles participent, ainsi que les impacts et les jalons qu'elles ont faits leurs pour leur contexte et leur rôle. Cet exercice assurera une meilleure coordination avec les autres sections, équipes et partenaires poursuivant des buts communs.

Développée pour le premier cycle de deux ans de la stratégie, cette feuille de route aidera à tenir toutes les parties du mouvement à jour et fournira un nouveau point de référence pour l'environnement politique que nous cherchons à changer, les enseignements tirés des travaux précédents et les nouveaux indicateurs convenus pour nous aider à comprendre notre progression et les adaptations éventuellement nécessaires. Sachant qu'il n'est pas possible de faire face aux principaux problèmes de la même manière dans chaque pays, en particulier dans les pays où l'espace pour l'action civique est réduit ou fermé, le pôle stratégique fournira des exemples de plans d'action pour différents types de contextes. Il constituera une meilleure base pour une action commune et solidaire des sections nationales.



3. Coordination efficace, plaidoyer et solidarité

Nous avons à cœur de mettre en place des modes de coordination plus clairs pour le plaidoyer à l'échelle du mouvement, axés sur la collaboration et un leadership équilibré entre les initiatives dirigées par les sections nationales et les rôles

animés par le Secrétariat. Maximiser la force de notre réseau signifie tirer les enseignements opérationnels des priorités mondiales et régionales qui ont abouti, y compris dans le cadre des initiatives thématiques mondiales.

De manière collaborative sur l'ensemble du mouvement, nous établirons lesquels des objectifs, cibles et priorités communs devraient être **dirigés à l'échelon mondial**, soit par le Secrétariat soit par une ou plusieurs sections nationales, avec participation, soutien et action à l'échelon national, et lesquels devraient être réalisés **principalement au niveau national**, avec le soutien de l'échelon mondial pour la recherche, la communication et le plaidoyer.

Une approche similaire sera suivie pour mieux coordonner nos actions de collecte de fonds, de partage de connaissances et de renforcement des capacités à l'échelle du mouvement. En particulier, pour être plus solidaires face aux régimes autoritaires et à la détérioration des droits civils, nous chercherons à développer les capacités de mobilisation transfrontalière pour créer l'environnement dans lequel les contre-pouvoirs et les mécanismes de redevabilité peuvent remplir leur rôle.

Nous veillerons par ailleurs au renforcement des **mécanismes du mouvement** en appui de la mise en œuvre et de l'adaptation de la stratégie, pour améliorer la coordination, la collaboration et la communication. Avec le concours des régions, des processus de haut niveau améliorés permettront le maintien d'une plus grande cohérence et d'une plus grande cohésion dans la mise en œuvre, et guideront l'apprentissage et les ajustements après chaque cycle de la stratégie pour l'ensemble du mouvement.



4. Une présence et des partenariats renforcés

Nous collaborerons encore plus étroitement avec les partenaires, les réformateurs, nos amis et les institutions spécialisées dans la promotion de la démocratie, de l'état de droit, des droits de l'homme et autres dimensions de la justice sociale. Nous entretiendrons des partenariats stratégiques aux niveaux national, régional et mondial, et nous consoliderons ainsi nos mécanismes de collaboration. En particulier, nous créerons des partenariats nationaux qui nous permettront un meilleur contact au **niveau communautaire**, renforçant ainsi notre capacité à soutenir la mobilisation sociale en faveur de la redevabilité.

Nous consoliderons notre travail en développant de nouvelles formes de **partenariats locaux**, ce qui nous permettra d'étendre notre présence dans les régions et pays d'importance critique, tout en préservant l'autonomie et l'indépendance des sections nationales, épine dorsale du mouvement. Nous établirons différents niveaux de collaboration afin d'élargir notre rayon d'action en faveur d'un monde dans lequel le pouvoir est redevable, pour le bien commun, en particulier quand les circonstances nous empêchent d'avoir des sections nationales.

5. Principes fondamentaux et méthodes

Pour assurer notre succès, nous consoliderons nos plus importants modes de travail, aux niveaux national et mondial. Il s'agit notamment d'être un mouvement :



a. Inclusif et intersectionnel

La corruption touche plus particulièrement ceux qui sont déjà marginalisés et défavorisés. Elle exacerbe l'injustice historique et perpétue les cycles d'exclusion et d'oppression des femmes, des minorités de genre et sexuelles, des minorités ethniques, raciales et religieuses, et de ceux qui vivent dans la pauvreté, entre autres. Nos plans et nos actions s'attaqueront à ces différences, y compris en prenant en compte dans nos études la diversité des impacts et des données ventilées au niveau approprié. Nous veillerons à ce qu'aucune de nos politiques n'ait de conséquences involontaires pour les groupes déjà marginalisés, nous maintiendrons le genre et l'inclusion au cœur de nos actions, et nous exploiterons toutes les possibilités de promotion et de garantie de la diversité dans les rôles de direction et de prise de décision.

b. Soucieux du climat et de l'environnement

Notre environnement est notre plus grande ressource, et nous devons aux générations futures de jouer un rôle déterminant dans sa protection. Notre réponse à la crise climatique éclaire tous les volets de notre action. Outre les initiatives ciblées pour relever les défis de la corruption associés à la crise climatique et autres problèmes spécifiques concernant l'environnement et les ressources naturelles, nous serons soucieux du climat et respectueux de l'environnement dans toutes nos opérations.

c. Axé sur les faits

Nous continuerons de démontrer notre excellence en basant nos recommandations, nos politiques et nos actions sur des éléments probants solides. Nous continuerons de trouver de nouveaux moyens de renforcer la base factuelle de nos travaux, en partenariat avec les professionnels, les universitaires, les journalistes et les parties prenantes touchées. Nous analyserons les problèmes de corruption et les tendances de la gouvernance aux niveaux national, sectoriel et transnational, et recueillerons des données probantes sur les actions efficaces pour freiner la corruption et assurer la redevabilité. Forts des outils mondiaux développés jusqu'ici, dont l'Indice de perception de la corruption et le baromètre mondial de la corruption, nous améliorerons nos indicateurs de la corruption et de sa facilitation, nous développerons de nouveaux outils de recherche pour l'intégrité et les utiliserons pour éclairer tous nos programmes et stratégies.

d. Technophile

Nous exploiterons le pouvoir de la technologie pour le bien pour l'ensemble de nos objectifs et cibles. Nous suivrons et contrerons les avancées technologiques qui permettent de nouvelles formes de corruption, tout en exploitant activement les nouvelles techniques susceptibles d'élargir notre champ d'action et de rehausser notre impact.

e. Protecteur envers notre communauté

Assurer la liberté et la protection des défenseurs de la redevabilité est l'une des cibles clés de notre stratégie. Pour que notre mouvement puisse fonctionner sans entraves ni intimidation, nous investirons dans la sécurité de nos propres militants, en veillant à ce qu'ils puissent parler le langage de la vérité aux responsables au pouvoir. Nous chercherons à protéger les sections nationales et les affiliées confrontées à des menaces physiques, politiques ou juridiques en renforçant nos normes de sécurité. Lorsque cela sera nécessaire, nous lancerons une action

solidaire de différentes parties du mouvement pour assurer que tout notre personnel et tous nos volontaires puissent travailler en sécurité, où que ce soit.

f. Éthique et redevable

Nous suivrons notre propre conseil en visant les plus hauts niveaux de transparence, d'intégrité et de redevabilité dans nos actions. Nous voulons servir de modèle et donner l'exemple. Nous protégerons tous nos collègues et toutes les parties prenantes du mouvement en continuant d'améliorer nos systèmes pour détecter et corriger les problèmes d'intégrité au plus vite, dans notre Secrétariat et parmi nos sections nationales.



6. Impact et enseignements

Transparency International existe avant tout pour influencer le cours des choses, les valeurs, les institutions et les actions qui exigent des comptes des détenteurs du pouvoir, ainsi que la vie des citoyens dans le monde entier. En nous embarquant vers 2030, nous appliquerons les enseignements que nous avons tirés quant aux meilleurs moyens de surveiller nos impacts nationaux et mondiaux et d'ajuster nos méthodes. En mettant davantage l'accent sur l'interdépendance de nos objectifs et de nos résultats, et en exploitant les synergies entre nos activités nationales et internationales, nous développerons de meilleurs moyens de suivre et d'évaluer nos progrès, mais aussi de consolider notre connaissance des armes efficaces contre la corruption, y compris les nouvelles méthodes d'évaluation comparative et de mesure de l'intégrité, de la redevabilité et de la corruption.

Notre **cadre commun de suivi, d'évaluation et d'apprentissage** sera flexible et réceptif aux différences d'approche, intégré dans notre pôle stratégique pour aider les sections nationales et les équipes mondiales à surveiller et revoir leurs plans à mesure que les circonstances changeront. Les processus de réflexion pour favoriser une culture d'apprentissage et de partage tiendront compte des succès comme des échecs, et éclaireront la prise de décision nationale et mondiale d'informations tactiques pour renforcer notre travail quotidien pour le bien commun.



En savoir plus

Pour accéder aux documents qui éclairent les enseignements retenus de notre stratégie *Ensemble contre la corruption (2015-2020)*, voir :

- + Les résultats de nos *examens à mi-parcours et autres* ;
- + Les rapports publics de nos bilans organisationnels et *évaluations* de projets.

AGISSEZ AVEC NOUS EN FAVEUR DU CHANGEMENT

IMPLIQUEZ-VOUS

Suivez-nous, donnez votre avis et parlez de corruption avec des gens du monde entier sur les réseaux sociaux.

**facebook.com/TransparencyInternational/
twitter.com/anticorruption/
linkedin.com/company/transparency-international/
instagram.com/Transparency_International/
youtube.com/user/TransparencyIntl/**

INFORMEZ-VOUS

Consultez notre site Internet pour en savoir plus sur le travail que nous accomplissons dans plus de 100 pays et inscrivez-vous pour recevoir les dernières actualités sur la lutte contre la corruption.

transparency.org

DONNEZ

Grâce à vos dons, nous pouvons aider des milliers de victimes de la corruption, développer de nouveaux outils, mener de nouvelles études et demander des comptes aux gouvernements et aux entreprises. Nous voulons bâtir un monde plus équitable et plus juste. Avec votre aide, nous y parviendrons.

transparency.org/donate

Transparency International
International Secretariat
Alt-Moabit 96, 10559 Berlin, Allemagne

Phone: +49 30 34 38 200

Fax: +49 30 34 70 39 12

ti@transparency.org

www.transparency.org

Blog: transparency.org/en/blog

Facebook: [/transparencyinternational](https://www.facebook.com/transparencyinternational)

Twitter: [@anticorruption](https://twitter.com/anticorruption)